

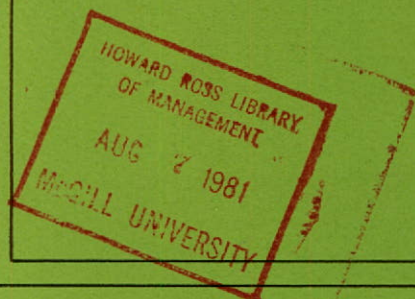
Canadian Association of Management Consultants

1978 Summary



Compte rendu des activités de 1978

**Association Canadienne des Conseillers
en Administration**



President's report

A strong surge in Data Processing and in Economic and Resource Development studies last year accounted for virtually all the increased billings of CAMC member firms and highlighted, to a large degree, emerging demands of both the private and public sectors.

In absolute figures, Economic studies showed a 66% growth, while EDP assignments achieved a 68.8% increase in dollar volume from the year previous (\$9.4 million to \$16 million). The significant increase within this latter function displaced General Management assignments as the Association's top dollar earner.

It reflects, too, a growing awareness of the need for cost effectiveness in EDP installations, as well as concern about the security of information. The increased availability of computerization for the smaller businessman through the use of mini computers and new software packages is expected to trigger further growth in this discipline over the next few years.

Our member firms' professional staff now numbers more than 1,100 and has proven it has the experience and capability to meet a wide range of client needs, as indicated by a 336% increase in the number of clients served over the past decade. This, I feel, shows an appreciation of the value of management consulting services and evidence of the industry's maturity.

The greater emphasis on strategic planning and cost effectiveness in today's fluctuating economy has placed us in the forefront of new techniques and technology — resulting in improved efficiency and reduced risk for clients.

This increased visibility as a service sector demands, now more than ever, a heightened sensitivity to changing needs within the marketplace. We must communicate more forcefully the services we offer, and how we perform them, so that the community at large clearly understands our ability to handle the diverse problems which fall within our scope of practice.

T. J. Diggory
President

Rapport du président

La forte poussée des études réalisées au cours de l'exercice écoulé dans les domaines de l'informatique, de l'expansion économique et de la mise en valeur des ressources constitue le facteur essentiel de l'accroissement au cours de l'année dernière de la facturation des maisons membres de l'A.C.C.A. Cette progression a, dans une large mesure, mis en relief les besoins grandissants des secteurs privé et public.

En chiffres absolus, les études économiques ont inscrit une croissance de 66%, tandis que le chiffre d'affaires apporté par les missions informatiques a augmenté de 68,8% par rapport à l'exercice précédent, passant de \$9,4 millions à \$16 millions. Cette vigoureuse augmentation a permis aux missions informatiques de détroner les missions de gestion générale au premier rang des activités rémunératrices de l'Association.

L'accroissement des missions informatiques s'explique de deux façons: d'une part, les utilisateurs de matériels informatiques sont de plus en plus conscients de la nécessité de justifier économiquement les sommes investies dans ces installations, et d'autre part, il ont le souci de la sécurité de l'information. Les possibilités de plus en plus grandes d'informatisation des systèmes dans les petites entreprises, grâce aux mini-ordinateurs et aux nouveaux programmes logiciels, devraient en outre susciter dans ce secteur un nouvel élan de croissance au cours des prochaines années.

Les maisons membres de notre Association, qui réunissent aujourd'hui un personnel de carrière de plus de 1 100 personnes, ont prouvé qu'elles ont l'expérience et les compétences nécessaires pour répondre à un très large éventail de besoins.

D'ailleurs, l'évolution de 336% du nombre de clients au cours des dix derniers exercices en témoigne éloquemment. Voilà qui confirme, à mon avis, le succès des services d'expertise-conseil en administration et la maturité de notre profession.

L'accentuation de nos efforts en matière de planification stratégique et de rationalisation des coûts nous a mis, en raison du flottement que connaît aujourd'hui notre économie, à l'avant-garde des techniques nouvelles dans ces domaines. Cette action a en outre profité à notre clientèle, qui a bénéficié d'une amélioration de l'efficacité et d'une diminution des risques.

