

Rapport final

2011-604

Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés – Services de ressources humaines partagés

Le 19 novembre 2013

Bureau de la vérification et de l'évaluation



Table des matières

POINTS SAILLANTS	1
INTRODUCTION	4
PROFIL	5
Contexte	5
Autorité	5
Rôles et responsabilités	5
Ressources	5
Modèle logique	6
ACTIVITÉS DANS LE CADRE DU PROGRAMME	6
OBJECTIF DE L'ÉVALUATION	9
CONSTATIONS ET CONCLUSIONS	11
PERTINENCE	11
Conclusions : PERTINENCE	14
RENDEMENT	15
Atteinte des résultats	15
Efficience et économie	21
Autres modes de prestation	25
Conclusions : RENDEMENT	29
CONCLUSIONS GÉNÉRALES	31
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION	33
ANNEXE A : À PROPOS DE L'ÉVALUATION	35
ANNEXE B : GRILLE D'ÉVALUATION	38

POINTS SAILLANTS

Qu'avons-nous examiné?

- i. La présente évaluation portait sur la pertinence et le rendement continus des Services de ressources humaines partagés (SRHP), qui font partie du Secteur de l'intégration des services partagés de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), durant la période allant de 2008-2009 à 2012-2013. Les SRHP offrent des services de ressources humaines (RH) aux autres ministères et organismes du gouvernement. Ils sont répartis en deux groupes : 1) les services de RH axés sur les tâches, notamment la dotation et le ressourcement, la classification et la conception organisationnelle, la politique et la planification stratégiques des RH, les relations de travail, et 2) les services de rémunération. Le programme fait partie du sous-programme 1.6.2 (Intégration des services partagés) de l'architecture d'alignement de programmes du Ministère. Les SRHP ont généré des recettes de 3,3 M\$ et engagé des dépenses de fonctionnement de 3,3 M\$ en 2012-2013.
- ii. Le Secteur de l'intégration des services partagés comprend deux secteurs d'activité : les SRHP et la gestion des groupes pluricellulaires de systèmes administratifs. Le présent rapport présente les constatations formulées à la suite de l'évaluation des SRHP seulement. L'évaluation de la gestion des groupes pluricellulaires de systèmes administratifs fait l'objet d'un rapport distinct.
- iii. L'évaluation portait sur les activités, les extrants et les résultats immédiats propres aux SRHP, et sur sa contribution à l'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et finaux communs du sous-programme du Secteur de l'intégration des services partagés (1.6.2).

Pourquoi est-ce important?

- iv. En raison de leur taille, plusieurs petits ministères et organismes (PMO) n'ont pas la capacité nécessaire pour mettre sur pied, maintenir et améliorer leur fonction de ressources humaines. Le maintien en poste et le recrutement du personnel constituent des défis, car il arrive souvent que le volume de travail ne soit pas suffisant pour permettre la spécialisation et le perfectionnement professionnel. La poursuite des activités présente également un défi pour les PMO. Le roulement de personnel, et même les congés réguliers, peuvent causer de graves interruptions car il est fréquent qu'une seule personne exécute ces tâches pour tout un organisme. Les SRHP ont été créés afin d'aider à régler ces enjeux liés à la capacité des PMO, en leur offrant l'accès à une expertise en RH selon le principe du recouvrement des coûts.

Qu'avons-nous constaté?

- v. L'accès à des services de RH répond à un besoin continu des PMO. Les SRHP ont été créés pour répondre à une pénurie de capacité des PMO en matière de RH, et l'évaluation a permis de constater que les petites entités continuent de faire face à cet enjeu. La raison

d'être initiale des SRHP est toujours pertinente puisqu'ils sont utilisés par les PMO, et que la demande de services est constante. Cependant, le besoin continu des SRHP en tant que fournisseur de services de RH à certains grands ministères et organismes est moins manifeste, puisque ce programme a été créé pour régler les enjeux liés à la capacité en matière de RH des PMO.

- vi. Les SRHP offrent des services facultatifs, et il n'existe aucune exigence législative ou politique voulant que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada fournissent ces services.
- vii. La demande de services de rémunération, lesquels constituent l'un des principaux éléments des SRHP (représentant 55 % des recettes en 2012-2013), connaîtra vraisemblablement une baisse à long terme en raison du Projet de regroupement des services de paye. Dans le cadre de ce projet, les activités d'administration de la paye du gouvernement fédéral seront centralisées dans le Centre d'expertise des services de paye de TPSGC, à Miramichi au Nouveau-Brunswick (au plus tôt en 2017). D'autres services liés à la rémunération, qui resteront décentralisés dans différents ministères et organismes, pourraient représenter un besoin continu pour les SRHP après 2017. On ignore si les recettes générées par ces services suffiront à couvrir la perte d'activités engendrées par le regroupement des services de paye.
- viii. Les SRHP s'harmonisent avec les résultats stratégiques de TPSGC et les priorités du gouvernement fédéral consistant à réduire la décentralisation des services ministériels. En outre, l'évaluation a permis de conclure que chaque administrateur général a la responsabilité de répondre aux besoins en matière de RH de leur ministère ou organisme respectif, mais il n'est pas certain qu'un organisme soit responsable de veiller à ce que les organismes fédéraux aient accès à des services de RH.
- ix. Les SRHP progressent vers l'atteinte de leurs résultats, mais dans certains cas, il n'y a pas suffisamment de données permettant d'établir de manière concluante, la mesure dans laquelle ils ont été atteints. Le programme offre des services et des processus normalisés en RH pour les PMO qui choisissent d'utiliser les services, comme le démontre l'application de processus et de politiques internes visant à offrir des services plus uniformes à ses clients. Les SRHP ont atteint le résultat intermédiaire consistant à « réduire les risques chez les clients », ce qui est démontré par le respect des normes de services en matière de rémunération et l'amélioration des résultats du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotationⁱ qui est attribuable à l'utilisation des SRHP, et confirmé par les clients qui ont indiqué que le programme a réduit leurs risques.
- x. Les SRHP constituent une masse critique d'expertise en RH offerte aux PMO, qui peut permettre aux clients d'éviter des coûts. Il n'y a pas suffisamment de preuves permettant

ⁱ Le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD) est un rapport annuel que chaque organisme présente à la Commission de la fonction publique en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, et qui porte sur la gestion et les résultats en matière de dotation de l'organisme.

de conclure que les SRHP entraînent des économies ou l'évitement de coûts quantifiables pour les clients.

- xi. Les SRHP ont subi de légères pertes qui ont augmenté durant la période allant de 2008-2009 à 2011-2012, dont un manque à gagner de 500 000 \$ en 2011-2012. En 2012-2013, les SRHP ont modifié leur structure tarifaire en offrant des tarifs quotidiens fixes et des services regroupés afin de garantir une source de recettes plus prévisible. Cette mesure a été adoptée, entre autres, à la suite du manque à gagner des années antérieures où le programme n'a pu réduire ses dépenses en fonction de l'utilisation des services moins élevée que prévu. Il semble que ce fut une bonne décision, car les dépenses et les recettes des SRHP pour l'exercice 2012-2013 étaient équilibrées. En ce qui concerne l'économie, l'évaluation a permis de constater que le personnel des SRHP avait atteint les objectifs de productivité fixés pour les services de rémunération et les services axés sur les tâches durant l'exercice 2012-2013.

- xii. Les SRHP répondent aux besoins du gouvernement en matière de services de RH axés sur les tâches, notamment la dotation et le ressourcement, la classification et la conception organisationnelle, la politique et la planification stratégiques des RH, et les relations de travail, mais ils ne sont pas les seuls à le faire. Les PMO peuvent facilement recourir à d'autres moyens, par exemple l'outil d'approvisionnement des Services professionnels centrés sur les tâches et les solutions (SPTS) et à la Commission de la fonction publique pour obtenir des services similaires. En outre, 24 firmes d'experts-conseils dans le cadre des SPTS offrent la même gamme de services (dotation et ressourcement, classification et conception organisationnelle, politique et planification stratégiques des RH). Dans la structure tarifaire antérieure des SRHP (tarifs quotidiens progressifs selon le niveau d'expérience), les tarifs quotidiens étaient inférieurs à ceux facturés par les experts-conseils du secteur privé dans le cadre des SPTS. En 2012-2013, les SRHP ont établi une structure tarifaire fixe. L'évaluation a permis de constater que les tarifs quotidiens facturés par les firmes d'experts-conseils du secteur privé dans deux domaines de RH (relations de travail ainsi que politique et planification stratégiques des RH) étaient légèrement supérieurs à ceux des SRHP. Dans les trois autres domaines (dotation, classification et conception organisationnelle, expertise générale en RH) les nouveaux tarifs quotidiens fixes des SRHP sont légèrement supérieurs aux tarifs quotidiens moyens des firmes d'experts-conseils du secteur privé.

- xiii. Bien que l'évaluation ait permis d'établir l'existence d'une autre source en matière de services de rémunération, les SRHP répondent également aux besoins du gouvernement pour ces mêmes services. Les organismes fédéraux peuvent conclure des ententes interministérielles pour obtenir des services internes, y compris des services de rémunération. Conformément à ces ententes, un ministère offre des services ministériels (par exemple des services de RH) à un autre ministère, selon un coût et en vertu d'un protocole d'entente. Les entrevues ont révélé qu'au moins six ententes interministérielles pour des services de RH ont été conclues avec des clients des SRHP et, selon les recherches effectuées, ce modèle de prestation de services internes serait courant parmi les PMO.

- xiv. Selon les clients, les SRHP demeurent, pour les PMO, un fournisseur privilégié de services de RH puisqu'ils sont sensibles et réceptifs à leurs besoins.

Recommandations et Plan d'action de la gestion

Recommandation 1: La sous-ministre adjointe, Direction générale des services intégrés, devrait établir une stratégie de développement des activités à long terme pour les Services de ressources humaines partagés qui exprime et formalise sa proposition de valeur.

Plan d'action de la gestion 1.1 : La Direction générale des services intégrés est d'accord avec cette recommandation. L'équipe des Services partagés en ressources humaines établira une stratégie pour examiner les opportunités d'expansion des services ainsi que les occasions d'affaires et d'atténuer les risques.

- Une proposition de valeur sera élaborée.
- Une stratégie de commercialisation sera établie pour faire des Services partagés en ressources humaines un Centre d'excellence.

Recommandation 2 : La sous-ministre adjointe, Direction générale des services intégrés, devrait établir un cadre de mesure de rendement pour les Services de ressources humaines partagés qui comprend des extraits quantifiables, des résultats et des indicateurs connexes.

Plan d'action de la gestion 2.1 : La Direction générale des services intégrés est d'accord avec cette recommandation. Afin de mieux mesurer les répercussions du programme, l'équipe de l'Intégration des services partagés établira un cadre de mesure du rendement, en collaboration avec les parties visées. Les activités sont les suivantes:

- Examen du modèle logique et des résultats connexes
- Définition des indicateurs de rendement pertinents et de la méthodologie employée pour la mesure.
- Définir la stratégie de reddition de compte et les outils de contrôle

INTRODUCTION

1. Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation des Services de ressources humaines partagés (SRHP), qui font partie du Secteur de l'intégration des services partagés de la Direction générale des services intégrés. Le sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a approuvé cette évaluation, sur la recommandation du Comité de vérification et d'évaluation, dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2011-2016.
2. Les étapes de planification et de recherche dans le cadre de cette mission ont été réalisées selon l'hypothèse que le rapport présenterait les constatations de l'évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés au niveau du programme. Cependant, dès le début de l'étape d'établissement du rapport, il est devenu évident à

l'équipe d'évaluation que le Secteur de l'Intégration des services partagés comportait deux secteurs d'activité uniques et distincts sur le plan opérationnel : la gestion des groupes pluricellulaires de systèmes administratifs et les Services de ressources humaines partagés. Par conséquent, l'évaluation a permis de déterminer la pertinence et le rendement des deux secteurs d'activité, et ceux-ci font l'objet de deux rapports distincts.

PROFIL

Contexte

3. Les SRHP, qui ont été établis au milieu des années 1990, faisaient partie de la Direction générale des ressources humaines de TPSGC. Ils ont été transférés à l'ancienne Direction générale de l'intégration des services en 2003, puis à la Direction générale des conseils, de l'information et des services partagés (maintenant la Direction générale des services intégrés) en 2006. Les SRHP offrent des services intégrés axés sur les tâches, notamment des services de dotation et de ressourcement, des services de classification et de conception organisationnelle, des services de politique et de planification stratégiques des RH, des services en matière de relations de travail, ainsi que des services de rémunération, principalement aux petits ministères et organismes (PMO) qui n'ont pas de fonction de service de RH.

Autorité

4. En 2009, un décret accordait à TPSGC le pouvoir d'offrir des services de RH aux ministères et organismes fédéraux. Les SRHP sont également régies par la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* selon laquelle « Le Ministre peut fournir, sur demande des ministères ou organismes fédéraux... les autres services qui relèvent de sa compétence. »

Rôles et responsabilités

5. La gouvernance des SRHP est assurée par l'entremise de la Direction générale des services intégrés. Deux gestionnaires de secteur d'activité (l'un pour les services axés sur les tâches et l'autre pour les services de rémunération) relèvent d'un directeur de niveau EX-01. Pour sa part, le directeur des SRHP relève du directeur général du Secteur de l'intégration des services partagés, lequel relève de la sous-ministre adjointe de la Direction générale des services intégrés.

