

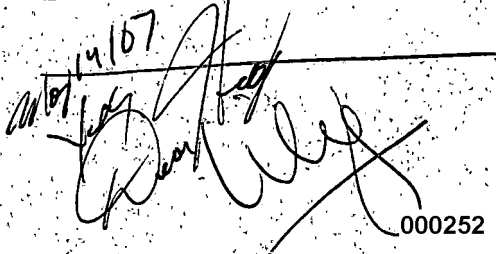
NAME  
NOM

AGREEMENTS  
JOINT VENTURE

AUDITS  
AUDITOR GENERAL REPORT

MAY BE

DISPOSED OF

14/07  


000252



Treasury Board of Canada  
Secrétariat

Conseil du Trésor du Canada  
Secrétariat



# Locally Shared Support Services Newsletter

Volume 1

Number 3

October 1994

## Highlights/Contents

Les Terrasses – Taking  
The Lead In LSSS . . . . . 1

Prairie Ingenuity  
Pays Dividends . . . . . 4

Departments Bank  
On Shared Training. . . . . 6

Edmonton Model  
Ready To Take On  
The City. . . . . 7

And Where Is Quebec  
In All Of This?. . . . . 9

What Is New In The  
October Release And  
Survey Results . . . . . 10

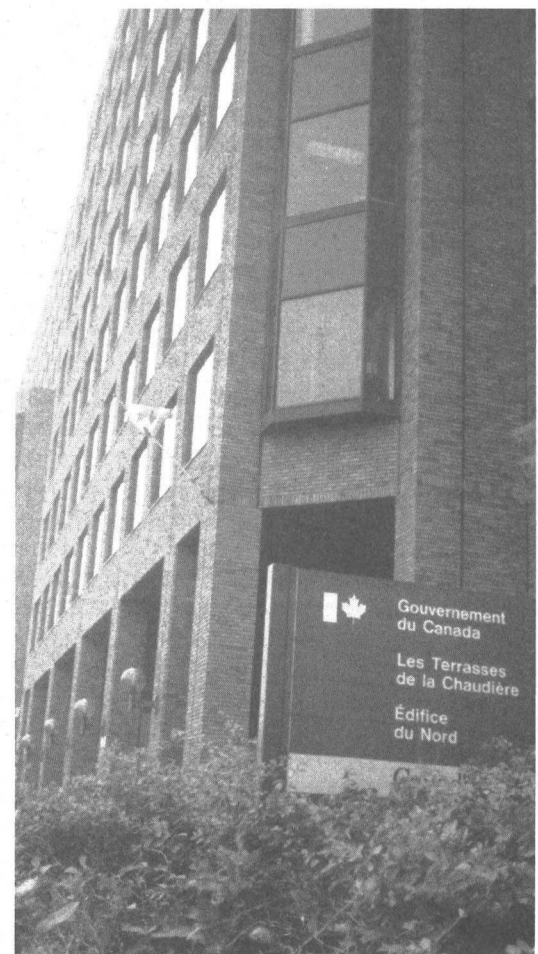
Points Of  
First Contact . . . . . 11

LSSSTrends  
And Statistics. . . . . 12

*Les Terrasses de la Chaudière has 7 departments representing 6,000 employees. These departments have three activities (Voice Communications; Mail and Distribution; and Reproduction and Photocopying Services which will result in cost savings of \$6,267,000 over five years).*

## Les Terrasses – Taking the Lead in LSSS

Les Terrasses de la Chaudière is a name that is not easily forgotten in the realm of cost-saving initiatives. In the past two years, seven departments in the complex have created projects that will generate yearly savings of over \$1,300,000. They have taken the lead in employee participation in initiatives and have proved that cutting costs does not mean cutting employees. At the heart of it all sits the informal, six-member



Hull, Québec



Council on Administration, which says its strategies are simple, effective and can be duplicated across the country.

"A lot of the solutions aren't rocket science," said Berny Latreille, Secretary of the Council and Corporate Manager of Shared Services and Environmental Stewardship at Environment Canada. "They're really fairly simple, and in fact, one of the reactions we get from people is; why hasn't anybody thought of this before? It makes so much sense."

According to Latreille, things started happening after senior administration managers from each department met in August 1992. In their favour was the fact that most managers had worked together before and were familiar with the needs of departments other than their own. Latreille said they had noticed a duplication in services such as courier contracts, and realized there could be benefits in sharing services and working together.

David Reid, Director of Shared Services for the Department of Canadian Heritage, said three years ago the building had poor accessibility and problems with heat and air quality. Today, he said, thanks to the collective pressure of the departments and their focus on action and results, accessibility has improved and environmental concerns are being examined. Reid attributes the Council's success with initiatives and collective decision making to its "leadership without leaders" approach.

"After two years of reflection, we feel it's critical to have no leader, no chair and to rotate the [monthly] meetings among departments," he said. "We can't give more responsibility to larger departments."

According to Loc Tranqui, this mandate of equality around the Council on Administration table means managers are encouraged to look beyond their respective departments. Tranqui is the Director of Administration for Indian and Northern Affairs Canada and has been a member of the Council since its creation.

"Initially it was hard," he said. "For years we looked only after our own interests. But it's

easier to achieve results if more people think government-wide."

Consensus and communication strategies are important elements in generating this type of thinking. All Council decisions are made by consensus agreement, although departments are always given the opportunity to opt out of an initiative. Reid said no one has chosen this option yet, not even smaller departments that often don't stand to gain as much as larger ones. He said they all buy into solid ideas because everyone realizes that collective decisions are critical to the effectiveness of the Council.