Notre présence chaque jour plus importante dans le secteur des services nous impose d'être plus que jamais très attentifs à l'évolution des besoins du marché. Nous devons faire connaître avec plus de vigueur les services que nous offrons, ainsi que les méthodes de travail que nous utilisons, de façon à ce que l'ensemble de la collectivité sache bien que nous sommes en mesure de résoudre les problèmes très variés qui s'inscrivent dans le champ de notre compétence.

T. J. Diggory
Le président

Case histories from CAMC files

- Implementation of a comprehensive financial accounting and management information system (FAMIS) in 1980 will place a major Canadian city in the forefront of management technique — thanks to a definitive study by a CAMC member firm. Requirements from a user's perspective were defined and documented, and a system designed to meet these needs. In addition, program management personnel needs were identified, and a computer-based data classification structure necessary to accumulate this information was documented. Cost centres requiring closer definition were highlighted and the functions of the major financial subsystems interfacing with the accounting system were designed.
- A critical path method of project planning was structured by a CAMC member firm to schedule and control deadlines for IAC Ltd.'s recent conversion to the Continental Bank. The consulting firm worked closely with Continental Bank management to conceptualize day-to-day functions and new activities years in the future, and to plan space accordingly.
- One study has helped to provide a basis for Syncrude Canada Ltd.'s policy and strategy concerning community relations and development with the Town of Fort McMurray and other communities in the Athabasca Tar Sands region of northeastern Alberta. Changes in the community were analysed during all stages of the development, from which both positive and negative impacts were identified and recommendations made to achieve benefits to the community. The analysis was based on a selection of social and economic indicators of community activity designed to identify changes in demography, housing, employment, income, community services, local administration, community perceptions, recreation and community cohesion.
- A financial feasibility study was undertaken for Cape Breton Development Corp.'s undersea Donkin coal mine by a CAMC firm to: a) examine existing and potential coal market in the electric utility, steel, cement and pulp and paper industries in Eastern Canada; b) review possible markets in the U.S. and Europe; and c) analyse the financial performance that would result from supplying the market at prevailing and projected prices — including projection of the return on investment under a range of assumptions on selling price, sales volumes and product specifications.
- Faced with the prospect of a sizeable operating deficit and an expansion of hospital facilities from 289 to 422 beds, Burnaby General Hospital in B.C. called in a management consulting firm to assist in the development and implementation of a zero-based budgeting program. The CAMC member firm developed working manuals and trained staff to work with the program within a four-month period. The new budgeting procedures enabled the hospital to hold anticipated cost increases to 15%, despite a 46% increase in the number of beds.

Quelques réalisations des membres de l'A.C.C.A.