Ressources

6. L'effectif des SRHP compte 26 équivalents temps plein (y compris un directeur) et trois employés à temps partiel. Les SRHP sont financés par crédit net (Crédit 1) et doivent s'assurer que leurs recettes compensent les dépenses de programmes au cours d'un exercice.

7. Conformément à l'autorisation de crédit net, les SRHP peuvent dépenser les recettes générées durant l'exercice où celles-ci l'ont été. En 2012-2013, les SRHP ont généré des recettes de 3,3 M\$ et engagé des dépenses de fonctionnement de 3,3 M\$.

Modèle logique

8. Un modèle logique est une représentation visuelle qui relie les activités, les extrants et les résultats d'un programme. Cet outil visuel et systématique illustre la théorie d'un programme et démontre la façon dont celui-ci peut atteindre les objectifs prévus. Ce modèle fournit également le fondement nécessaire à l'élaboration des stratégies de mesure et d'évaluation du rendement, y compris la grille d'évaluation.
9. En 2011, un modèle logique a été élaboré pour le Secteur de l'intégration des services partagés dans le contexte d'un cadre d'évaluation. Ce modèle, qui a été validé par le personnel du programme, est présenté à la page 4. Les activités associées au programme des SRHP sont décrites ci-dessous.

ACTIVITÉS DANS LE CADRE DU PROGRAMME

Évaluation des besoins des clients

10. Les clients potentiels des SRHP sont principalement les PMO qui font face à un manque de capacité interne en matière de ressourcement des RH. Les SRHP offrent également des services à certains grands ministères et organismes, au besoin. L'évaluation des clients peut comprendre l'identification des pratiques et des procédures existantes de l'organisme client afin de comprendre leurs besoins (de services de RH lorsqu'ils ne disposent pas de cette capacité interne) et la façon dont ces services peuvent être fournis (comment le client veut que les SRHP répondent à ces besoins). Cette évaluation des besoins des clients est faite avant l'établissement du protocole d'entente avec les clients potentiels et les clients qui reviennent.

Prestation de directives et de conseils

11. On répond aux besoins des clients en leur fournissant des directives et des conseils portant sur la gamme complète d'activités de RH, notamment la prestation de conseils en matière de dotation et de ressourcement, de classification et de conception organisationnelle, de politique et de planification stratégiques des RH, et de relations de travail. Les SRHP offrent une gamme de services de dotation et de ressourcement, notamment des conseils, l'élaboration d'outils et la participation à des comités de sélection. La classification et la conception organisationnelle comprennent l'analyse de données, des conseils en matière de conception organisationnelle et du soutien dans le cadre de l'élaboration de descriptions de travail. La politique et la planification stratégiques de RH comprennent l'assistance des SRHP aux réunions, la liaison avec les organismes centraux, l'élaboration des politiques et des procédures des clients en matière de RH, la réponse aux vérifications et aux examens des clients, et l'aide à l'établissement des rapports des clients. Quant aux activités en matière de relations de travail, elles comprennent la prestation de conseils, l'interprétation des

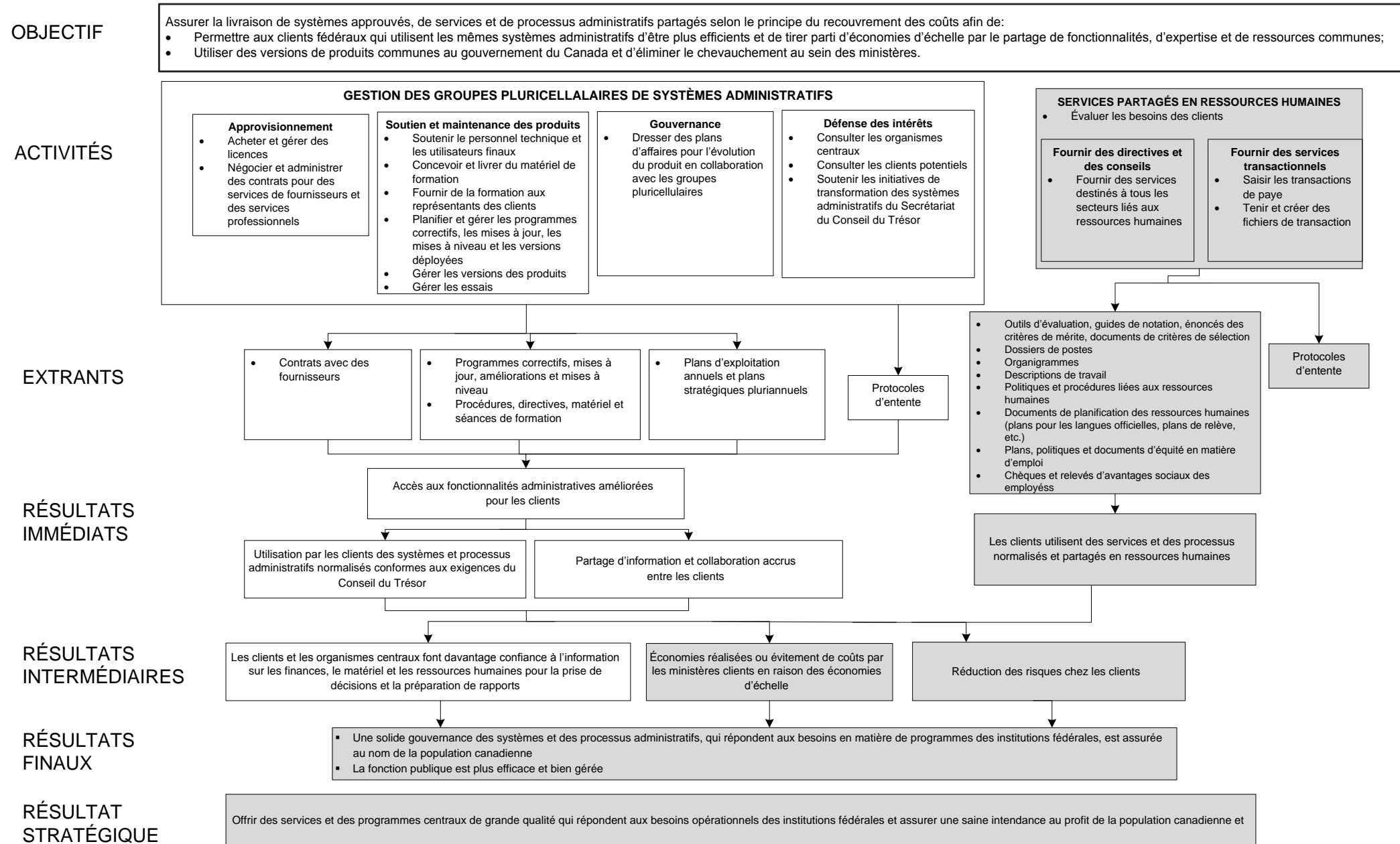
ententes et des directives, ainsi que la résolution de problèmes et la réalisation d'enquêtes, comme des plaintes et des griefs.

12. Ces activités débouchent sur des extraits tels que les suivants : outils d'évaluation, dossiers de postes, organigrammes, description de travail, politiques et procédures en matière de RH, documents de planification des RH (plans pour les langues officielles, plans de relève, etc.) plans, politiques et documents d'équité en matière d'emploi, , guides de notation, énoncés des critères de mérite et documents de critères de sélection.

Prestation de services transactionnels

13. Les SRHP fournissent des services de rémunération, y compris la saisie des transactions de paye ainsi que la tenue à jour et la création de fichiers de transaction pour le compte des clients. Contrairement aux services axés sur les tâches décrits ci-dessus, les clients peuvent accéder aux services transactionnels de manière continue. Les services de rémunération font l'objet d'un processus d'assurance de la qualité, qui permet de vérifier la rapidité des services. Ils prévoient également un processus d'examen par les pairs, un processus d'examen des dossiers, et l'établissement de statistiques mensuelles et de rapports. De plus, les SRHP suivent le niveau d'effort des conseillers en rémunération, et ils ont mis sur pied un processus de gestion de cas (Suivi des données et production de rapports Outlook). Ces activités débouchent sur des extraits comme les chèques émis et les relevés d'avantages sociaux des employés.

Figure 1 - Modèle logique



OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

14. Cette évaluation avait pour objectif de déterminer la pertinence du programme ainsi que son rendement quant à l'atteinte des objectifs prévus, conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor. L'évaluation portait sur la période allant de 2008-2009 à 2012-2013.
15. Une grille d'évaluation portant notamment sur les enjeux, les questions, les indicateurs et les sources de données a été élaborée lors de la phase de planification (voir l'annexe A). Pour en savoir davantage sur l'approche et la méthodologie utilisées dans le cadre de cette évaluation, voir la section intitulée « À propos de l'évaluation » à la fin du rapport.
16. L'évaluation a été menée conformément aux normes d'évaluation du gouvernement du Canada et du Bureau de la vérification et de l'évaluation de TPSGC. Le Bureau de la vérification et de l'évaluation a élaboré un cadre d'évaluation, qui comprenait un modèle logique et une grille d'évaluation. Le cadre d'évaluation a été élaboré à partir d'un examen des documents pertinents et d'entrevues avec les gestionnaires du programme et les membres du personnel.
17. L'évaluation était axée sur le Secteur de l'intégration des services partagés, qui fait partie du sous-programme 1.6.2 de l'architecture d'alignement de programmes du Ministère (Secteur de l'intégration des services partagés). Deux rapports ont été établis pour ce sous-programme car celui-ci comporte deux volets distincts : les SRHP et la gestion des groupes pluricellulaires de systèmes administratifs. Le présent rapport porte sur la pertinence et le rendement des SRHP.
18. En 2012-2013, les SRHP ont généré des recettes de 3,3 M\$ et engagé des dépenses de fonctionnement de 3,3 M\$.

Approche et méthodologie

Plusieurs sources de données ont été utilisées pour évaluer le programme, notamment les suivantes :

Examen des documents : L'examen des documents a permis de comprendre les activités et les politiques dans le cadre du programme, ainsi que les initiatives liées aux services partagés. Les documents suivants ont entre autres été examinés : lois et politiques, présentations au Conseil du Trésor, protocoles d'entente et documents ministériels (Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement).

Analyse financière : Les données financières relatives aux budgets, aux recettes et aux dépenses dans le cadre du programme ont été examinées et analysées. L'utilisation de l'outil d'approvisionnement des Services professionnels centrés sur les tâches et les solutions (SPTS) par les organismes fédéraux a également été

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

examinée. Enfin, des données sur les coûts internes liés aux RH de plusieurs PMO ont été recueillies et comparées avec les coûts liés aux RH des clients des SRHP qui bénéficient de la gamme complète de services dans le cadre du programme.

Analyse des données administratives : Les SRHP tiennent à jour une base de données contenant les mesures clés de ses services de rémunération, et établissent un rapport statistique mensuel pour leurs clients afin de surveiller la qualité des services. La rapidité du règlement des enjeux et l'exactitude des transactions de paye sont entre autres mesurées. L'équipe d'évaluation a examiné cette base de données afin de déterminer si les normes de services des SRHP étaient respectées.

Entrevues : L'équipe d'évaluation a mené des entrevues auprès de cadres et de clients des SRHP (n=6). Les personnes interrogées ont donné des renseignements sur les activités, les extrants, les résultats prévus, les intervenants, la pertinence et le rendement du programme. Des entrevues de suivi ont également été menées auprès de clients des SRHP afin de clarifier la contribution des SRHP à la réduction des risques chez le client.

19. De plus amples renseignements sur l'approche et la méthodologie utilisées dans le cadre de cette évaluation figurent dans la section intitulée « À propos de l'évaluation » à la fin du présent rapport. La grille d'évaluation est fournie à l'annexe B.

CONSTATIONS ET CONCLUSIONS

20. Les constatations et les conclusions ci-dessous sont fondées sur diverses sources de données utilisées au cours de l'évaluation, et sont présentées selon les enjeux d'évaluation (pertinence et rendement).

PERTINENCE

21. La pertinence s'évalue par la capacité d'un programme à répondre à un besoin continu, à s'harmoniser avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère, et à représenter une responsabilité et un rôle pertinents du gouvernement fédéral.