For now, the large number of employees in Les Terrasses has given the initiatives a great boost. At the same time, the small number of departments has reduced the time spent negotiating solutions. However, Tranqui feels that if the Council expands beyond six or seven members in the future, there is the danger of too much discussion and too little action.

"Right now we're the right size," he said. "More members may mean that we'd have different groups looking into specific areas."

The Council meets monthly to discuss potential areas for initiatives, to designate different projects to departments, and to hear progress reports from others. It identifies short, medium and long-term solutions that could involve the deployment of staff and changes in procedures. To remove communication barriers between staff, management, and the Council on Administration, critical information from meetings and projects is made available to everyone in the complex. Latreille said it is important to their goal of maximum cost savings that everyone directly or indirectly involved receives the same messages. "That way," he said, "everyone, from mail room clerks to senior management is involved in the initiatives."

Some senior managers were at first sceptical about including the input of staff in major re-engineering projects like the mail and courier project. But the Council decided that the best way to restructure work areas was by talking to the people that worked there daily.

"Most DGs [Directors General] have never even seen the mail room clerks," said Reid. "The quality of ideas [from the staff] was great; I almost saw tears in the eyes of some executives, they were so proud of the work. One DG was very sceptical at first, now he always recommends we ask the staff."

Re-engineering of mail services should soon be saving Les Terrasses de la Chaudière \$650,000 per year. These initiatives, including projects within telecommunications and photocopiers, are expected to generate about \$2 million a year in savings.

Stimulating this kind of help from staff and encouraging a collective momentum between departments was a challenge for the Council. Many employees were wary about contributing to something they saw as job threatening.

"We had to convince them to be architects of their own futures," said Latreille. "One of the things we did early on was provide a job guarantee. We told people that nobody would lose their jobs as a result of shared services. They might end up doing something different, but chances are they might help design that change."

Latreille said that the Council on Administration at Les Terrasses began with trust between departments, an advantage he feels, other complexes may not have. Also, the fact that the administrative headquarters of five departments are located at Les Terrasses provides an advantageous nucleus of experts. Still, Latreille, Reid and Tranqui all believe their successes can be duplicated.

"Every complex should be able to do this to the same extent," said Tranqui. "I don't see why not. We should do the best we can in the interests of the government; there is a satisfaction in doing something right."

He said start-up costs have been minor compared to the payoffs. Two consultants were



Berny Latreille, Secretary of the Council and Corporate Manager of Shared Services and Environmental Stewardship at Environment Canada

hired to help with mail services and communication planning, but the savings in mail services alone far outweighed their costs.

Latreille warns other complexes attempting a similar approach to sharing services against trying to do too much too fast. He said the Council learned its lesson after creating a 100-page business case study that recommended drastic solutions. Employees not yet sold on the idea of shared services, almost revolted against the changes and the Council was forced to ease up or abandon many of the solutions.

Latreille sees the guidelines set by Les Terrasses as evolving. In the future, he expects the Council to draw on its knowledge to devise more radical changes to how administration is delivered in the complex. In the meantime, he would like to see other groups of departments applying the lessons learned from Les Terrasses.

"We have a tremendous amount of documentation on the things we've done," he said. "To get going, all you need is a willingness to work together and people who are keen enough to roll up their sleeves and get it going." ♦



## Prairie Ingenuity Pays Dividends

A little over a year ago, when Sheena Marsh of the National Transportation Agency needed information about pay and benefits or staffing, she had to place a call from her office in Saskatoon, Saskatchewan to headquarters in Hull, Quebec, and then wait patiently for a return call.

That was before the Saskatoon Human Resources initiative. Today, Marsh can call, or even visit Anne Ashcroft or Betty Macdonald at Western Economic Diversification right in Saskatoon to find answers on the spot.

"There has been good rapport and communication between Western Diversification and us," said Marsh, Chief of Management Services at the National Transportation Agency. "They have been able to clarify a lot of things for us this year."

In a pilot project a year ago, Western Economic Diversification (WD) set out to bring the responsibilities of human resources closer to home. Anne Ashcroft, Human Resources Officer at WD, said about 15 departments in Saskatoon had to depend on human resource facilities in different cities. She said the departments were unable to get quick information and found that headquarters were unfamiliar with local conditions and services available in the regions. This past year, Ashcroft and Betty Macdonald, Human Resources clerk, were able to provide free advice and general help in pay and benefits and staffing and to co-ordinate local training needs in the Saskatoon area.

"Headquarters does not intentionally forget about the regions," said Ashcroft. "However, due to large areas being serviced by headquarters and physical separation, it's difficult to be seen as providing services in a timely manner. We can now give information spontaneously about pay and benefits and staffing and we can do it face-to-face."

Valerie Katarey is the Acting Director of Planning and Strategic Initiatives at WD. She said, one of the most important impacts they made this year was in local training opportunities. They

combined the training needs of several departments and produced internal courses at little or no cost. She said many small departments have not been able to afford training for the last three to five years because of the travel costs associated with sending people outside of Saskatoon.

"Rather than focusing just on their departments, the combined training gave people a more corporate focus," said Katarey. "It opened up networking opportunities and was great for office morale."

Wanda Anderson, who just began a term position in March at the Office of the Treaty Commissioner (OTC), said she appreciated the face-to-face orientation with WD. She said, through regular appointments, she has formed an open relationship with Anne and Betty.

"In 1990, I worked in a term position for OTC. At that time, Indian Affairs' Regina office provided personnel services alone so all my contact was by phone. Now whenever I have a question I ask Anne or Betty and they're more than happy to talk to me."

Anderson is not alone; Industry Canada has had to give up the WD services due to government restructuring. But Betty Millar, Director of Communications, said she will definitely be pushing to get it back.

"I don't know much about human resources, and Anne helped me write up the job descriptions," she said. "I don't feel I could have organized it as well without her taking part in it."