- La mise sur pied, en 1980, d'un système intégré de comptabilité financière et d'information de gestion placera une grande ville canadienne à l'avant-garde des techniques administratives, grâce à une étude effectuée par une maison membre de l'A.C.C.A. Dans un premier temps, on a circonscrit et compilé les besoins de l'utilisateur, pour élaborer ensuite un système visant à répondre à ces besoins. On a en outre identifié, de façon précise, les besoins du personnel chargé de la gestion des programmes, et un cadre informatisé de classification des données a été conçu dans le but de compiler ces renseignements. Les centres de décision exigeant une définition plus précise ont été examinés de plus près, et les fonctions des principaux sous-systèmes financiers qui viennent se greffer au système comptable ont enfin été définies.
- Une maison membre de l'A.C.C.A. a mis au point, suivant la méthode du chemin critique, un programme de planification permettant d'étaler et de contrôler les différentes étapes de la conversion récente de la société IAC Limitée, devenue la Banque Continentale. Les experts-conseils ont travaillé en étroite collaboration avec la direction de la Banque en vue de prévoir pour les années à venir le déroulement logique des fonctions quotidiennes et des nouvelles activités, et de planifier l'aménagement de l'espace en conséquence.
- Une étude a permis de poser un fondement de la politique et de la stratégie de la société Syncrude Canada Ltd. en matière de relations avec la ville de Fort McMurray et d'autres municipalités dans la région de l'Athabasca Tar Sands du nord-est de l'Alberta. L'évolution de ces collectivités a été étudiée à toutes les étapes du développement de cette gigantesque entreprise, et les répercussions sociales et communautaires — favorables et défavorables — ont été mises en lumière et analysées; des recommandations ont ensuite été proposées dans l'intérêt des collectivités. L'analyse reposait sur un éventail d'indices sociaux et économiques de l'activité sociale, conçus dans le but premier de repérer les évolutions de la démographie, de l'habitation, de l'emploi, du revenu, des services collectifs, de l'administration locale, des modes de pensée, des loisirs et de la cohésion du milieu.
- Une maison membre de l'A.C.C.A. a réalisé une étude sur la rentabilité financière des charbonnages sous-marins de Donkin, qui appartiennent à la Société de développement du Cap-Breton. Cette étude avait pour objet: a) d'étudier le marché et les débouchés du charbon dans les industries de la production de l'électricité, de l'acier, du ciment, et de la pâte et du papier dans l'est du Canada; b) d'examiner les débouchés aux États-Unis et en Europe; c) d'analyser le rendement financier auquel donnerait lieu l'approvisionnement du marché aux prix actuels et projetés; des prévisions ont été élaborées quant au rendement des investissements selon toute une gamme d'hypothèses relatives aux prix de vente, aux tonnages vendus et aux caractéristiques des produits.
- Placé devant la perspective d'un important déficit d'exploitation et forcé d'augmenter sa capacité d'accueil de 289 à 422 lits, l'hôpital général de Burnaby, en Colombie-Britannique, a fait appel à une maison d'expertise-conseil en vue d'élaborer et d'implanter un programme de Zero-Base Budgeting. Cette maison, membre de l'A.C.C.A., a rédigé des guides de travail et formé le personnel dans un délai de quatre semaines. Les nouveaux procédés d'établissement de budgets ont permis à l'hôpital de limiter à 15% les hausses de coûts prévues, en dépit d'une augmentation de 46% du nombre de lits.

Who uses consultants

The 18 member firms of CAMC undertook more than 8,000 assignments on behalf of 6,886 clients during 1978. The resultant billings of \$63.2 million represented a 12.5% increase over gross billings of \$56.2 million the previous year.

In terms of assignments by functions, data processing engagements surpassed those of general management and organization for the first time in CAMC history. The 1,261 projects in data processing accounted for 25.3% of dollar volume; while the 1,090 assignments in general management and organization represented 18.4% of gross billings.

Economic studies showed a dramatic growth, with the 519 assignments representing 10.4% of gross billings compared with 7.5% the year previous. The 633 Finance & Control studies represented 12.5% of total volume; while assignments in Operations Management (which combines the previous Production and Distribution categories) represented 7.8% of dollar volume. Further statistics can be obtained from the chart on the opposite page.

Geographically, Ontario again had the lion's share of assignments (3,618), representing 46.1% of gross billings; while the 1,415 engagements in Quebec accounted for 21.5% of billings. The number of assignments in British Columbia rose above the 1,000-mark; while Alberta accounted for 7.9% of total billings with 962 assignments.

CAMC member firms continued to play a strong role internationally with 14 firms reporting 166 assignments valued at \$5.1 million (8.1%). In the United States, the 83 assignments represented 1.9% of total billings — up from 1.2% the year previous.

In terms of Standard Industrial classification, fully one quarter of the assignments fell within the Manufacturing sector — providing billings of \$11.7 million, a 23% increase compared with the year previous. The 752 assignments undertaken in the Finance, Insurance & Real Estate classification accounted for billings of \$5.7 million, which was an increase of 55% compared with the previous year's dollar volume.

The 533 assignments in the Transportation, Communications & Other Utilities category resulted in billings of \$5.9 million — up 23% from the previous year. Services to the Community, Business & Personnel Services industries were up 14% — accounting for 1,131 of the total 8,028 assignments during the year. Dollar volume of assignments in this sector accounted for 10.4% (\$6.6 million) of total billings.

Consulting services to the public sector represented 16% of total assignments. The majority of these — 427 — fell within the jurisdiction of provincial governments and agencies; while federal government assignments totalled 314, and regional and municipal sector engagements numbered 252.