Besoin continu

22. Le besoin continu s'évalue par la capacité du programme à répondre à un besoin manifeste et aux besoins de ses clients. Les sources de données examinées sont, entre autres, les suivants : la pertinence continue de la raison d'être initiale du programme, les exigences législatives ou politiques et la demande de services. En se fondant sur ces critères, l'évaluation a permis de constater qu'il y avait un besoin continu pour des services de RH, principalement en ce qui concerne les PMO qui n'ont pas la capacité interne nécessaire à cet égard. Cependant, il pourrait y avoir une diminution de ce besoin chez pour la plupart des clients des SRHP lorsque commencera la transition de l'administration de la paye vers le Centre d'expertise des services de paye de TPSGC, à Miramichi au New Brunswick, en 2017 (au plus tôt), dans le cadre du Projet de regroupement des services de paye à l'échelle du gouvernement. Le besoin continu des SRHP en tant que fournisseur de services de RH à certains grands ministères et organismes est moindre, puisque le programme avait été créé à l'origine pour régler le problème de capacité en matière de RH des PMO.
23. Les SRHP ont été établis au début des années 1990, afin de répondre au besoin de services de RH des PMO qui, conformément à la définition du Secrétariat du Conseil du Trésor, sont des organismes fédéraux qui ont moins de 300 M\$ de crédits annuels et moins de 500 équivalents temps plein.ⁱⁱ La raison d'être initiale est toujours pertinente. Étant donné leur petite taille, un grand nombre de PMO n'ont pas la capacité interne nécessaire pour mettre sur pied, maintenir et améliorer leur service de RH. Il arrive souvent que la demande en matière de services de RH ne suffise pas au maintien de ressources à plein temps à cet égard et, lorsqu'elle suffit, le maintien en poste et le recrutement du personnel sont difficiles en raison des occasions d'avancement limitées à l'interne. La continuité des activités est un autre défi pour les PMO. Au contraire des grands ministères et organismes, la perte d'un ou deux membres du personnel peut réduire considérablement la capacité en matière de RH d'une PMO, et affecter le niveau et la qualité de la prestation des services internes.

ⁱⁱ Guide à l'intention des administrateurs généraux : information essentielle pour diriger un petit ministère ou organisme fédéral. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2013.

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

Les SRHP constituent une source fiable de services de RH pour les PMO, et peuvent offrir une solution en cas de pénurie de capacité imprévue.

24. Aucune loi ou politique n'oblige les SRHP à fournir des services de RH. Ni la *Politique sur les services communs* et ni la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* ne font expressément référence aux services de RH. Un examen interne réalisé en 2007 portant sur les rôles et les responsabilités de TPSGC, remettait en question le mandat du Ministère consistant à fournir des services de RH en l'absence de pouvoirs expressément conférés par une loi, et recommandait d'obtenir ces pouvoirs. Pour résoudre la question, TPSGC a successivement demandé et obtenu les pouvoirs, par décret, en 2009. Le décret, qui a été approuvé et signé par le gouverneur général, constitue la recommandation officielle du Cabinet selon laquelle le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux offre, à la demande des ministères et organismes fédéraux, des services de RH aux autres organismes fédéraux.
25. La demande de services des SRHP est continue depuis quatre ans. Un groupe d'environ 27 ministères et organismes clients ont recouru au moins une fois aux services des SRHP durant la période allant de 2008-2009 à 2012-2013. Le nombre total de clients à qui des services ont été fournis va d'un minimum de 24 en 2008-2009 (représentant des recettes de 3,1 M\$) à un maximum de 33 clients en 2009-2010 (représentant des recettes de 3,5 M\$). Durant l'exercice 2012-2013, 27 PMO du gouvernement fédéral sur 61 (44 %) ont utilisé les services des SRHP. Ces derniers ont également fourni des services à cinq organismes autres que des PMO (représentant collectivement 15 % des recettes annuelles durant l'exercice 2012-2013).ⁱⁱⁱ Quatre de ces organismes maintiennent une capacité interne en matière de RH, sous la forme d'employés ayant la classification de gestion de personnel (PE).
26. La répartition de la demande de services des SRHP est stable durant la période allant de 2010-2011 à 2012-2013.^{iv} Au cours des trois derniers exercices, les services de rémunération et les services axés sur les tâches ont représenté une part relativement égale de recettes des SRHP. Durant l'exercice 2012-2013, les services de rémunération ont représenté 55 % des recettes, et les services axés sur les tâches, 45 %.
27. Le Projet de regroupement des services de paye devrait avoir, à l'avenir, une incidence sur l'utilisation des services de rémunération par les clients. Dans le cadre du Projet, les activités d'administration de la paye de l'ensemble du gouvernement seront graduellement transférées au Centre d'expertise des services de paye de TPSGC, à Miramichi au Nouveau-Brunswick. Ce processus de transfert a commencé au cours de l'exercice 2011-2012. Les SRHP estiment que la plupart de leurs clients pourraient devoir passer par le Centre d'expertise, au plus tôt, en 2017. Cela aura

ⁱⁱⁱ Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Bureau de l'infrastructure du Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Agence de la santé publique du Canada et Fondation Héritage Canada.

^{iv} Le suivi des recettes par secteur d'activité a commencé en 2010-2011. Par conséquent, il est impossible d'obtenir les recettes par secteur d'activité avant cette période.

vraisemblablement pour effet de réduire la demande de services de rémunération des SRHP à long terme. Cependant, d'autres services liés à la rémunération, dont l'administration des congés et du temps supplémentaire, et la rémunération au rendement des cadres supérieurs, demeureront décentralisés dans chaque ministère et organisme. Les sociétés d'État ne seront pas tenues de transférer leurs services de paye à TPSGC. Ces deux secteurs pourraient représenter un besoin continu des clients après 2017, mais on ignore s'ils pourront compenser la perte d'activités engendrée par le Projet de regroupement des services de paye.

Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral et de TPSGC

28. On détermine l'harmonisation du programme en évaluant les liens de celui-ci avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère. L'évaluation a permis de démontrer que les SRHP correspondent aux priorités du gouvernement fédéral et réduisent la décentralisation de la fonction de services ministériels, et que le programme appuie le résultat stratégique de TPSGC puisqu'il offre un service commun centralisé aux ministères et organismes fédéraux.
29. Dans le *Plan budgétaire 2012*, le gouvernement annonçait son intention de réduire et de regrouper les services ministériels, et de s'éloigner de la prestation décentralisée des services ministériels internes. Plus particulièrement, les entités fédérales ont entamé un processus de rationalisation et de fusion de leurs fonctions de services ministériels (y compris l'approvisionnement, la technologie de l'information, les services juridiques, les communications et les ressources humaines) en vue de réduire le chevauchement de ces services. Dans la mesure où le programme offre des services intégrés de RH à « guichet unique » aux PMO, les SRHP répondent aux priorités du gouvernement fédéral consistant à réduire la décentralisation en minimisant le besoin, pour les petites entités, d'établir et de maintenir un service interne de RH.
30. Le Rapport sur les plans et les priorités 2012-2013 définit comme suit la mission et le résultat stratégique de TPSGC : « offrir des services et des programmes de première qualité adaptés aux besoins des organismes fédéraux et assurer une saine intendance au profit de la population canadienne ». Cela ne constitue pas une priorité opérationnelle dans le Rapport sur les plans et les priorités 2012-2013, mais les SRHP s'harmonisent avec ce résultat en offrant un service commun centralisé aux entités fédérales. Cependant, TPSGC n'est pas tenu de fournir des services de RH puisque ceux-ci ne figurent pas dans la *Politique sur les services communs*.

Rôles et responsabilités appropriés pour le gouvernement fédéral

31. Pour déterminer si le programme constituait un rôle approprié pour le gouvernement fédéral, trois éléments ont été examinés : la possibilité que la responsabilité liée aux RH puisse être transférée à un autre niveau de gouvernement (p. ex. les provinces), au secteur privé, ou décentralisée à chaque ministère ou organisme. Les RH comportent trois éléments de responsabilité : (i) veiller à ce que les pouvoirs en

matière de RH soient respectés; (ii) veiller à ce que les petits ministères et organismes aient accès à des services de RH; (iii) fournir ces services.

32. Pour ce qui est de la responsabilité concernant les pouvoirs en matière de RH, l'évaluation a permis de constater qu'en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la responsabilité directe des ressources humaines incombe à chaque administrateur général du gouvernement fédéral, qui détient également des pouvoirs délégués de dotation de la Commission de la fonction publique. Par conséquent, chaque organisme fédéral doit veiller à ce que les activités en matière de RH qui sont réalisées pour le compte de son ministère soient menées conformément aux valeurs, aux lois et aux politiques de la fonction publique.
33. En ce qui concerne le transfert des responsabilités afin de veiller à ce que le gouvernement fédéral puisse avoir accès à des services de RH, cette responsabilité se situe au niveau fédéral, et ne peut, par conséquent, être transférée à d'autres niveaux de gouvernement ou au secteur privé. Il n'est cependant pas clair si un organisme fédéral est responsable de veiller à ce que les ministères fédéraux aient accès à des services de RH. Le cas échéant, nous estimons que cette responsabilité incomberait plus particulièrement au Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, à titre d'autorité responsable de la politique en matière de RH au gouvernement. Cela correspond à l'approche adoptée par le Secrétariat du Conseil du Trésor, plus particulièrement le Bureau du contrôleur général, qui est l'autorité responsable des politiques de vérification interne au gouvernement. Il incombe au Bureau du contrôleur général de veiller à ce que les petits ministères et organismes aient accès à des services de vérification interne. Pour s'acquitter de cette responsabilité, le Bureau du contrôleur général procède à la vérification interne de ces entités pour le compte du gouvernement du Canada.
34. Pour ce qui est de la prestation de services de RH, le transfert de la responsabilité à d'autres niveaux de gouvernement n'est ni raisonnable et ni possible car ces services sont requis uniquement dans le contexte du gouvernement fédéral afin de respecter les règles et les règlements de celui-ci. Les experts-conseils du secteur privé assurent la prestation de services de RH au gouvernement fédéral, et ils constituent toujours une option viable à cet égard, mais ils ne sont pas tenus de veiller à la prestation de ces services. À l'heure actuelle, vu son rôle en tant que fournisseur de services communs facultatifs, TPSGC est l'entité toute désignée pour offrir des services de RH décentralisés. Cependant, la décentralisation des services de RH à chaque ministère et organisme fédéral est une option viable, vu la responsabilité de chacun concernant les pouvoirs en matière de RH. La viabilité des autres mécanismes de prestation de services de RH au gouvernement fédéral est abordée dans la section du rapport portant sur les autres modes de prestation.

Conclusions : PERTINENCE

35. L'accès à des services de RH répond à un besoin continu des organismes fédéraux, plus particulièrement les PMO. La raison d'être initiale des SRHP demeure valable

car l'évaluation a permis de constater que les PMO ont toujours une capacité insuffisante en matière de RH et qu'ils sont les principaux utilisateurs des services des SRHP. Cependant, le besoin continu des SRHP en tant que fournisseur de services de RH pour les organismes qui maintiennent une capacité en matière de RH à l'interne, comme les grands organismes fédéraux, est moindre. À long terme (à partir de 2017), on pourrait beaucoup moins recourir aux services de rémunération des SRHP en raison de la centralisation de l'administration de la paye de l'ensemble des ministères et organismes. D'autres services liés à la paye qui resteront décentralisés dans chaque ministère et organisme pourraient continuer d'être fournis par les SRHP après 2017. On ignore si les recettes générées par ces services suffiront à compenser la perte engendrée par le regroupement des services de paye. La demande de services de rémunération des SRHP, qui représente 55 % des recettes en 2012-2013, sera affectée par la centralisation de l'administration de la paye.

36. Les SRHP offrent des services facultatifs, et il n'existe aucune exigence législative ou politique voulant que TPSGC fournissent ces services.
37. Les SRHP appuient les priorités du gouvernement fédéral en réduisant la décentralisation des fonctions administratives ministérielles. De plus, les SRHP assurent la prestation d'un service commun aux ministères et organismes fédéraux, ce qui s'harmonise avec le résultat stratégique de TPSGC.
38. L'évaluation a permis de constater que chaque ministère est responsable de s'assurer que ses activités de ressources humaines respectent les exigences fédérales et, par conséquent, que les HR s'harmonisent avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral. Dans le cadre de l'évaluation, nous n'avons trouvé aucune preuve à l'effet qu'un organisme était responsable de la prestation des services de RH aux organismes fédéraux, bien que le modèle actuellement mis en œuvre par le Bureau du contrôleur général en ce qui concerne la vérification interne nous permette de croire que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines pourrait l'être. Pour ce qui est de la responsabilité en matière de prestation de services de RH, ces services cadrent avec les responsabilités de TPSGC à titre de fournisseur de services communs, bien que le secteur privé ait démontré qu'il avait la capacité de fournir ces services (ce point est abordé dans la section portant sur les autres modes de prestation).

RENDEMENT

39. Le rendement s'évalue par la capacité d'un programme à atteindre les objectifs fixés, et la mesure dans laquelle il le fait de manière efficace et économique. D'autres modes de prestation pourraient être utilisés afin d'atteindre les résultats du programme et de réduire les coûts de celui-ci.

Atteinte des résultats

40. L'évaluation a permis d'examiner la capacité du programme à atteindre les résultats immédiats, intermédiaires et finaux. Les résultats escomptés du programme sont

indiqués en italique ci-dessous et sont suivis d'une évaluation permettant de savoir dans quelle mesure ils ont été atteints.