Gaining trust from managers and employees was a challenge, said Ashcroft. She said in most cases, departments were not receiving any guidance from headquarters, so she had to make a special point of being visible and taking "walk-arounds" around different departments. She said some employees, like Sheena Marsh at the National Transportation Agency, feared the loss of their jobs and were at first sceptical about the project.

"I do some liaison work in personnel so I felt a little threatened," said Marsh. "But I think it's better for employees this way. I still do all the

paperwork, but I don't have as many questions to answer and I don't have to call headquarters to answer them."

Katarey feels that the idea of potential resource re-allocation is part of a longer-term evolution of shared services. If positions in Human Resources become available, departments may wish to give more responsibility to WD and re-allocate that resource to other demands within the department. But she said reservations still exist, especially in headquarters outside Saskatoon.

Nancy Granger works as Chief of Resourcing Programs in the National Transportation Agency's head office in Hull, Quebec. She said they will continue with the project next year, but only in the areas of training and very general advice.

"In staffing and pay and benefits, the paperwork must be done by us," she said. "Last year, half of it was done here and the other half at WD and it just delayed the process."

Granger added that the service was more beneficial to employees than to cost savings. She said her department saved about \$3,000 this year due to the pilot.

Anne Ashcroft attributed an overall savings of \$165,000 this year to their training and staffing initiatives. She said they also avoided costs in deployment and harassment complaints by dealing with them locally.

According to Ashcroft, WD would have collected about \$20,000 in fees for services had they charged for their services last year. This year, they plan to recover the direct costs for individual visits along with a base fee of \$80 per employee per function. Ashcroft said they expect to develop the pay and benefits service beyond advice to include processing transactions. She is confident that shared services will continue to flourish in Saskatoon.

"Our local people are eager to have these services," she said. "The government is in efficiency mode right now and this is just one way of handling it." ♦

## Departments Bank On Shared Training

Don't be surprised if training becomes the object of your next Locally Shared Support Services (LSSS) meeting. Groups across the country are rapidly learning the benefits of shared training initiatives. St. John's, Moncton and Winnipeg offer innovative approaches to these initiatives. They say streamlining training not only increases training opportunities for employees but is also easy to implement, offers quick results and could provide high savings.

"Essentially we're trying to get the best training value for our buck," said Gerald Skanes, training officer at Public Works and Government Services Canada in Newfoundland.

Skanes' department took the lead in St. John's Interdepartmental Training Forum, which was established in September 1991. The idea caught on fast. What began as a small informal discussion between 11 departmental representatives on training availability, quickly became a 33-member forum involving local departments, Crown corporations and Provincial and Federal Public Service Commissions.

Skanes said departments in Newfoundland warmed to the idea of saving money on training-related costs, like travel and hotel expenses, by filling up the empty seats in locally-held courses and sharing training dollars to provide more local training opportunities.

The Forum is divided into subcommittees that explore different training areas. Monthly meetings allow members to exchange lists of upcoming courses, voice the training needs of employees and assess the quality of local training programs. Reported savings from the 1993-94 fiscal year reached almost \$50,000.

Federal departments in Moncton have been sharing training services informally since 1978. In April 1993, they formed a permanent training committee similar to Newfoundland's. Their committee, The Greater Moncton Partners in Learning (GMPL), represents over 30 departments.

Paul Belliveau, of Agriculture and Agri-Food Canada, is the co-chair of the GMPL with Ernest Thibodeau of Training and Development Canada. Belliveau says his department saves at least \$10,000 a year in tuition fees, travelling costs, room and equipment rentals, video charges and consultant fees. He said the sharing between departments extends beyond training courses.

"We have an exchange, a barter system between us," he said. "We exchange materials like videos and training packages, but we are also a clearing house to inform others of in-house expertise able to give organizational advice and give workshops."

Both Skanes and Belliveau said their initiatives could be more effective if they had more people to share the work with. They said they have less and less time to put the effort into something that constantly demands more commitment.

"We're taking it one step at a time," said Skanes. "We have ideas, like how to get small departments involved that presently can't make the time commitments to LSSS. But they're just ideas; we're moving slowly."

Belliveau said the Moncton committee has decided to improve the exchange of training information. He said even though they have tried to minimize paper flow, the process of sending out course calendars to committee members and writing up lists is time consuming and often misses opportunities. He said that is why they want to "maximize what they do well" by automating their information sharing by March 1995.

"We see ourselves as a change agent to foster interdepartmental co-operation in all areas," he said. "Electronics will promote more co-operation."

He admitted that automating right now may leave some departments that do not have the proper electronic capability out in the cold. However, their goal is to eventually link up all the major centres in the Atlantic Region. He said they have already received positive feedback from St. John's and Halifax.

Perhaps automating training information is a sign of the future. This past May saw the implementation of an electronic bulletin board system in Winnipeg called the Manitoba BBS. Of its 31 conferences or channels, seven are specifically for training needs such as an inventory of facilities and equipment, and lists of upcoming courses and people available to conduct training sessions.

Bill Hurtig, Co-ordinator of the Regional Human Resources Development Council (RHRDC) and contact for the initiative, said they have 56 individual accounts right now in over 23 departments. He said their goal is to increase the number of accounts to 200 within a year.

"The advantage of the BBS is that people in the trenches can communicate directly and in a timely manner, instead of having to get information only through senior channels," he said.

The five-member volunteer committee that runs the Manitoba BBS was able to limit its start-up costs to \$2,300 by buying space on the existing Winnipeg PC Users Group's equipment. But according to Hurtig, "the work had just begun after we set it up." He said the key to success is getting people comfortable with using the bulletin board.