Gross billings for the public sector were \$21.1 million, and accounted for 33.4% of CAMC total billings. This is up from the average 30% over the past five years, mainly because of major cost effectiveness and financial management and control studies undertaken for the office of the Auditor General.

Qui utilise les services de conseillers

Les dix-huit maisons membres de l'A.C.C.A. ont accompli en 1978 plus de 8 000 missions pour le compte de 6 886 clients. La facturation de ces services, en atteignant \$63,2 millions, représente une progression de 12,5% sur la facturation brute de \$56,2 millions dégagée au cours de l'exercice précédent.

En ce qui concerne la répartition des services, les missions informatiques ont surpassé, pour la première fois dans l'histoire de l'A.C.C.A., les missions de gestion générale et d'organisation. Les 1 261 missions informatiques sont intervenues pour 25,3% dans le chiffre d'affaires, tandis que les 1 090 missions de gestion générale et d'organisation sont entrées pour 18,4% dans la facturation brute.

Les études économiques ont enregistré une croissance spectaculaire: les 519 missions exécutées dans cette catégorie ont en effet représenté 10,4% de la facturation brute contre 7,5% pour l'exercice précédent. Les 633 études dans le domaine des finances et du contrôle ont produit 12,5% du chiffre d'affaires total, tandis que les missions de gestion de l'exploitation (qui regroupent les anciennes catégories de production et de distribution) ont apporté 7,8% de ce total. Nos lecteurs voudront bien se reporter, pour de plus amples renseignements statistiques, au tableau de la page ci-contre.

Pour ce qui est de la ventilation géographique, l'Ontario a de nouveau dominé pour le nombre de missions (3 618), soit 46,1% de la facturation brute; pour leur part, les 1 415 missions accomplies au Québec ont apporté 21,5% de la facturation. Le nombre de missions réalisées en Colombie-Britannique a dépassé le cap des 1 000, tandis que l'Alberta, avec 962 missions, a participé à 7,9% du total de la facturation.

Les maisons membres de l'A.C.C.A. ont continué d'être très actives à l'étranger, 14 maisons déclarant avoir rempli 166 missions représentant \$5.1 millions (8,1%). Les 83 missions

exécutées aux États-Unis comptent pour 1,9% de la facturation totale, dont elles n'avaient représenté que 1,2% au cours de l'exercice précédent.

D'après la classification de Statistique Canada, le quart des missions a été réalisé dans le secteur secondaire, pour une facturation de \$11,7 millions, soit une progression de 23% par rapport à l'exercice précédent. Les 752 missions remplies dans le domaine des finances, de l'assurance et de l'immobilier ont rapporté \$5,7 millions, en hausse de 55% sur le chiffre d'affaires de l'exercice 1977.

Les 533 missions dans le domaine des transports, des communications et des autres services public ont dégagé un apport de \$5,9 millions à la facturation, soit une augmentation de 23% en regard de l'exercice précédent. Les prestations aux entreprises de services — à but lucratif ou non — ont augmenté de 14%, ce qui représente 1 131 des 8 028 missions remplies durant l'exercice. La valeur des services dans ce secteur a compté pour 10,4% (\$6,6 millions) de la facturation totale.

Les services d'expertise-conseil rendus au secteur public sont intervenus pour 16% de l'ensemble des missions. La plus grande partie de ces travaux, soit 427, a été effectuée pour le compte d'administration et d'organismes à l'échelon provincial; 314 missions ont été réalisées auprès de l'administration fédérale, et 252 missions au niveau régional et municipal.