Résultat immédiat – Les petits ministères et organismes utilisent des services et des processus normalisés et partagés en matière de ressources humaines

41. Ce résultat fait référence à deux éléments distincts : l'utilisation et la prestation. L'évaluation a permis de constater que le premier élément, concerne l'utilisation des SRHP par les PMO. Tel que discuté dans la section concernant le besoin continu, l'utilisation de ces services par les petites entités est de 44 %; 24 PMO du Gouvernement du Canada, sur un total de 61, ont utilisé les SRHP durant l'exercice 2012-2013. De plus, un nombre limité de grandes entités fédérales ont utilisé les SRHP durant l'exercice 2012-2013, notamment le Bureau du directeur général des élections, Agriculture et Agroalimentaire Canada et l'Agence de la santé publique du Canada ainsi que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
42. Le deuxième élément, soit la prestation, concerne l'utilisation, par les PMO, de services et de processus normalisés, et découle directement du mode de prestation de services des SRHP. Ces derniers ont plusieurs mécanismes en place afin d'accroître la normalisation des services qu'ils offrent aux clients. Les SRHP offrent des services normalisés aux clients par l'entremise d'un programme de surveillance du processus de dotation, de divers processus d'assurance de la qualité et d'un cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Ces processus permettent, entre autres objectifs opérationnels, de veiller à ce que les SRHP respectent les politiques et les principes de RH pertinents de la fonction publique, de manière constante et uniforme.
43. Dans l'ensemble, les clients ont affirmé être très satisfaits des services, la plupart étant d'avis qu'ils sont adaptés aux besoins, souples et offerts par des professionnels des RH très compétents. Un sondage sur la satisfaction de la clientèle effectué par les SRHP confirme ces résultats, avec 96 % des clients se disant satisfaits en général des services des SRHP.^v
44. L'évaluation a permis de conclure que les SRHP offrent des services et des processus normalisés en matière de RH aux PMO qui choisissent d'utiliser leurs services, comme le confirme l'utilisation de processus et de politiques internes visant à favoriser la normalisation par le programme. Les SRHP pourraient faire davantage pour pénétrer le marché visé, puisque 44 % de l'ensemble des PMO du gouvernement du Canada ont eu recours aux SRHP en 2012-2013.

Résultat intermédiaire – Réduction du risque chez les clients

45. Ce résultat fait référence à la réduction de la possibilité que les clients soient exposés au risque de non-conformité à la législation et aux politiques applicables de la Commission de la fonction publique et du Conseil du Trésor portant sur les RH et

^v Représentant 9 clients sur 25 en 2010-2011

sur la rémunération. L'évaluation a permis de constater la contribution des SRHP à l'évitement de risques chez leurs clients ainsi que des taux élevés de conformité aux normes de service de rémunération, ce qui laisse entendre que les SRHP réduisent le risque chez les clients qui utilisent leurs services.

46. Selon les membres du personnel qui ont été interrogés, les SRHP réduisent les risques potentiels chez les clients, principalement par l'entremise de leur fonction de remise en question. Dans des cas précis qui ont été fournis dans le cadre de l'évaluation, les SRHP ont soit remis en question, soit refusé de répondre à la demande d'un client de réaliser une activité en matière de RH qui était jugée risquée ou non conforme (p. ex. mesure de dotation/ressourcement).
47. Les SRHP sont responsables des services qu'ils offrent puisqu'ils font partie de la fonction publique. En tant qu'entité qui regroupe des fonctionnaires, les SRHP doivent respecter les mêmes valeurs de la fonction publique que leurs clients. Les SRHP soutiennent qu'il est dans leur intérêt de veiller à ce que les activités qu'ils réalisent pour le compte des PMO soient conformes aux politiques et aux règlements en matière de RH de la fonction publique, car ils partagent certains risques associés à la non-conformité. Par conséquent, ils sont responsables des résultats des conseils qu'ils donnent à leurs clients.
48. Les résultats des vérifications réalisées par la Commission de la fonction publique relativement à deux clients des SRHP, deux dossiers de réduction des risques chez les clients individuels comme le révèle l'amélioration des cotes du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation, des données administratives et des suivis d'entrevues servent de preuves primaires pour les constatations présentées dans la présente section.
49. Dans un cas précis de contribution à la réduction des risques, les SRHP ont aidé un client à gérer les résultats d'une vérification réalisée par la Commission de la fonction publique portant sur ses pratiques en matière de RH. Après un examen détaillé par les SRHP qui comprenait notamment un examen des politiques et des procédures applicables dans plusieurs domaines des RH (classification, dotation et relations de travail), le client a été en mesure de fournir des renseignements supplémentaires qui ont permis de dissiper les préoccupations soulevées dans le cadre de la vérification. En retour, cela a réduit les risques cernés pour le ministère. Selon les SRHP, il est peu probable qu'un autre fournisseur de services de RH ait eu l'expérience vaste et approfondie nécessaire pour pouvoir s'acquitter d'une telle tâche, bien que l'équipe d'évaluation n'ait pu vérifier la validité de cette affirmation. Dans un autre cas où un client des SRHP a fait l'objet d'une vérification par la Commission de la fonction publique, les vérificateurs ont constaté que le client avait en place un cadre et des processus de surveillance connexes appropriés pour gérer les activités de nomination, mais que la conformité aux lois et aux règlements en matière de dotation pouvait être améliorée.

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

50. La contribution des SRHP à la réduction des risques est démontrée par le cas de deux clients qui ont rendu compte d'une amélioration des résultats de leur Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Avant d'utiliser les services des SRHP, les deux clients avaient obtenu des cotes « Attention requise » pour la plupart de leurs services de RH. Ces cotes sont passées à « Acceptable » après la transition de ces services vers les SRHP.
51. Ces constatations sont corroborées par les entrevues avec des clients à qui on a demandé de formuler des commentaires sur la mesure dans laquelle les SRHP ont contribué à atténuer leur exposition au risque durant les entrevues de suivi. Quatre des cinq clients qui ont utilisé les services de rémunération ou les services axés sur les tâches ont indiqué que les SRHP réduisent les risques de leur organisme, principalement en assurant la continuité des activités.
52. En outre, l'équipe d'évaluation a examiné la conformité aux normes de services des SRHP en matière de rémunération pour évaluer la réduction du risque. L'équipe a été en mesure d'examiner sept (7) des quinze (15) normes de service établies par les SRHP. Les résultats sont présentés dans la Figure 2 ci-dessous.^{vi} Des taux élevés de conformité signifient que les SRHP peuvent atténuer les risques chez les clients dans ces domaines. Les résultats indiquent que les SRHP ont atteint des taux élevés de conformité à leurs normes de service, allant de 91 % à 100 %.

Figure 2 – Conformité aux normes de service de rémunération, de janvier à décembre 2011

Activité-fonction	Norme de service	Pourcentage atteint
Traiter les transactions de paye pour l'émission d'un premier chèque à un nouvel employé	Dans les dix jours ouvrables pour les employés payés sur une base courante et dans les vingt jours ouvrables pour les employés payés en arriérés conformément aux normes du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)	100 %
Traiter le temps supplémentaire	Dans les quatre semaines suivant la date de réception ou conformément aux exigences énoncées dans la convention collective	100 %
Traiter les documents pour le retour des employés en congé sans solde	Dix jours ouvrables conformément aux normes du CRG	100 %
Appliquer les révisions de salaires à la suite de la signature d'une nouvelle convention collective ou du renouvellement d'une convention collective	Conformément aux exigences énoncées dans la convention collective	100 %
Traiter les demandes de paiement de toutes les indemnités de départ (incluant le traitement des documents relatifs à la pension de retraite)	Un mois suivant la réception de l'avis officiel de cessation d'emploi et, s'il y a lieu, la signature des différents documents relatifs à la pension de retraite et aux assurances	98 %
Émettre la lettre aux employés en congé sans solde	Dans les dix jours suivant la date de réception de la demande de l'employé	97 %
Traiter les documents pour le versement de prestations de maternité	Aux deux semaines	91 %

Source : Rapports d'assurance de la qualité fournis par les SRHP.

^{vi} Compte tenu du manque de données, il a été impossible d'évaluer les huit autres normes de service.

53. Dans l'ensemble, des taux élevés de conformité aux normes de service des SRHP indiquent qu'ils réduisent les risques chez les clients dans ce domaine. Les résultats généralement favorables des vérifications de deux clients réalisées par la Commission de la fonction publique semblent indiquer que les SRHP aident leurs clients à assurer la conformité aux lois et aux politiques en matière de RH. Ces résultats, associés à l'amélioration des cotes du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation de deux clients, ainsi que les entrevues confirmant le rôle des SRHP dans l'atténuation des risques de leur organisme, indiquent que le programme contribue à réduire les risques chez les clients qui utilisent également les services axés sur les tâches.

Résultat intermédiaire – Économies ou évitement de coûts en raison d'économies d'échelle

54. Conformément aux documents des SRHP, la centralisation des ressources règle les enjeux liés à la capacité des PMO et permet de réaliser des économies et d'éviter des coûts pour les clients. En offrant des services de RH centralisés à guichet unique, les SRHP peuvent éviter des coûts à leurs clients qui ne sont pas tenus de doter des postes de spécialistes en RH à l'interne. Dans le cadre de l'évaluation, on a tenté de mesurer ce résultat en comparant la valeur des protocoles d'entente d'un échantillon de clients des SRHP aux coûts liés aux RH d'un groupe comparable de PMO qui ont comblé leurs besoins en matière de RH par l'entremise d'autres moyens. L'évaluation a permis de constater que les SRHP offrent aux PMO une masse critique d'expertise en RH, et que le modèle de fournisseur de services intégrés en RH, comme les SRHP, peut générer des économies. Cependant, les preuves ne sont pas suffisantes pour conclure que les SRHP génèrent des économies ou l'évitement de coûts mesurables pour leurs clients.
55. La clientèle des SRHP représente au total 2 372 équivalents temps plein. Les SRHP permettent aux clients d'accéder à des spécialistes dans plusieurs domaines des RH (dotation, classification, politique et planification stratégiques des RH, relations de travail, etc.). Pour les raisons abordées dans la section sur le besoin continu, il est peu probable que le personnel en RH des PMO possède le niveau d'expérience qu'offrent actuellement les SRHP. Dans les PMO, les services de RH sont principalement offerts par des employés ayant la classification (PE) des ressources humaines et (AS) du personnel généraliste d'administration. Un profil de la classification de gestion du personnel (PE : classification dominante des professionnels en ressources humaines au gouvernement fédéral) dans l'ensemble des organismes fédéraux confirme que les PMO en comptent moins de 2 %. Lorsque ce sont les généralistes en administration qui assurent les services de RH dans les PMO, ceux-ci sont responsables de fournir de nombreux services ministériels internes au sein de leur organisme, dont des services de RH. Cette observation a été validée lors d'entrevues où les clients ont confirmé que lorsqu'une capacité interne en matière de RH était maintenue, celle-ci se trouvait principalement dans la classification de l'administration générale. Par conséquent, les SRHP peuvent

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

contribuer à éviter des coûts pour les PMO en éliminant pour eux la nécessité de maintenir à l'interne du personnel en RH.

56. On s'attend à ce qu'un fournisseur de services intégrés de RH à guichet unique (comme les SRHP) génère des économies. Conformément à ce modèle, plutôt que de répartir l'expertise en RH selon plusieurs domaines comme la classification, la rémunération ou le ressourcement, un fournisseur de services de RH centralisé, comme les SRHP, peut fournir tous ces services à un coût inférieur à celui qu'il en coûte aux clients qui choisissent de maintenir une capacité en matière de RH à l'interne.
57. Dans le cadre de l'analyse des économies aux fins de l'évaluation, une comparaison a été établie entre les dépenses relatives aux SRHP des organismes qui ont utilisé la plupart des services du programme (au moins cinq sur six) durant l'exercice 2011-2012 et le coût moyen des RH de PMO de taille similaire qui ne sont pas des clients des SRHP. Neuf clients des SRHP ont utilisé la plupart des services en 2011-2012, et l'équipe d'évaluation a pu obtenir les données sur les dépenses en RH de trois PMO qui n'ont pas utilisé les services des SRHP.^{vii} Selon l'analyse des renseignements disponibles, le coût moyen des services des SRHP par équivalent temps plein était de 6 400 \$ (une estimation prudente étant donné que ces clients n'ont pas tous bénéficié de la gamme complète de services et que l'estimation n'inclut pas les coûts associés à la prestation à l'interne), alors que le coût moyen par équivalent temps plein du groupe comparatif était de 5 839 \$. Dans l'ensemble, les coûts engagés par les clients qui utilisent les services des SRHP sont comparables aux coûts associés aux autres moyens utilisés qui ont été examinés dans cette analyse de cas. Malheureusement, le petit échantillon de cas comparatifs limite la mesure dans laquelle ces résultats peuvent être généralisés. Par conséquent, l'évaluation ne permet pas de déterminer de façon concluante si les SRHP génèrent des économies.
58. L'utilisation fragmentée des services des SRHP par la plupart des clients peut également avoir une incidence sur la capacité du programme de réaliser des économies. De nombreux clients, en plus de recourir aux SRHP, utilisent d'autres moyens pour répondre à leurs besoins en matière de RH. Ils recourent à une combinaison de ressources internes, de personnel de la Commission de la fonction publique, d'experts-conseils ou d'ententes interministérielles, mais peu se prévalent de la gamme complète de services des SRHP (9 clients durant l'exercice 2011-2012). La gestion de chacun de ces arrangements distincts nécessitera (par personne) plus de temps et de ressources qu'un protocole d'entente unique avec les SRHP pour répondre à tous leurs besoins en matière de RH. Par conséquent, les récents efforts déployés par les SRHP pour encourager les clients à utiliser leur gamme complète de services (comme le regroupement, des tarifs réduits pour les utilisateurs de multiples services, etc.) auront non seulement pour effet d'accroître les recettes tirées du programme, mais ils peuvent également générer des économies pour les clients.