"I thought the bulletin board was user-friendly, but you do have to get used to it and everyone has to use it," said Shelley Moore, Training Co-ordinator at the Transport Surface Group. "I'm starting to use it a lot more consistently."

The RHRDC offers "brown bag" sessions to introduce the new system. Hurtig advises other areas looking to implement their own bulletin board systems to ensure they have support from different areas, including training specialists, computer practitioners and administrative senior managers who actually work on the system and endorse it as a useful resource. The opportunities are not limited to the federal sphere: the Province of Manitoba has gained access to selected conferences on the Manitoba BBS.

Making the best use of available training dollars is at the root of these initiatives. After only a few months, shared training has been successful in terms of cost savings and benefits to employees. It has resulted in more locally-provided courses and less training-related travel dollars.

As more departments gain confidence in seeking training beyond their in-house capabilities and learn the advantages to shared training, the question that comes to mind is why has something this simple and effective not been thought of before?◆

## Edmonton Model Ready To Fly

The Edmonton Shared Services Board (the Board) has developed a successful organizational model, which emphasizes optionality, accountability and flexibility, to provide locally shared support services.

Members of the former Edmonton LSSS Steering Committee say they have developed an effective structure to expedite initiatives in Edmonton. After the committee looked at several models, it replaced the Informal Steering Committee with the Board in April.

"We realized that a totally voluntary group of interested people on the steering committee couldn't last. There was too much time involved," said Glenn Fields, an executive director of Industry Canada and past chair of the steering committee. "We needed to put some solid structures in place."

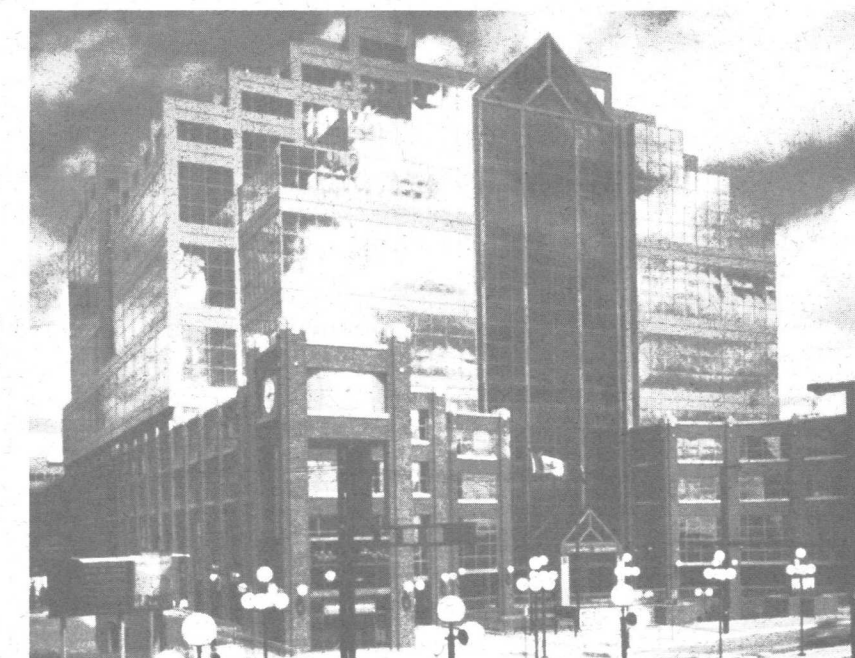
Fields said that choosing the correct model for the Board was not easy. Using specific criteria, the committee of senior managers examined five models. He said the committee agreed that the ideal model should be accountable to the people it served and that departmental participation in projects should be optional. The committee wanted a model that used business principles to measure individual

projects and provided a framework to make projects accountable to participants.

The committee rejected two models, a single department and a special operating agency responsible for shared services, because it considered them inflexible, lacking in user involvement and too cumbersome to establish. The Board incorporated parts of the three remaining models, privatisation, contracting out and the use of lead departments to deliver services to smaller departments into its final structure.

The Board requires all proposals for initiatives to be in business case form. It meets every two weeks to discuss the business plans and identify possible initiatives. Once the Board has approved an initiative, a project team will lead it, operating under parameters the Board has set and under its guidance.

Originally the Steering Committee planned to approach the Council for Administrative Renewal (CAR) for funding for the consultant's model study and the new Board. However, it eventually decided to ask member departments for the funds thus ensuring even more accountability.



Canada Place, Edmonton Alberta



Gary Webster, an assistant deputy minister at Western Economic Diversification, chairs the Board. He said it represents 19 departments and agencies in the Edmonton area in three different "clusters". The four largest organisations automatically have a seat on the Board; two more members represent smaller departments in Canada Place and another two represent the cluster of smaller departments outside the complex. The eight representatives are directly accountable to participating departments.

"The enthusiasm of departments shows great commitment to shared services," he said. "It shows we are definitely going to make changes and persuade others to join in."

The Board recently decided to concentrate on creating business plans for fleet management, mail and courier services and informatics initiatives, as well as developing an electronic bulletin board. In Webster's view, the commitment by the departments means that it will not be hard to persuade some of them to take on initiatives voluntarily.

The belief in shared services began with the steering committee, said Fields. He said that departments quickly recognized the huge potential for savings and improved services. Though it took him two months to organize the first meeting to discuss LSSS, which only five people attended, within a few months 14 people were involved and more than three-quarters of them would show up, even at last-minute meetings.

Dennis Staniland, the Board's new Executive Director, said the fundamental values, optionality and diversity, have stayed constant since its creation. Optionality ensures that projects are beneficial to as many departments as possible. Staniland said that the Board's diversity is its strength. "Diversity leads to constructive dialogue because of different outlooks and opinions," he said. "It may take more time to accomplish things, but it is worth the investment and helps us to make sound decisions. The Board likes to emphasize that any savings by departments stay within the departments," Staniland added.