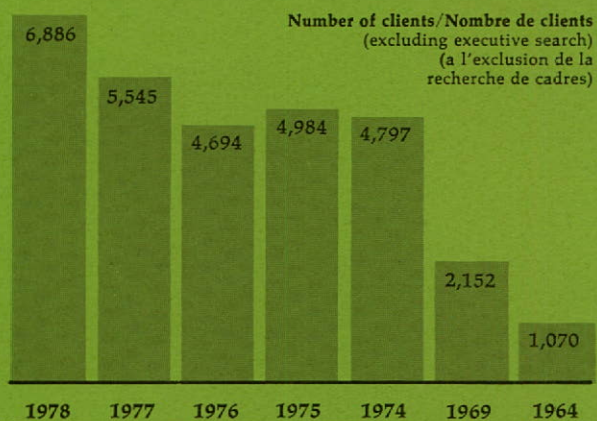
Les sommes brutes facturées au secteur public se sont établies à \$21,1 millions, soit 33,4% de la facturation totale de l'A.C.C.A. Cette évolution par rapport à la moyenne de 30% réalisée au cours des cinq exercices précédents s'explique essentiellement par la réalisation de travaux d'envergure effectués pour le bureau du vérificateur général en rapport avec l'analyse du coût-efficacité et l'examen de la gestion et du contrôle financier.

DISTRIBUTION OF BILLINGS BY MANAGEMENT FUNCTIONS
RÉPARTITION PROCENTUELLE DE LA FACTURATION BRUTE
SUIVANT LES FONCTIONS DE GESTION

	1978	1977	1976	1975	1974	1973
General Management, Organization and Planning Gestion générale, organisation et planification	18.4	25.5	25.5	24.8	22.2	21.4
Data Processing Informatique	25.3	18.1	18.5	19.3	15.3	14.2
Finance & Control Finances et contrôle	12.5	15.5	11.8	10.9	11.4	11.8
Executive Search Recrutement de cadres	10.2	11.6	12.6	14.0	15.2	14.1
Personnel Services Gestion du personnel	8.6	8.5	10.8	8.3	9.7	9.0
Economic Studies and Resource Development Études économiques et mise en valeur des ressources	10.4	7.5	6.4	5.2	5.0	7.8
Operations Management Gestion de l'exploitation	7.8	7.4	8.2	11.1	15.9	14.1
Marketing Commercialisation	6.8	5.9	6.2	6.5	5.3	7.6
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

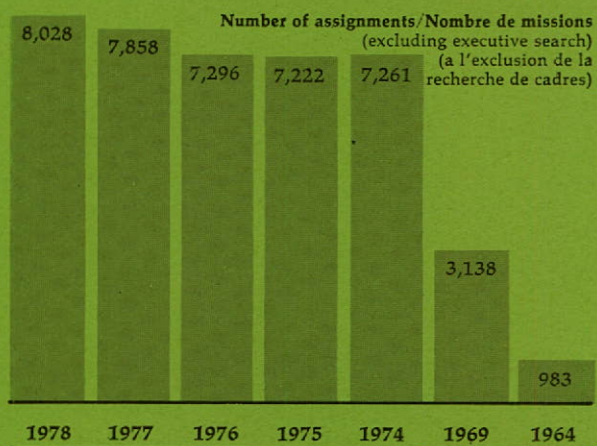
Note: 1977-72 figures combine Production and
Distribution as Operations Management

Nota: Les chiffres de 1977-1978 regroupent sous la gestion de l'exploitation
les fonctions de production et de distribution.



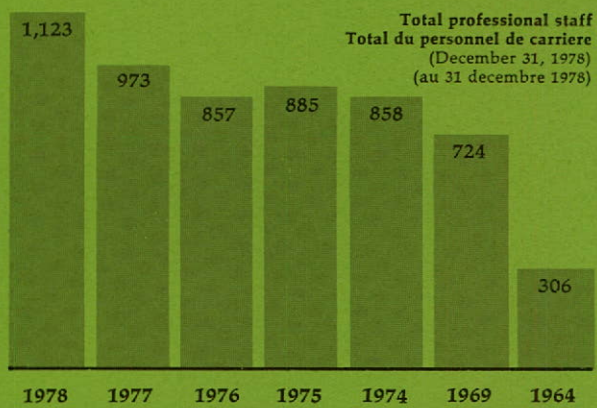
GEOGRAPHICAL DISTRIBUTION OF BILLINGS BY PERCENTAGE
VENTILATION GÉOGRAPHIQUE DE LA FACTURATION