^{vii} Les neuf clients des SRHP comptaient de 7 à 30 équivalents temps plein, et les trois PMO comptaient de 14 à 27 équivalents temps plein.

59. Dans l'ensemble, les SRHP permettent aux clients d'accéder à une masse critique d'expertise en RH tout en éliminant le besoin d'avoir à l'interne des spécialistes en RH, ce qui peut éviter des coûts. Cependant, l'évaluation n'a pas permis de rassembler des preuves mesurables d'économies attribuables à l'utilisation des SRHP comparativement aux coûts déclarés par les PMO qui ont recours à d'autres moyens pour répondre à leurs besoins en matière de RH.

Résultat final – Une saine intendance des systèmes et des processus administratifs qui répondent aux besoins en matière de programmes des institutions fédérales. Une fonction publique plus efficace et bien gérée.

60. Les SRHP semble contribuer à une saine intendance des processus administratifs grâce à la prestation de services de RH communs et centralisés qui à son tour mène vraisemblablement à une fonction publique plus efficace et bien gérée. Dans la mesure où les SRHP ont réalisé des progrès en vue d'atteindre leurs résultats immédiats et intermédiaires, notamment la normalisation des services, la réduction des risques et la réalisation d'économies/l'évitement de coûts, le programme joue un rôle dans l'exercice d'une saine intendance des processus administratifs et une fonction publique plus efficace et bien gérée. Cependant, l'évaluation n'a pas permis d'évaluer la contribution particulière des SRHP, étant donné les divers autres programmes et services qui contribuent également à ce résultat.

Efficiences et économie

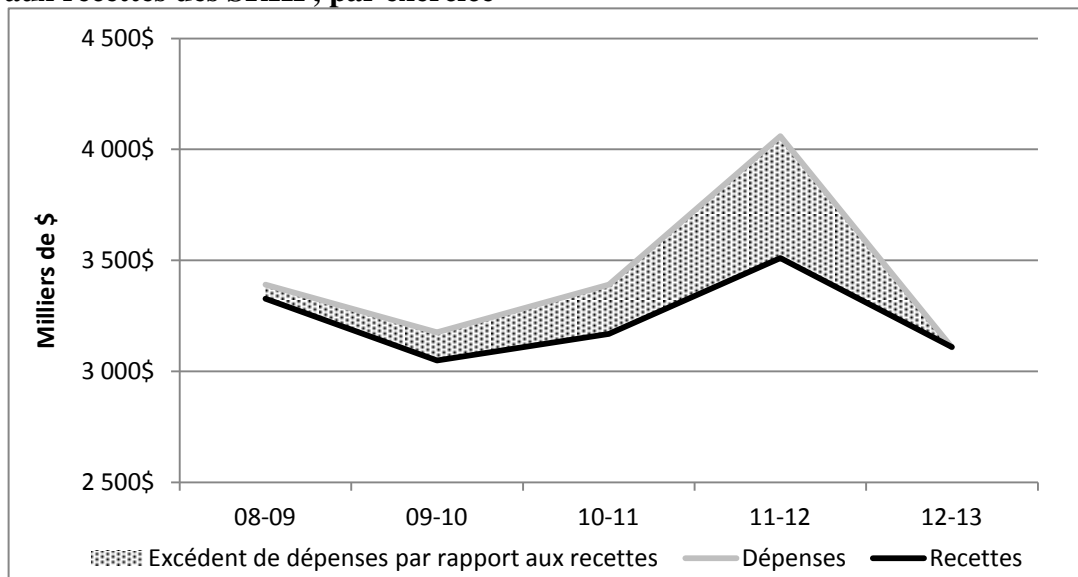
61. La démonstration de l'efficacité et de l'économie se définit comme étant l'évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et des résultats. L'efficacité renvoie à la capacité à utiliser les ressources de manière à produire un plus grand niveau d'extrants avec le même niveau d'intrants, ou le même niveau d'extrants avec un plus faible niveau d'intrants. L'économie correspond à la réduction des ressources utilisées. Un programme fait preuve d'une économie et d'une efficacité démontrables élevées lorsque les ressources optimisent les extrants à moindre coût et que la corrélation entre le minimum de ressources et les résultats obtenus est élevée.

Efficiences

62. La capacité des SRHP de générer un niveau de recettes suffisant pour compenser ses dépenses est la principale mesure de l'efficacité des activités des SRHP.
63. Le total des recettes des SRHP est demeuré stable durant la période examinée dans le cadre de l'évaluation. Durant la période visée par l'évaluation (2008-2009 à 2012-2013), les SRHP ont généré un minimum des recettes de 3,1 M\$ (2009-2010) et un maximum de 3,5 M\$ (2011-2012).
64. Les données présentées dans la Figure 3 démontrent que les SRHP ont subi de légères pertes qui ont augmenté durant la période allant de 2008-2009 à 2011-2012, dont un manque à gagner de 500 000 \$ en 2011-2012. En 2012-2013, les dépenses

ont diminué (principalement en raison de la réduction des effectifs), et elles étaient équivalentes aux recettes.

Figure 3 – Recettes d'exploitation, dépenses et excédent de dépenses par rapport aux recettes des SRHP, par exercice^{viii}



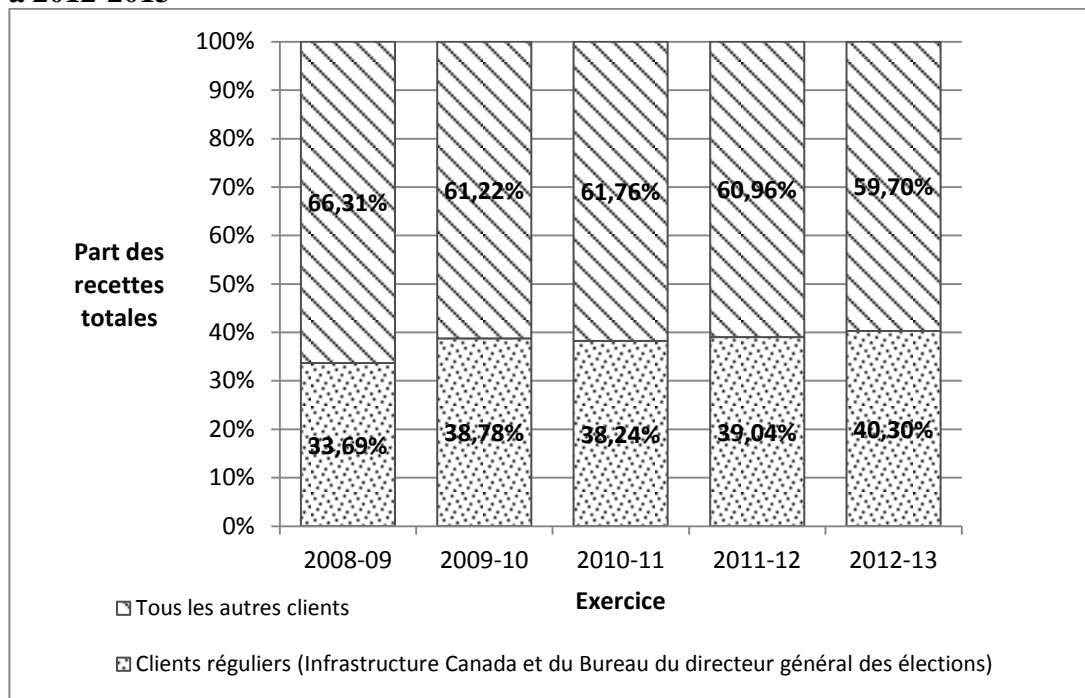
Sources : Recettes des SRHP (2009-2013), Profil financier des SRHP (2009-2013) et recettes tirées des protocoles d'entente par client (2009-2013).

65. Les SRHP ont récemment établi des services à tarifs quotidiens fixes afin de garantir un certain montant de recettes par année. Avec cette nouvelle structure, les clients sont facturés mensuellement pour l'utilisation des services. Antérieurement, les clients étaient facturés seulement pour les services utilisés et le niveau d'effort connexe de la part des SRHP. Grâce à cette nouvelle structure, le programme peut compter sur une source de recettes et des assises financières plus stables.
66. Dans le cadre de cette nouvelle structure de facturation, les SRHP ont également établi une approche de « regroupement » pour la facturation des services, selon laquelle un taux d'escompte est accordé aux clients s'ils acceptent d'utiliser les services de rémunération ainsi qu'un nombre limité de services axés sur les tâches. Au moment de la présente évaluation, neuf clients avaient signé des protocoles d'entente portant sur des services regroupés.
67. Deux principaux clients ont utilisé de façon continue les services des SRHP durant la période évaluée (2008-2013). Tel qu'indiqué dans la Figure 4 ci-dessous, Infrastructure Canada et le Bureau du directeur général des élections ont représenté de 33,69 % à 40,30 % des recettes annuelles des SRHP. Les autres recettes (environ 59,70 %-66,31 %) viennent de divers clients, dont le nombre fluctue d'une année à l'autre. Cette fluctuation du nombre total de clients indique que ceux-ci utilisent des services uniques, soit des services axés sur les tâches (comme la classification).

^{viii} Chiffres de 2012-2013, au 19 mars 2013

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

Figure 4 – Principaux clients réguliers et part des recettes annuelles, 2008-2009 à 2012-2013



Source : Recettes des SRHP par client.

68. L'évaluation a également permis de constater que la baisse de recettes associée à l'interruption de la prestation de services à un ancien client n'avait pas nui à la rentabilité des SRHP. L'École de la fonction publique du Canada représentait une part similaire des recettes annuelles des SRHP à celle d'Infrastructure Canada et du Bureau du directeur général des élections, soit 35 % des recettes totales en 2008-2009. En 2010-2011, les SRHP ont cessé de fournir des services à ce client. Malgré la baisse importante de recettes des SRHP que cela a engendré, le programme a généré un niveau de recettes suffisant pour couvrir les dépenses de cette année.
69. Dans le passé, les SRHP étaient vulnérables à la fluctuation des recettes. En 2011-2012, les SRHP ont été incapables de diminuer les dépenses de fonctionnement pour compenser une baisse imprévue de la demande de services, ce qui a résulté en un manque à gagner de 500 000 \$. Cependant, une réduction des dépenses de fonctionnement en 2012-2013, associée à la décision de mettre en œuvre des services à tarifs quotidiens fixes, a permis d'établir des assises financières solides pour le programme, avec des recettes et des dépenses équilibrées.
70. Les SRHP financent leurs activités au moyen des recettes disponibles tirées de la prestation de services de RH aux ministères et organismes fédéraux, qui lui permettent de financer directement les dépenses connexes. C'est ce qu'on appelle les recettes nettes en vertu d'un crédit, une autorisation non permanente qui peut être utilisée seulement pour compenser des dépenses connexes durant le même exercice. Grâce à cette autorisation, le programme atteint une autosuffisance partielle, mais les dépenses et les recettes doivent être gérées de façon prudente. À défaut des recettes

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

escomptées, il est impossible d'obtenir du financement supplémentaire du Parlement et, par conséquent, d'autres fonds ministériels doivent être utilisés pour combler le manque à gagner.

71. Les données examinées lors de l'évaluation ont permis de constater que, dans le passé, les recettes des SRHP n'étaient pas toujours proportionnelles aux coûts engagés pour fournir les services (p. ex. les dépenses de fonctionnement, les frais généraux). Tel qu'indiqué dans la Figure 5 ci-dessous, les SRHP n'ont pas généré suffisamment de recettes en 2010-2011 pour compenser les coûts associés à la prestation des services de rémunération ou des services axés sur les tâches. En 2011-2012, les coûts des SRHP ont diminué, en raison de la réduction du nombre d'employés dont les fonctions sont facturables. Cependant, les services de rémunération ont généré des recettes excédentaires de 297 000 \$, ce qui a compensé les 223 000 \$ non récupérés pour les services axés sur les tâches. Cependant, la situation financière globale du programme s'est améliorée en 2012-2013 car, selon les données pour cet exercice, les recettes des SRHP attribuables aux services de rémunération et aux services axés sur les tâches seront équivalentes aux coûts de prestation des services.

Figure 5 – Dépenses des SRHP en matière de prestation de services et recettes annuelles, 2010-2011 à 2012-2013, en milliers de dollars

	2010-2011 (milliers de \$)			2011-2012 (milliers de \$)			2012-2013 (milliers de \$)		
	Coûts à récupérer	Recettes	Écart	Coûts à récupérer	Recettes	Écart	Coûts à récupérer	Recettes	Écart
Services de rémunération	1 990	1 785	-205	1 573	1 870	297	1 746	1 857	111
Services axés sur les tâches	2 816	1 665	-1 151	1 862	1 639	-223	1 578	1 514	-64
Total	4 806	3 450	-1 356	3 435	3 509	74	3 324	3 371	47

Source : Modèle d'établissement des coûts des SRHP, 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013 (BD : 2.10.01.26) et Recettes par secteur d'activité, 2010-2011, 2011-2012 (BD : 2.10.01.17) et 2012-2013 (Recettes projetées : BD : 2.10.01.27, voir courriel, coûts à récupérer : « recettes projetées 2012-2013 » BD : 2.10.01.27).