Revenue Canada saved \$15,000 through a Board pilot project from October 1993 to April 1994. It used seven vehicles from Natural Resources Canada that were normally put in storage during the winter. While Forestry Canada (now part of Natural Resources) avoided paying for storage, Revenue Canada reduced its usual winter costs of renting vans and paying mileage to employees. The two departments plan to expand the project this winter. Staniland said the project's success will encourage other departments to take note of shared services and get involved.

Staniland said the Board is looking ahead confidently, focusing on positive results to attract new Edmonton members. He said he hopes that departments will encourage employees to discuss LSSS with their managers and provide suggestions to the Board. "Keeping innovation alive," he said, "is critical to the continued success of the Edmonton Shared Services Board."

"There is a bright future," he said. "But we can't bureaucratize the process too much; we can't stifle the innovation we need. It's imperative that these initiatives continue to be effective and relevant." ♦

## And Where Is Quebec In All Of This?

A quick review shows that Quebec, through its federal council (CHFFQ), has followed from the outset, the operating principles proposed by Andy Macdonald. Indeed, in November 1993, the Council set up an LSSS steering committee (LSSSSC) composed of assistant deputy ministers, regional directors general, and/or regional executive directors selected from among the Council's members. The Steering Committee met for the first time on November 30, 1993. On December 6, the CHFFQ approved the LSSSSC's work plan and communication strategy. By August 1994, the LSSSSC had met nine times.

In December 1993, four thematic subcommittees were established under the LSSSSC: finance, administration, human resources and informatics. The members of these committees

carried out their assignments between January and March 1994 and tabled their final reports, containing 35 recommendations on April 8 1994. The recommendations (administration: 17; finances: 3; informatics: 11; human resources: 4) were approved by the CHFFQ in May and Phase 2 of the project, implementing the initiatives identified, was launched along with a new work plan (April 1994 to January 1995) and the distribution of a new communication kit throughout the region.

## Accomplishments To Date

Between May and July, a number of committees were formed, either in a specific building or geographic area, to oversee implementation of the recommendations. Examples are committees in the Guy-Favreau Complex (Montreal), metropolitan Quebec City, Saguenay/Lac St-Jean and La Mauricie. A major collocation project in Sherbrooke also serves as a link with the LSSS. During the same period, networks of experts in finance, informatics and administration were set up and the existing thematic networks in the human resources field added LSSS to their activities.

Locally Shared Support Services activities in Quebec have already generated appreciable savings after only six months due to the involvement of participants at all levels of the hierarchy, including senior management. Two examples of these savings are the joint purchase of 130 micro-computers at Correctional Service, which resulted in a savings of \$66,430, and the \$26,000 that was saved by providing joint training to Environment, Agriculture and Correctional Service employees.

Other initiatives to share services have resulted in ongoing savings. Some of these include combining messenger services for five departments in Quebec City (\$20,000), the sharing of pay services by two departments at Guy-Favreau (\$20,000) and negotiations (soon to be concluded) for sharing of a case law database, for a potential savings of \$100,000.

Lastly, the cultural shift required both to design and to manage the delivery of corporate services has led to several spontaneous bilateral agreements throughout the region.

THIS IS A STORY WORTH FOLLOWING SINCE OTHER INITIATIVES ARE IN THE WORKS AND WILL BE MAKING THE HEADLINES SOON!

The Locally Shared Support Services Steering Committee (LSSSSC), Quebec region. ♦

## What Is New In The October Release And Survey Results

Thank you for your support of Locally Shared Support Services. We want the E-Book and the LSSS Newsletter to continue to provide quick and accurate information that is relevant to you. We included a questionnaire in the July LSSS newsletter to seek your views on the IMST support team and its products and how it could provide better support to the LSSS community.

We have used your feedback to make a number of improvement reported in the October newsletter. What you have told us and how we are responding follows:

- Very few of you had problems installing and using the E-Book. We received suggestions on providing better instructions on installing and using it, improving its bilingual capability and speeding up the access time in it.

**We are providing more information on using and printing from the E-Book. Please see the "How to Use E-Book" section that is in E-Book or the WordPerfect 5.1 version (HELP. WP5) on the diskette.**

**The French E-Book commands and interface are now in French. With respect to the LSSS initiatives themselves, we have also made minor improvements.**

**We have introduced a more refined level of selection for the four existing summary reports. This will speed up considerably the use of these reports to identify areas of interest and then navigate through the individual LSSS initiatives.**

- Most of you used the WordPerfect files.

**We are providing the individual LSSS initiatives in WordPerfect 5.1 on the diskette.**

- Most of you still do not have access to CD-ROM.

***We will not distribute via CD-ROM now. However, we will revisit this issue in the next fall's release of the E-Book.***

- You found the summary reports and detailed LSSS initiatives very useful and you have a solid interest in the other information we provide. Your suggestions supported the planned changes, namely:

***Allow for two contacts and two champions. A committee can also be a champion.***

***To distinguish projects better, we have expanded the categories for the "Status" field. You can now classify the "development phase" in three ways: just started, well under way and nearing end.***

***"Cost avoidance" is a new option for Costs and Savings. This may be more applicable in some cases than "Cost savings".***

- Two-thirds of you prefer an update and distribution twice a year. However, some felt we should update the champion and contact lists more frequently.

***We will adopt a semi-annual update and distribution. The next one is in April 1995. If there are enough changes, we will send out revised champion and contact lists before then.***

- You are very satisfied with the service and advice you get from your IMST support team. Some suggested that the IMST team convene meetings of groups such as departmental LAN co-ordinators or groups that have similar initiatives or hold regional symposiums.