	1978	1977	1976	1975	1974	1973
British Columbia Colombie-Britannique	7.6	10.3	9.0	9.4	10.9	10.3
Alberta	7.9	7.9	10.3	11.2	11.3	8.4
Man./Sask.	2.3	2.9	—	—	—	—
Ontario	46.1	41.9	45.4	46.5	46.8	56.8
Quebec Quebec	21.5	20.7	21.2	21.9	20.2	18.4
Maritimes Prov. de l'Atlantique	4.6	4.8	4.6	4.7	6.0	4.3
United States Etats-Unis	1.9	1.2	1.5	1.5	1.1	1.0
International Etranger	8.1	10.3	8.0	4.8	3.7	0.8
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>



DISTRIBUTION — BILLINGS UNDER DBS CLASSIFICATION
VENTILATION DE LA FACTURATION-D'APRÈS LA
CLASSIFICATION DE STATISTIQUE CANADA

Classification	% of total billings in each class					
	1978	1977	1976	1975	1974	1973
1. Agriculture	2.4	2.9	0.6	0.9	1.6	1.9
2. Forestry Foresterie	1.0	1.1	1.2	1.4	1.7	1.4
3. Fishing, etc. Pêches, etc.	0.2	0.3	0.5	0.3	1.1	0.2
4. Mines	4.8	7.2	4.4	5.3	4.1	2.9
5. Manufacturing Fabrication	18.5	20.7	24.4	23.8	23.9	20.6
6. Construction Bâtiment	1.7	2.3	2.4	2.6	2.6	2.2
7. Transportation Transport	9.3	10.7	8.7	8.9	9.2	6.6
8. Trade Commerce	3.3	5.0	4.5	4.7	6.0	5.1
9. Finance Finances	9.0	7.8	6.8	8.3	5.8	8.7
10. Services	10.4	10.5	15.5	13.6	13.4	12.8
11. Public Administration Administration publique	33.4	30.1	30.0	29.2	30.6	32.4
12. Unspecified Secteurs divers	6.0	1.4	1.0	1.0	0.1	5.2
TOTAL	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>



Member firms

Arthur Andersen & Co.
Bélanger, Chabot et Associés
Currie, Coopers & Lybrand Ltd.
Ducros, Meilleur, Roy & Associés Ltée.
Ernst & Whinney
Haskins & Sells Associates
Hickling-Johnston Limited
Kearney Management Consultants Limited
Laventhol & Horwath
Montreal Engineering Company, Limited
Peat Marwick and Partners
Price, Waterhouse Associates
Richter & Associates
P. S. Ross & Partners
Sorés, Inc.
Stevenson & Kellogg
Thorne Riddell Associates Ltd.
Woods, Gordon & Co.

Information services

CAMC maintains two offices, one in Toronto and one in Montreal, for the purpose of providing information to the business community regarding management consulting and the services offered by member firms. Information is available to businessmen seeking the names of member firms and to members of the press from:

CANADIAN ASSOCIATION OF MANAGEMENT CONSULTANTS

1243 Islington Ave., Suite 615
Toronto, Ont. M8X 1Y9
Tel: (416) 231-4120

Maisons membres

Arthur Andersen & Cie
Bélanger, Chabot et Associés
Currie, Coopers & Lybrand Ltée
Ducros, Meilleur, Roy & Associés Ltée
Ernst & Whinney
Haskins & Sells et Associés
Hickling-Johnston Limited
Kearney Management Consultants Limited
Laventhol & Horwath
La Compagnie d'Ingénierie de Montréal, Limitée
Peat Marwick et Associés
Price Waterhouse et Associés
Richter & Associates
P.S. Ross et Associés
Sorés, Inc.
Stevenson & Kellogg
Thorne Riddell Associés
Woods, Gordon & Cie

Renseignements généraux

L'Association canadienne des conseillers en administration a deux bureaux, l'un à Montréal et l'autre à Toronto, dont le but est de fournir aux hommes d'affaires, aux industriels et à la presse tous renseignements sur les services offerts par les maisons membres.

On peut obtenir ces renseignements en s'adressant à:

ASSOCIATION CANADIENNE DES CONSEILLERS EN ADMINISTRATION

Boîte postale 30, Place Victoria
Montréal, (Québec) H4Z 1A2
Tél: (514) 861-7082