Économie

72. Les taux de productivité ont été examinés afin d'évaluer l'économie du programme.
73. Pour que les SRHP atteignent le seuil de rentabilité, ils doivent fournir suffisamment de services facturables pour récupérer la totalité de leurs dépenses. Le modèle de facturation des frais découle d'une estimation de coûts (les SRHP estiment le niveau de recettes devant être générées pendant une période de planification donnée afin de compenser les coûts fixes).

74. La capacité des SRHP de générer des recettes est directement liée au temps consacré par son personnel à une activité génératrice de recettes, ce qu'on appelle le taux d'utilisation. Une mesure clé de l'utilisation est la productivité du personnel. Durant l'exercice 2012-2013, les SRHP ont commencé à surveiller la productivité du personnel des services de rémunération et des services axés sur les tâches. Durant cet exercice, le taux de productivité moyen des services axés sur les tâches était 81,93 %, au regard d'un taux de référence de 75 %, et celui des services de rémunération, de 102,27 %, au regard d'un taux de référence de 90 %. Les niveaux de personnel n'ont que légèrement fluctué au fil du temps. En 2010, l'effectif des SRHP comptait 32 équivalents temps plein, comparativement à 26 équivalents temps plein et trois employés à contrat en 2013.^{ix}

Autres modes de prestation

75. La présente section examine d'autres modes de prestation qui pourraient être utilisés afin d'atteindre les résultats du programme et d'en réduire les coûts. L'évaluation a permis d'établir l'existence de deux autres moyens possibles pour l'exécution du programme : le secteur privé et d'autres organismes fédéraux (la Commission de la fonction publique ou des ententes interministérielles).
76. Les SRHP offrent des services à chaque ministère et organisme, en ciblant plus particulièrement les PMO qui n'ont pas les ressources internes nécessaires pour répondre à leurs besoins en matière de RH. Cependant, des éléments prouvent qu'il y a des chevauchements dans les domaines de la dotation et du ressourcement, de la classification et de la conception organisationnelle, de la politique et de la planification stratégiques des RH, des relations de travail, ainsi que des services de rémunération, car des services similaires sont offerts par d'autres fournisseurs et par l'entremise d'autres moyens. Des ententes de services interministérielles et des outils d'approvisionnement centralisés sont offerts, et plusieurs clients des SRHP les utilisent pour répondre à leurs besoins en RH.^x Lors des entrevues, on a demandé aux clients comment ils auraient comblé leurs besoins en matière de RH en l'absence des SRHP. La plupart ont indiqué qu'ils auraient eu recours à d'autres moyens existants, dont les ententes interministérielles avec les autres ministères et organismes, la Commission de la fonction publique, des entrepreneurs du secteur privé, ou les ressources internes, ce qui confirme l'existence d'autres moyens viables. En résumé, la plupart des clients des SRHP qui ont été interrogés répondent actuellement à leurs besoins en RH au moyen d'une combinaison de capacité interne et d'autres fournisseurs.
77. Les Services professionnels centrés sur les tâches et les solutions (SPTS) sont un outil d'approvisionnement qui permet de recourir à de l'expertise en RH du secteur privé pour les quatre services axés sur les tâches qui sont offerts par les SRHP (à l'exception des services de rémunération). Lorsqu'un ministère ou un organisme du

^{ix} Les trois employés à contrat travaillent à temps partiel et, ensemble, ils représentent 1 équivalent temps plein.

^x Les clients des SRHP ont mentionné six différentes ententes interministérielles de services de RH et huit clients des SHRP ont utilisé les outils d'approvisionnement centralisés pour obtenir des services de RH au cours de 2012-2013.

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

gouvernement fédéral désire retenir les services d'un expert-conseil pour accomplir des tâches en RH, il doit, selon certaines réserves, utiliser les SPTS pour obtenir ces services.^{xi} Les SPTS consistent en un arrangement en matière d'approvisionnement qui offre la plus importante source d'expertise externe en matière de RH aux organismes fédéraux.^{xii} Il convient de noter qu'il a été impossible, dans le cadre de l'évaluation, de comparer la qualité des services des SRHP à ceux des experts-conseils du secteur privé des SPTS. Aucun des cinq organismes clients qui ont été interrogés n'était en mesure de comparer leur expérience relativement aux deux fournisseurs de services. Néanmoins, il est pertinent de comparer les SRHP et les SPTS, puisque leurs activités sont équivalentes.

78. En 2012-2013, 8 M\$ de services de RH ont été fournis par l'entremise des SPTS à 41 ministères et organismes fédéraux, dont huit qui sont des clients actuels des SRHP. La proportion des dépenses de ces huit clients pour obtenir des services par l'entremise des SPTS et des SRHP est présentée dans la Figure 6. La part des dépenses totales pour les services des SRHP varie considérablement, allant de 2,06 % dans le cas d'Agriculture et Agroalimentaire Canada à 91,90 % dans le cas du Bureau du directeur général des élections. L'utilisation des SPTS par l'ensemble des ministères et organismes fédéraux a représenté un total de 8 M\$ en 2012-2013, mais l'analyse des données a révélé que les SPTS ont été utilisés majoritairement par les grands ministères et organismes.

Figure 6 – Utilisation des Services professionnels centrés sur les tâches et les solutions (SPTS) pour les services de RH et les services des SRHP, 2012-2013

Clients des SRHP	Dépenses SPTS	Dépenses SRHP	Total des dépenses en RH externes	SRHP Pourcentage
Bureau du directeur général des élections	79 379 \$	900 916 \$	980 295 \$	91,90 %
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	13 411 \$	45 621 \$	59 032 \$	77,28 %
Bureau de l'infrastructure du Canada	153 120 \$	352 000 \$	505 120 \$	69,68 %
Commission des libérations conditionnelles du Canada	43 189 \$	67 447 \$	110 636 \$	60,96 %
Bureau de la coordonnatrice de la situation de la femme	44 032 \$	31 509 \$	75 541 \$	41,71 %
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	859 654 \$	108 239 \$	967 893 \$	11,18 %
Agence de la santé publique du Canada	48 028 \$	2 694 \$	50 722 \$	5,31 %
Agriculture et Agroalimentaire Canada	842 409 \$	17 748 \$	860 157 \$	2,06 %

Source : SPTS – rapports trimestriels d'utilisation (2012-2013) et SRHP – valeur des protocoles d'entente par client (2012-2013).

79. Selon l'analyse des tarifs quotidiens des SRHP, les tarifs quotidiens des experts-conseils des SPTS sont légèrement plus élevés que ceux des SRHP pour un même

^{xi} Les réserves incluraient les cas où le contrat était inférieur à 25 000 \$ ou les cas où un seul entrepreneur était en mesure de respecter les exigences (un préavis d'adjudication de contrat)

^{xii} Les autres moyens pour assurer des services de RH, comme de l'aide temporaire et des experts-conseils occasionnels, ne relèvent pas des SPTS.

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

niveau d'expérience. La Figure 7 ci-dessous présente les tarifs quotidiens de 2011-2012 du personnel des SRHP comparativement à la moyenne des tarifs quotidiens des experts-conseils du secteur privé des SPTS.

Figure 7 : SRHP et firmes du secteur privé (SPTS), comparaison des tarifs quotidiens, par niveau équivalent d'expérience

Services de RH partagés (tarif quotidien de 2011-2012)		SPTS (tarif quotidien de 2011-2012)	
Groupe et niveau	Tarif quotidien	Niveau d'expérience	Tarif quotidien (moyen)
PE-05 et PE-06	800 \$ – 900 \$	3	952 \$
PE-03 et PE-04	700 \$ – 750 \$	2	791 \$
PE-01 et PE-02 AS-01 et AS-02 CR-05	555 \$ – 650 \$	1	645 \$

Source : Protocole d'entente entre les SRHP et les clients, données de la Direction générale des approvisionnements.

80. En 2012-2013, les SRHP ont commencé à facturer un tarif quotidien fixe de 850 \$ pour leurs services axés sur les tâches, et ils ont abandonné leur structure tarifaire progressive, selon laquelle les tarifs quotidiens étaient fondés sur le niveau d'expérience (présenté à la Figure 7). Dans leur nouvelle structure tarifaire, les SRHP ont également établi une approche « regroupée » pour la facturation des services axés sur les tâches. Les clients se voient offrir un tarif quotidien réduit de 820 \$ s'ils acceptent d'utiliser des services de rémunération et au moins trois services axés sur les tâches. En mars 2013, neuf clients ont signé des protocoles d'entente pour des services regroupés et bénéficié de ce tarif quotidien réduit.
81. Les SRHP se positionnent en tant que fournisseur de services intégrés de RH à guichet unique qui offre de l'expertise dans plusieurs domaines de RH. Dans le cadre des SPTS, 24 firmes d'experts-conseils en RH offrent la même gamme de services que les SRHP. Une comparaison des tarifs quotidiens de ces 24 firmes d'experts-conseils sélectionnées et du tarif quotidien fixe de 820 \$ des SRHP est présentée dans la Figure 8 ci-dessous.

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

Figure 8 : Comparaison des tarifs quotidiens des SRHP et des 24 firmes du secteur privé sélectionnées (SPTS) ^{xiii}

Domaine de RH	Services de RH partagés (Tarif quotidien de 2012-2013)	Firmes des SPTS offrant des services dans tous les domaines de RH (Tarif quotidien de 2011-2012, moyenne)
Dotation	820 \$	709 \$
Classification et conception organisationnelle		764 \$
Expertise en RH (tous les domaines)		772 \$
Relations de travail		856 \$
Politique et planification stratégiques des RH		872 \$

Source : Protocoles d'entente entre les SRHP et les clients, données des SPTS fournies par la Direction générale des approvisionnements.

82. Dans la Figure 8, l'analyse démontre que dans les trois domaines de RH (dotation, classification et conception organisationnelle, expertise en RH), les tarifs quotidiens des SRHP en 2012-2013 sont légèrement plus élevés que ceux des firmes d'experts-conseils du secteur privé offrant la même gamme de services. Les tarifs quotidiens facturés par les firmes d'experts-conseils du secteur privé pour les deux autres domaines de RH (relations de travail, politique et planification stratégiques des RH) sont légèrement plus élevés que ceux des SRHP.
83. Ces tarifs quotidiens ne reflètent pas certains frais généraux supplémentaires que doivent payer les clients. Dans le cas des SPTS, ces frais comprennent le niveau d'effort des organismes fédéraux pour assurer l'administration du processus d'approvisionnement et la gestion des experts-conseils du secteur privé. De même, pour le SRHP, ces frais comprennent le niveau d'effort déployé par les clients pour élaborer un protocole d'entente et gérer la relation avec les SRHP.
84. À l'instar des SRHP, la Commission de la fonction publique (CFP) offre aussi des services de dotation. Cependant, la CFP se positionne en tant que fournisseur de processus de dotation collective et de dotation au niveau de la direction, tandis que les SRHP axent leurs services sur les besoins des PMO et non sur un type précis de mesure de ressourcement. Les clients qui étaient en mesure de faire une comparaison ont déclaré préférer la CFP pour le ressourcement des RH au niveau de la direction, principalement parce qu'ils estiment que c'est son domaine d'expertise. La CFP offre des services de dotation au niveau de la direction pour certains éléments du processus (évaluation des besoins du client, services d'affichage des possibilités d'emploi, avis de nomination, etc.), alors que la portée des services des SRHP pour la dotation des postes de cadre supérieur est plus vaste (les SRHP couvrent le cycle de vie des RH). À l'instar des SRHP, les services de dotation de la CFP sont offerts selon les principes du recouvrement des coûts et l'utilisation de services uniques,

^{xiii} Lorsque c'était possible de le faire, les domaines de RH des SRHP ont été appariés à des catégories de services équivalentes offertes par les SPTS,

pour améliorer la capacité limitée en matière de ressourcement au niveau de la direction (p. ex. durant les périodes de pointe ou les périodes critiques). Selon son site Web, la CFP facture un tarif quotidien de 1080 \$ pour ses services professionnels. Ce tarif est plus élevé que celui des SRHP (850 \$ par jour).

85. Les ministères et les organismes fournissent également des services de RH aux autres organismes fédéraux. Les recherches effectuées dans le cadre de la présente évaluation ont révélé qu'au moins six organismes fédéraux fournissent des services de RH à d'autres petites entités fédérales. Cependant, l'équipe d'évaluation ne disposait pas de données financières comparables permettant de faire une analyse complète des coûts associés à ces arrangements.
86. Conformément à des modifications récentes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les ministères sont autorisés à établir ces types d'ententes, appelées ententes interministérielles pour les services internes de soutien. Comme la plupart des services internes de soutien prévus dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* sont définis comme étant des services facultatifs dans *Politique sur les services communs*, les modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques* peuvent empêcher de bien faire la distinction entre les organismes de services communs et les autres ministères pour ce qui est de la prestation de services ministériels. Néanmoins, pour les clients éventuels des SRHP, les ententes interministérielles offrent un autre moyen viable, et le Conseil du Trésor reconnaît qu'il s'agit d'un moyen efficace, pour les organismes, de répondre à leurs besoins en matière de services internes. Cependant, les organismes indépendants que nous avons interrogés dans le cadre de l'Évaluation ont indiqué être réticents à conclure de telles ententes, en raison des enjeux potentiels concernant leur indépendance et leur neutralité.
87. Des clients que nous avons interrogés ont signalé qu'ils continuaient d'utiliser les services des SRHP parce que ceux-ci sont sensibles et réceptifs aux besoins uniques des petites entités. La connaissance du contexte de la fonction publique et le modèle intégré des SRHP sont d'autres raisons pour lesquelles les clients choisissent le programme parmi les options offertes. En outre, les clients font souvent référence à la continuité des activités assurée par les SRHP, bien qu'aucune raison ne permette de croire que cet avantage soit unique au programme. Cependant, le recours aux SPTS, à la Commission de la fonction publique et aux ententes interministérielles par les clients actuels des SRHP laisse croire que le programme n'est pas le seul fournisseur de services à posséder l'expertise en RH exigée par ses clients.