***Like you, we have very limited resources. We will do what we can. We encourage you to continue to use the E-Book to identify people who have similar interests and to share your experiences with them.***

- Most of you have asked us to deal in future newsletters with such general themes as:

- how to get started
- concrete success stories
- barriers and problems to overcome
- solutions to challenges faced
- progress being made
- what is happening at the Centre (for example, the Blueprint, the Shared Systems initiative).

***We have included articles in this newsletter which address some of the above. In addition, we have included graphs that show the progress being made in LSSS. We welcome articles for future newsletters from you. See immediately below.***

### **Available: space for articles!**

The articles in this LSSS newsletter showcase some successful initiatives. If you are involved in an LSSS project and want to see it in a future issue, we want to hear from you! The publishing board accepts articles of any length. Government departments across Canada are interested in the development of your initiatives, your obstacles and successes. Please send articles to:

**ED MASOTTI**  
TREASURY BOARD SECRETARIAT  
L'ESPLANADE LAURIER  
9TH FLOOR, WEST TOWER  
300 LAURIER AVENUE WEST  
OTTAWA, ONT.  
K1A 0R5

*We look forward to reading about your LSSS projects.*

## **LOCALLY SHARED SUPPORT SERVICES FIRST POINTS OF CONTACT**

***Call the following people for general information on what is happening in their area.***

<b>Location</b>	<b>Contact</b>	<b>Telephone</b>
British Columbia	Mrs. Narrin Gill	(604) 666-8932
Alberta	Mr. Dennis Staniland	(403) 495-2749
Saskatchewan	Mr. David James	(306) 975-5938
Manitoba	Mr. Marc Allarie	(204) 983-5854
Ontario - Toronto	Mr. Peter Sherhols	(416) 973-5599
National Capital Region	Miss Viviane Boily	(613) 952-4071
Quebec	Mme Diane Bélanger	(514) 283-8861
New Brunswick	Mr. Frederic Arsenault	(506) 851-2264
Prince Edward Island	Ms. Marilyn MacPherson	(902) 566-8712
Nova Scotia	Mr. Bob Hoegg	(902) 426-8622
Newfoundland	Mr. Gary Evans	(709) 772-5527
Northwest Territories	Mrs. Wendy Sheridan	(403) 820-8100
Ontario - Kingston	Mrs. Nancy Willis	(613) 545-8003

### ***The members of your IMST support team are:***

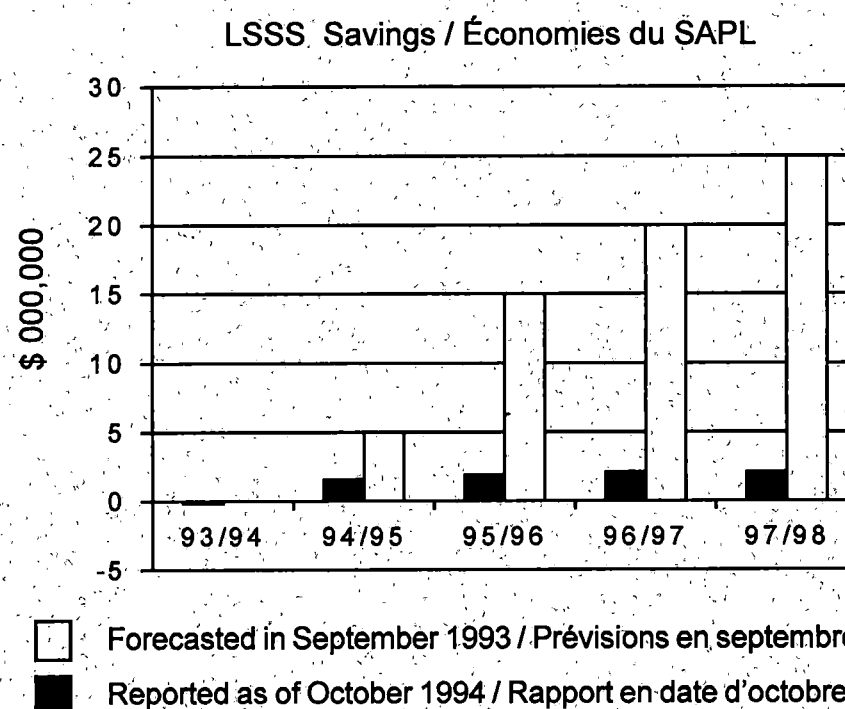
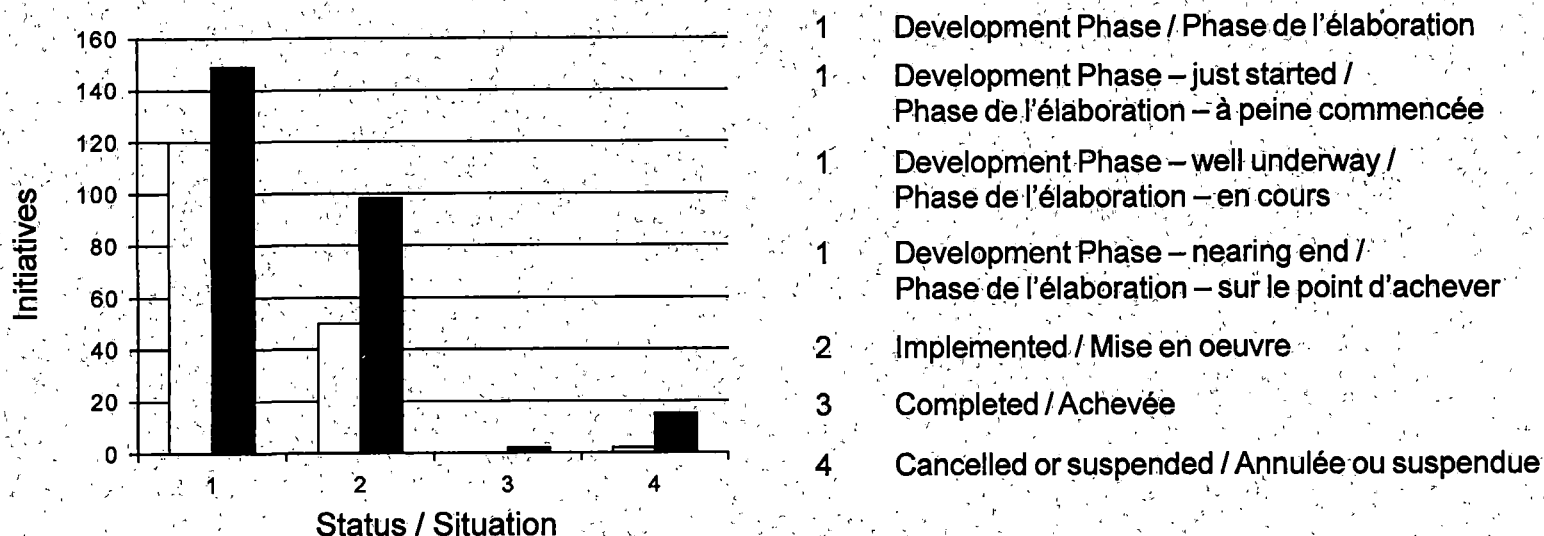
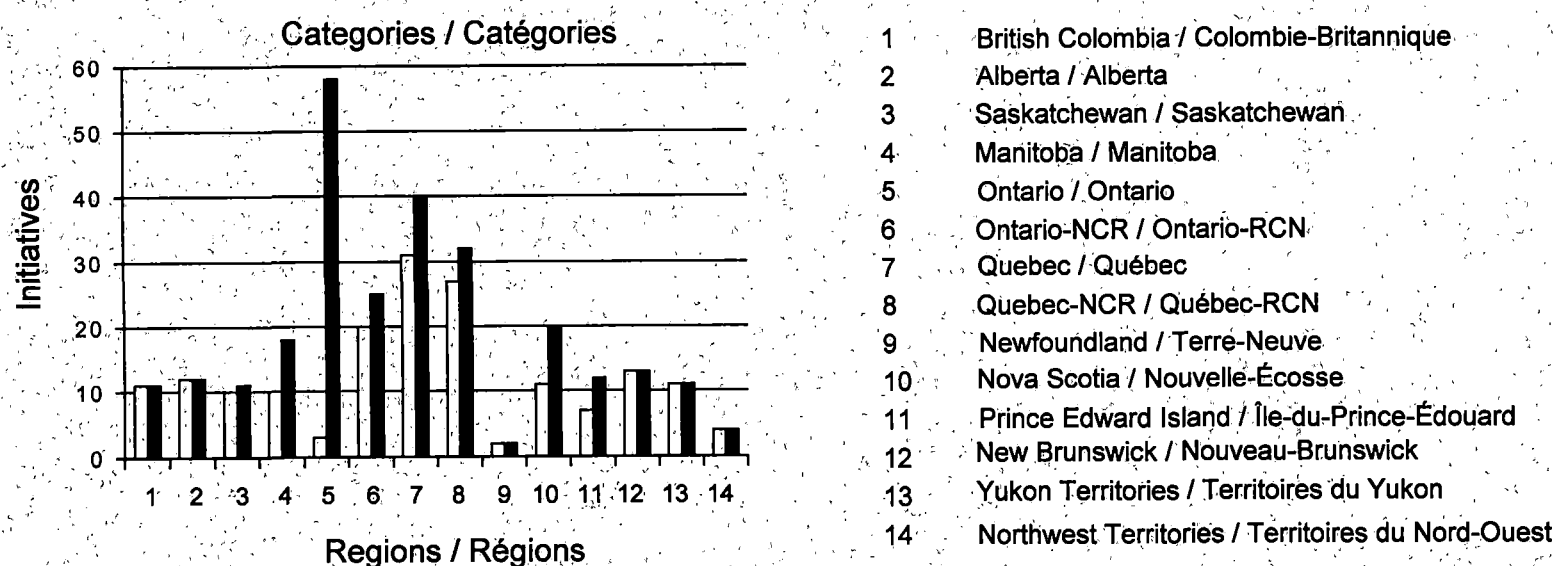
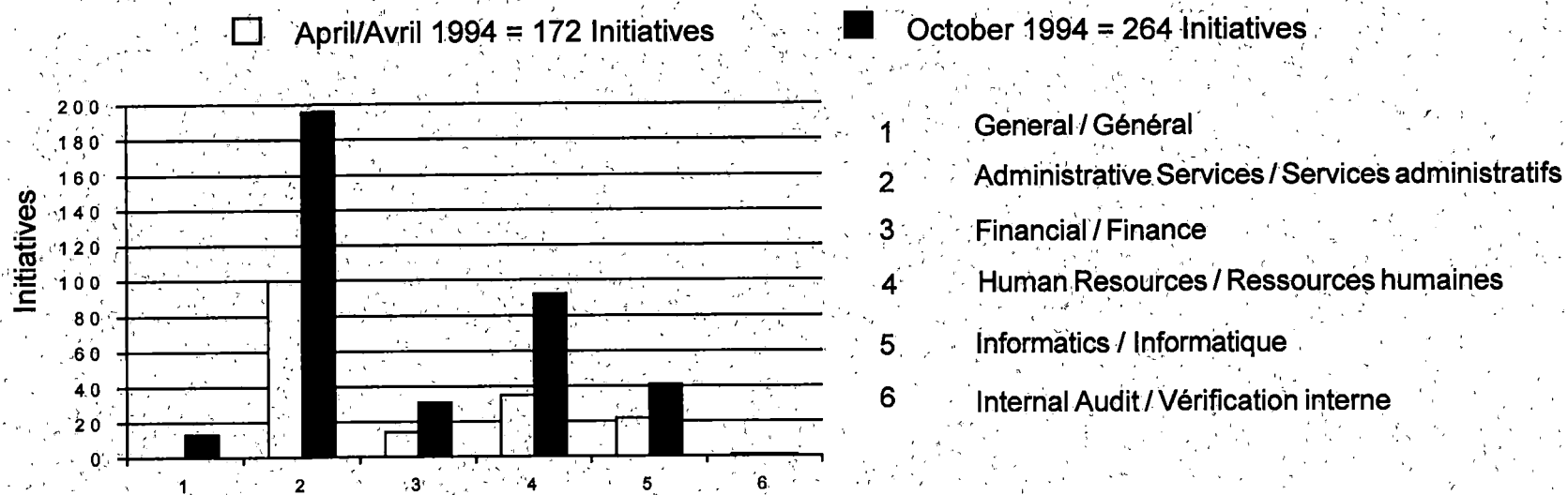
<b>Andy Macdonald:</b> Chief Informatics Officer .....	(613) 957-7070
<b>Bernie Gorman:</b> Executive Director .....	(613) 957-9645
<b>Lise Lamadeleine:</b> Director of Administrative Renewal Division .....	(613) 952-7196
<b>François (Frank) Dugal:</b> Project Leader, Locally Shared Support Services .....	(613) 952-3035
<b>Viviane Boily:</b> Project Officer, Locally Shared Support Services .....	(613) 952-4071
<b>Ed Masotti:</b> Project Officer, Locally Shared Support Services .....	(613) 952-3215