Conclusions : RENDEMENT

88. L'évaluation a permis de conclure que les SRHP offrent des services et des processus normalisés en matière de RH aux PMO qui choisissent d'utiliser leurs services, comme le confirme l'utilisation de processus et de politiques internes visant à favoriser la normalisation par le programme, et les entrevues avec les clients.

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

89. Les SRHP ont atteint le résultat immédiat consistant à « réduire les risques chez les clients », ce qui est démontré par la conformité aux normes de services de rémunération et l'amélioration des résultats du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation qui est attribuable à l'utilisation des SRHP, et confirmé par les clients qui ont signalé que le programme a contribué à réduire leurs risques.
90. L'évaluation a permis de constater que le modèle de fournisseur de services intégrés en RH est satisfaisant, car les SRHP constituent une masse critique d'expertise en RH qui est offerte aux PMO. Le modèle intégré peut permettre d'éviter des coûts, mais il n'y a pas suffisamment de preuves mesurables pour pouvoir déterminer si les SRHP respectent le résultat consistant à « générer des économies ou éviter des coûts pour les clients ». De plus, il a été impossible d'évaluer la contribution du programme à l'atteinte des résultats finaux.
91. Les SRHP ont subi de légères pertes qui ont augmenté durant la période allant de 2008-2009 à 2011-2012, dont un manque à gagner de 500 000 \$ en 2011-2012, où les SRHP n'ont pu réduire leurs dépenses en fonction de l'utilisation des services moins élevée que prévu. L'évaluation a également révélé que, au cours des exercices 2010-2011 et 2011-2012, les recettes des SRHP n'étaient pas toujours équivalentes aux coûts que les SRHP ont engagés pour fournir les services (p. ex. dépenses de fonctionnement et frais généraux). Toutefois, la situation s'est améliorée en 2012-2013 puisque les SRHP ont modifié leur structure tarifaire en offrant des tarifs quotidiens fixes et des services regroupés, afin de garantir une source de recettes plus prévisible. Il semble que ce fut une bonne décision car les dépenses et les recettes des SRHP pour l'exercice 2012-2013 sont équilibrées.
92. Le taux de productivité moyen du personnel en 2012-2013 montre que les SRHP atteindront les objectifs de productivité pour ce qui est des services de rémunération et des services axés sur les tâches.
93. La Commission de la fonction publique, les SPTS et les ententes interministérielles en matière de services offrent collectivement d'autres moyens viables pour les cinq domaines de services des SRHP. Les SPTS permettent d'accéder à des experts-conseils du secteur privé dans les mêmes domaines de services que les SRHP, mais ils n'offrent pas de services de rémunération. Les tarifs quotidiens facturés par les experts-conseils possédant des niveaux d'expérience similaires que ceux prévus dans l'entente des SPTS étaient supérieurs à ceux des SRHP dans leur structure tarifaire progressive antérieure. Les nouveaux tarifs quotidiens fixes des SRHP dans trois domaines de RH (dotation, classification et conception organisationnelle, expertise générale en RH) sont légèrement plus élevés que les tarifs quotidiens moyens des firmes d'experts-conseils du secteur privé. Cependant, les tarifs quotidiens des firmes d'experts-conseils du secteur privé pour les deux autres domaines de RH (relations de travail, politique et planification stratégiques des RH) sont légèrement plus élevés que ceux des SRHP.

94. Les recherches ont également révélé que les ententes interministérielles sont appuyées par les récentes modifications législatives, et qu'elles peuvent permettre d'obtenir la même gamme de services de RH que ceux offerts par les SRHP. Les clients préfèrent la Commission de la fonction publique aux SRHP pour le ressourcement au niveau de la direction, ce qui est du moins le cas des quelques clients qui étaient en mesure de comparer les deux fournisseurs de services.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

95. L'accès à des services de RH répond à un besoin continu des PMO. Les SRHP ont été créés pour répondre à une pénurie de capacité des PMO en matière de RH, et l'évaluation a permis de constater que les petites entités continuent de faire face à cet enjeu. La raison d'être initiale des SRHP demeure valable puisqu'ils sont utilisés par les PMO, et que la demande de services est constante. Cependant, le besoin continu des SRHP, en tant que fournisseur de services de RH à certains grands ministères et organismes, est moins manifeste puisque ce programme a été créé pour régler les enjeux liés à la capacité en matière de RH des PMO.
96. Le besoin de services de rémunération est appelé à diminuer, avec la transition de l'administration des services de paye des clients vers Miramichi. Ce facteur, associé aux autres moyens viables offerts par le secteur privé pour les autres secteurs d'activité des SRHP (services axés sur les tâches comme la dotation, les relations de travail, la classification et la conception organisationnelle), signifie que les SRHP devront trouver des occasions d'affaires potentielles pouvant leur assurer la rentabilité à long terme. Les SRHP ont commencé à envisager d'autres services à offrir à leurs clients, notamment l'administration des congés et du temps supplémentaire et la rémunération au rendement des cadres supérieurs. Cependant, on ignore à ce moment-ci dans quelle mesure ces autres services pourront compenser les recettes de 1,8 M\$ que les SRHP prévoient perdre relativement aux services de rémunération (à partir de 2017).
97. Les SRHP offrent des services facultatifs, et aucun règlement ou loi n'oblige TPSGC à fournir ces services. L'évaluation a permis de constater que les SRHP s'harmonisent avec les résultats stratégiques de TPSGC et les priorités du gouvernement fédéral consistant à réduire la décentralisation des services ministériels. Chaque ministère est responsable, en dernier ressort, des ressources humaines et de veiller à ce que leurs besoins en RH soient satisfaits, mais le secteur privé ainsi que chaque ministère et organisme jouent un rôle dans la prestation de services de RH aux organismes fédéraux.
98. Pour ce qui est du rendement, les SRHP sont en voie d'atteindre leurs résultats immédiats et intermédiaires mais, dans le cas certain éléments, il n'y a pas suffisamment de données permettant de le déterminer de façon concluante.
99. L'évaluation a permis de conclure que les SRHP offrent des services et des processus normalisés en matière de RH aux PMO qui choisissent d'utiliser leurs services,

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

comme en témoigne l'utilisation de processus et de politiques internes visant à favoriser la normalisation par le programme, et les entrevues avec les clients.

100. Les SRHP ont atteint le résultat immédiat consistant à « réduire les risques chez les clients », ce qui est démontré par la conformité aux normes de services de rémunération et l'amélioration des résultats du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation qui est attribuable à l'utilisation des SRHP, et confirmé par les clients qui ont signalé que le programme a contribué à réduire leurs risques.
101. En plus d'offrir des services intégrés de RH à guichet unique, les SRHP constituent une masse critique d'expertise en RH à laquelle les ministères et organismes fédéraux peuvent recourir. Ce modèle peut permettre de réduire les coûts pour les clients, mais il n'y a pas suffisamment de preuves permettant de conclure que les SRHP génèrent des économies ou l'évitement de coûts mesurables. Les SRHP affirment que le fait d'avoir un prestataire de services intégrés de RH disponible à l'intérieur de la fonction publique revêt une valeur propre au gouvernement. Cette valeur repose sur la connaissance approfondie de la structure complexe des RH au sein du gouvernement fédéral, et la possibilité de recourir à un guichet unique offrant une série de services de RH. Du point de vue des clients, la valeur des SRHP réside dans le modèle de services intégrés et dans sa compréhension du contexte de la fonction publique. Cependant, l'évaluation a permis de constater que la manière fragmentée selon laquelle les clients des SRHP satisfont à leurs besoins en RH fait perdre des occasions d'économiser des coûts.
102. L'évaluation n'a pas permis de déterminer la contribution différentielle des SRHP à l'atteinte des résultats finaux, étant donné la gamme d'autres programmes et services à TPSGC qui contribuent à ceux-ci.
103. Les SRHP ont subi de légères pertes qui ont augmenté durant la période allant de 2008-2009 à 2011-2012, dont un manque à gagner de 500 000 \$ en 2011-2012. Durant l'exercice 2012-2013, les SRHP ont modifié leur structure tarifaire en offrant des tarifs quotidiens fixes et des services regroupés, afin de garantir une source de recettes plus prévisible. Cette mesure a été adoptée, entre autres, à la suite du manque à gagner des années antérieures où le programme n'a pu réduire ses dépenses en fonction de l'utilisation des services moins élevée que prévu. Il semble que ce fut une bonne décision car les dépenses et les recettes des SRHP pour l'exercice 2012-2013 sont équilibrées. En ce qui concerne l'économie, l'évaluation a permis de constater que le personnel des SRHP avait atteint les objectifs de productivité fixés pour les services de rémunération et les services axés sur les tâches au cours de l'exercice 2012-2013.
104. Les SRHP répondent aux besoins du gouvernement en matière de services de RH axés sur les tâches, notamment la dotation et le ressourcement, la classification et la conception organisationnelle, la politique et la planification stratégiques des RH, et les relations de travail, mais ils ne sont pas les seuls à le faire. Les clients peuvent

facilement recourir à d'autres fournisseurs, comme les SPTS et la Commission de la fonction publique, qui offrent la même gamme de services.

105. Les tarifs quotidiens facturés par les experts-conseils possédant des niveaux d'expérience similaires à ceux prévus dans l'entente des SPTS étaient supérieurs à ceux des SRHP dans leur structure tarifaire progressive antérieure. Les nouveaux tarifs quotidiens fixes des SRHP dans trois domaines (dotation, classification et conception organisationnelle, expertise générale en RH) sont légèrement plus élevés que les tarifs quotidiens moyens des firmes d'experts-conseils du secteur privé. Cependant, les tarifs quotidiens des firmes d'experts-conseils du secteur privé pour les deux autres domaines de RH (relations de travail, politique et planification stratégiques des RH) sont légèrement plus élevés que ceux des SRHP.
106. L'évaluation a permis d'établir l'existence d'une autre source pour les services de rémunération offerts par les SRHP. Les organismes fédéraux peuvent conclure des ententes interministérielles pour obtenir des services de soutien internes, y compris des services de rémunération. Cependant, les données étaient insuffisantes pour permettre de déterminer les coûts associés à ces ententes.
107. Les clients ont indiqué que les SRHP demeuraient un fournisseur privilégié de services de RH pour les PMO puisqu'ils sont sensibles et réceptifs à leurs besoins.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION

Recommandation 1 : La sous-ministre adjointe, Direction générale des services intégrés, devrait établir une stratégie de développement des activités à long terme pour les Services de ressources humaines partagés qui exprime et formalise sa proposition de valeur.

Plan d'action de la gestion 1.1 : La Direction générale des services intégrés est d'accord avec cette recommandation. L'équipe des Services partagés en ressources humaines établira une stratégie pour examiner les opportunités d'expansion des services ainsi que les occasions d'affaires et d'atténuer les risques.

- Une proposition de valeur sera élaborée.
- Une stratégie de commercialisation sera établie pour faire des Services partagés en ressources humaines un Centre d'excellence.

Recommandation 2 : La sous-ministre adjointe, Direction générale des services intégrés, devrait établir un cadre de mesure de rendement pour les Services de ressources humaines partagés qui comprend des extrants quantifiables, des résultats et des indicateurs connexes.

Plan d'action de la gestion 2.1 : La Direction générale des services intégrés est d'accord avec cette recommandation. Afin de mieux mesurer les répercussions du programme, l'équipe de l'Intégration des services partagés établira un cadre de

**2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés –
Services de ressources humaines partagés
Rapport final**

mesure du rendement, en collaboration avec les parties visées. Les activités sont les suivantes:

- Examen du modèle logique et des résultats connexes
- Définition des indicateurs de rendement pertinents et de la méthodologie employée pour la mesure.
- Définir la stratégie de reddition de compte et les outils de contrôle

ANNEXE A : À PROPOS DE L'ÉVALUATION

Autorité

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation des Services de ressources humaines partagés (SRHP). Le sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a approuvé la réalisation de cette évaluation, qui est recommandée par le Comité de vérification et d'évaluation dans le cadre de son *Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2011 – 2016*.

Objectifs de l'évaluation

L'évaluation portait sur les Services de ressources humaines partagés offerts par le Secteur de l'intégration des services partagés. Elle avait les deux objectifs suivants :

- Déterminer la pertinence du programme : déterminer s'il répond à un besoin continu, s'il s'harmonise avec les priorités gouvernementales et s'il est conforme aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral;
- Mesurer le rendement du programme : déterminer s'il a atteint les résultats escomptés et s'il fait preuve d'efficacité et d'économie.

Approche

L'évaluation a été réalisée conformément aux *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada*. Elle s'est déroulée de juin 2011 à août 2012, selon les trois étapes suivantes : la planification, l'examen et l'établissement du rapport. Pour évaluer les enjeux et les questions, nous avons utilisé les sources de données suivantes :

De nombreuses sources de données ont été utilisées pour évaluer le programme, entre autres les suivantes :

- a) *Examen des documents* : L'examen des documents a permis de mieux comprendre les activités dans le cadre du programme ainsi que les politiques et les initiatives liées aux services partagés. Les documents examinés comprennent des documents législatifs et politiques, des présentations au Conseil du Trésor, des protocoles d'entente ainsi que des documents ministériels tels les Rapports annuels sur les plans et les priorités et les Rapports ministériels sur le rendement.
- b) *Analyse financière* : Les données financières relatives aux budgets, aux recettes et aux dépenses dans le cadre du programme ont été examinées et analysées. De plus, des données sur les dépenses en matière de services en ressources humaines des petits ministères et organismes (PMO) ont été recueillies afin d'évaluer l'efficacité et l'économie du programme des SRHP. Plus précisément, l'utilisation de l'outil d'approvisionnement des Services professionnels centrés sur les tâches et les solutions (SPTS) a été

examinée. De plus, des données sur les coûts internes liés aux RH de trois PMO ont été recueillies dans le cadre d'entrevues téléphoniques, et comparées aux coûts liés aux RH des clients des SRHP bénéficiant de la gamme complète de services dans le cadre du programme.

- c) *Analyse des données administratives* : Les SRHP tiennent une base de données qui contient des mesures clés pour leurs services de rémunération, et établissent un rapport statistique mensuel à l'intention de leurs clients afin de surveiller la qualité des services. La rapidité de résolution des enjeux et l'exactitude des transactions de paye sont au nombre de ces mesures. L'équipe d'évaluation a examiné cette base de données afin d'évaluer la conformité de celle-ci aux normes de service des SRHP.
- d) *Entrevues* : L'équipe d'évaluation a mené des entrevues auprès de la haute direction des SRHP (1) et auprès de clients des SRHP (5). Les personnes interrogées ont fourni des renseignements sur les activités, les extrants, les résultats escomptés, les intervenants, la pertinence et le rendement du programme. En outre, des entrevues de suivi ont été menées auprès de clients afin de clarifier davantage la contribution des SRHP à l'atténuation des risques chez le client.

Limites de la méthodologie

Il a été impossible d'obtenir et d'évaluer les dépenses et le niveau d'effort liés au service de RH des petits ministères et organismes fédéraux. Les rapports annuels des ministères ne contenaient pas de données détaillées sur les dépenses en RH car les données sur les services internes sont présentées de manière regroupée seulement. De plus, l'analyse des coûts a été compromise étant donné que seul un certain nombre de clients des SRHP recevaient la plupart ou la totalité des services de RH. Il fallait donc un groupe de comparaison de taille similaire pour les clients n'utilisant pas les SRHP, ce qui a réduit la taille de l'échantillon.

Actuellement, les ministères ne font pas le suivi des coûts liés aux ententes interministérielles dans leurs rapports annuels et, par conséquent, il a été impossible d'obtenir des exemples provenant des protocoles d'entente du ministère d'accueil. Toutefois, l'équipe d'évaluation a recueilli de l'information financière non comparable qui ne pouvait pas soutenir une analyse complète des coûts associés à ces arrangements.

En outre, en raison du roulement de personnel dans les organismes clients, il a été impossible d'obtenir l'opinion des PMO qui ont reçu les services des SRHP et d'autres fournisseurs, ou d'obtenir des données auprès de clients qui ont récemment quitté les SRHP. Il n'a donc pas été possible de connaître la satisfaction/la qualité relativement aux services des SRHP au regard des autres fournisseurs, ni d'évaluer ce qui motive les clients à ne plus recourir aux SRHP.

Enfin, les données financières n'étaient pas disponibles pour toutes les années. Plus précisément, les données financières de l'exercice 2008-2009 et 2009-2010 n'étaient pas disponibles pour la Figure 5.

Établissement du rapport

Les constatations ont été consignées dans une ébauche du rapport du directeur, qui a été examinée par la fonction d'examen de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation. Cette ébauche a été transmise au directeur général du programme, à qui on a demandé de valider les faits et de commenter le contenu. Une ébauche du rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation a été rédigée puis transmise à la sous-ministre adjointe de la Direction générale des services intégrés, pour acceptation, à titre de bureau de première responsabilité. Cette dernière devait répondre par un plan d'action de la gestion. L'ébauche du rapport final, y compris le plan d'action de la gestion, a été présentée au Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC, pour approbation par la sous-ministre le 6 juin 2013. Le rapport final sera présenté au Secrétariat du Conseil du Trésor et affiché sur le site Web de TPSGC.

Équipe de projet

L'évaluation a été effectuée par des employés du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de la Direction de l'évaluation et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation. L'évaluation a été passée en revue par la fonction d'examen de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

ANNEXE B : GRILLE D'ÉVALUATION

Enjeu / Question	Mesure de rendement	Source d'information / Méthode
PERTINENCE		
1) Les ministères et organismes fédéraux ont-ils un besoin continu en matière de: <ul style="list-style-type: none"> a. services de soutien pour l'exploitation de certains groupes pluricellulaires de systèmes administratifs? b. services de RH partagés? 	Systèmes partagés	
	1.1) Ministères et organismes appartenant à un groupe pluricellulaire de l'intégration des services partagés (ISP) (nombre et pourcentage de la population totale de l'administration publique) comparés aux autres	Examen des documents
	1.2) Adhésion actuelle vs adhésion prévue (d'ici deux ans) à un groupe pluricellulaire de l'ISP <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de changement dans l'adhésion à un groupe pluricellulaire de l'ISP sur cinq ans • Nombre de nouveaux membres et de membres ayant mis fin à leur adhésion • Évaluation des conditions et tendances susceptibles d'influencer le besoin de services partagés 	Examen des documents Consultations avec les intervenants
	1.3) Engagements législatifs et administratifs visant la prestation d'un soutien de programme aux groupes pluricellulaires de systèmes administratifs	Examen des documents
	1.4) Points de vue des principaux répondants et des clients actuels et potentiels sur la question du besoin continu	Sondage Consultations avec les intervenants
	Services de RH partagés	
	1.5) Importance de la demande de services de RH partagés (nombre de clients et pourcentage de la population totale des petits ministères et organismes)	Examen des documents Rapport sur le rattachement des populations
	1.6) Proportion des clients actuels ne constituant pas de	Examen des documents

2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés – Services de ressources humaines partagés
Rapport final

Enjeu / Question	Mesure de rendement	Source d'information / Méthode
	nouveaux clients	
	1.7) Estimation de la part de marché relative des services de RH partagés	Examen des documents Rapport sur le rattachement des populations
	1.8) Preuves de défis permanents pour les petits ministères et organismes souhaitant préserver leur capacité interne en matière de RH	Examen des documents Consultations avec les intervenants
	1.9) Points de vue des principaux intervenants et des clients à ce sujet	Consultations avec les intervenants
2) La prestation : a. du soutien de gestion de programmes par des groupes pluricellulaires de systèmes administratifs b. de services partagés en RH c. s'harmonise-t-elle avec les priorités du gouvernement et les résultats stratégiques du Ministère?	2.1) Mesure de l'harmonisation du programme de l'ISP avec les résultats stratégiques du Ministère	Examen des documents
	2.2) Points de vue des principaux intervenants	Consultations avec les intervenants
	2.3) Mesure de l'harmonisation de l'ISP avec les priorités du gouvernement concernant l'efficacité administrative	Examen des documents
3) La prestation : a. du soutien de gestion de programmes par des groupes pluricellulaires de systèmes administratifs b. de services partagés en RH c. est-elle compatible avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et de TPSGC?	3.1) Clarté de la loi, des politiques et autres documents qui définissent les rôles et les responsabilités de TPSGC quant aux services et aux systèmes partagés	Consultations avec les intervenants Examen des documents
	3.2) Mesure dans laquelle le rôle de TPSGC en matière de services et de systèmes partagés est conforme à la raison d'être initiale de la politique	Consultations avec les intervenants Sondage
Rendement – Atteinte des résultats		
4) Le programme d'Intégration des services partagés (ISP) donne-t-il les résultats prévus?		
i. Les clients profitent de fonctionnalités	4.1) Satisfaction des clients à l'égard des fonctionnalités améliorées	Examen des documents Sondage

2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés – Services de ressources humaines partagés
Rapport final

Enjeu / Question	Mesure de rendement	Source d'information / Méthode
administratives améliorées	4.2) Nombre de programmes correctifs, mises à jour, améliorations et versions déployées offertes aux clients	Consultations avec les intervenants Sondage
ii. Les clients utilisent des systèmes et des processus administratifs uniformes, conformes aux exigences du Conseil du Trésor	4.3) Taux d'utilisation des programmes correctifs, mises à jour, améliorations et versions déployées chez les clients	Examen des documents
	4.4) Nombre et pourcentage de ministères clients utilisant la configuration de système la plus récente	Examen des documents
iii. Le partage d'information et la collaboration se sont accrus entre les clients	4.5) Preuves de transfert de connaissances ou d'expérience entre les groupes pluricellulaires de l'ISP	Entrevues avec les membres des groupes pluricellulaires Sondage
iv. Les petits ministères et organismes utilisent des services et des processus normalisés et partagés en matière de ressources humaines	4.6) Nombre de petits ministères et d'organismes ayant recouru à des services de RH partagés	Examen des documents
	4.7) Satisfaction des clients	Sondage
v. Les ministères clients font état d'économies d'échelle attribuables aux économies réalisées ou à l'évitement de coûts	4.8) Économies attribuables à l'adhésion à un groupe pluricellulaire de l'ISP (approvisionnement, achat de licences, développement, essai et maintenance de produits, soutien de programme)	Examen des documents Consultations avec les intervenants Analyse des économies réalisées ou de l'évitement de coûts
	4.9) Estimation de l'évitement de coûts attribuables aux services de RH partagés	Examen des documents Consultations avec les intervenants Analyse des économies réalisées ou de l'évitement de coûts
vi. Les clients et les organismes centraux font davantage confiance à l'information sur les finances, le matériel et les ressources humaines dans leur prise de décisions et la préparation de leurs rapports	4.10) Opinions sur la capacité des systèmes administratifs normalisés à améliorer l'information	Consultations avec les intervenants
vii. Réduction des risques chez les clients	4.11) Degré de confiance des clients et des organismes centraux quant au fait que l'utilisation de systèmes administratifs normalisés entraîne une réduction des risques	Consultations avec les intervenants

2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés – Services de ressources humaines partagés
Rapport final

Enjeu / Question	Mesure de rendement	Source d'information / Méthode
viii. Les organisations fédérales ont accès à des services de RH et de soutien des systèmes administratifs ministériels, de grande qualité, en temps opportun et rentables, et contribuant à améliorer l'efficacité et la gestion de la fonction publique	4.12) Mesure de la capacité des organismes fédéraux à avoir accès à un soutien pour les systèmes administratifs de l'ISP et les services de RH	Consultations avec les intervenants
	4.13) Expérience des organismes fédéraux en matière d'utilisation des systèmes administratifs de l'ISP et du soutien connexe, et des services de RH	Consultations avec les intervenants
	4.14) Connaissance des services de l'ISP et des avantages qu'ils représentent chez les petits ministères et organismes (n'appartenant pas à un groupe pluricellulaire)	Consultations avec les intervenants Sondage
5) Les clients du programme de l'ISP reçoivent-ils des services de qualité, en temps opportun et rentables?	5.1) Évaluation par les clients de la qualité du service par rapport à la qualité offerte par les autres fournisseurs	Consultations avec les intervenants Sondage
Rendement – Démonstration d'efficacité et d'économie		
6) Y a-t-il d'autres moyens d'obtenir les mêmes résultats à un coût inférieur?	Systèmes partagés	
	6.1) Existence d'autres moyens d'obtenir un soutien de programme et utilisation de ces moyens par les groupes pluricellulaires de systèmes administratifs.	Études de cas Consultations avec les intervenants Sondage
	6.2) Expérience des ministères et organismes qui ne sont pas membres d'un groupe pluricellulaire de l'ISP	Études de cas Consultations avec les intervenants Sondage
	6.3) Perceptions des clients en ce qui concerne l'évitement de coûts et les conséquences de leur appartenance à un groupe pluricellulaire de l'ISP sur leurs coûts totaux	Études de cas Consultations avec les intervenants Sondage
	6.4) Coût du soutien de programme des organismes n'appartenant pas à un groupe pluricellulaire de l'ISP	Études de cas Consultations avec les intervenants Sondage
	Services de RH partagés	
	6.5) Chevauchement avec d'autres services fédéraux	Consultations avec les intervenants

2011-604 Évaluation du Secteur de l'intégration des services partagés – Services de ressources humaines partagés
Rapport final

Enjeu / Question	Mesure de rendement	Source d'information / Méthode
		Examen des documents
	6.6) Estimation des économies d'échelle que représente pour les petits ministères et organismes le recours à l'ISP en RH	Consultations avec les intervenants Examen des documents
	6.7) Coût journalier de l'ISP par rapport aux honoraires des experts-conseils du secteur privé	Consultations avec les intervenants Examen des documents