**Fax #: (613) 952-8536**





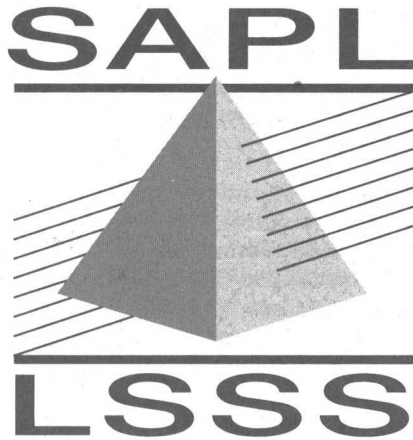
## Locally Shared Support Services / Services d'appui partagés localement





Conseil du Trésor du Canada  
Secrétariat

Treasury Board of Canada  
Secretariat



# Bulletin sur les services d'appui partagés localement

Volume 1

Numéro 3

Octobre 1994

## Points saillants/ Contenu

Les Terrasses en tête  
des SAPL . . . . . 1

Ingéniosité dans les  
Prairies : ça rapporte! . . . 4

Les ministères  
comptent sur la  
formation partagée . . . . . 5

Modèle d'Edmonton  
prêt à s'imposer dans  
la ville . . . . . 7

Et le Québec  
dans tout cela? . . . . . 8

Résultats du  
sondage de juillet  
et nos réactions . . . . . 9

Personnes-ressources . 11

Tendances et  
statistiques du SAPL . . 12

*Les Terrasses de la Chaudière comprennent sept ministères qui comptent 6 000 employé(e)s. Ces ministères partagent trois secteurs de services (les communications vocales, le courrier et les messageries et, les services de reproduction et de photocopie); ce qui apportera des économies de 6 267 000 \$ échelonnées sur cinq ans.*

## Les Terrasses en tête des SAPL

Les Terrasses de la Chaudière est un nom que l'on n'oublie pas facilement lorsqu'on considère l'ensemble des projets de réduction des coûts. Durant les deux dernières années, sept ministères de ce complexe ont mis sur pied des projets qui susciteront des économies annuelles de plus de 1 300 000 \$. Ils ont été les chefs de file pour ce qui est de faire participer les employés aux projets et ont prouvé que réduire les coûts ne signifie pas une réduction du nombre



Hull, Québec



d'employés. La force d'entraînement de ce projet est un conseil informel, le Conseil d'administration, lequel comprend six membres qui déclarent que leur stratégie est simple et efficace et qu'elle peut être reproduite dans tout le pays.

«Nombre de solutions ne résident pas dans la technologie de pointe», déclare Berny Latreille, secrétaire du Conseil et gestionnaire général des Services partagés et gérance de l'environnement à Environnement Canada. «Elles sont relativement simples et, en fait, l'une des réactions qu'ont les gens devant ces solutions est qu'ils se demandent pourquoi personne n'y a pensé avant. Elles ont tellement de bon sens.»

Selon M. Latreille, les choses ont commencé à bouger après que les cadres supérieurs de chaque ministère se sont rencontrés en août 1992. Un facteur qui agissait en leur faveur est que la plupart de ces cadres avaient déjà travaillé ensemble auparavant et qu'ils connaissaient les besoins d'autres ministères que le leur. D'après M. Latreille, ils avaient noté que des services étaient offerts en double, comme les contrats avec les messageries et ils se sont rendus compte qu'il pourrait y avoir avantage à partager les services et à travailler ensemble.

David Reid, directeur des Services partagés au ministère du Patrimoine canadien mentionne qu'il y a trois ans, l'accessibilité à l'immeuble était médiocre et qu'il y avait des problèmes de chaleur et de qualité d'air. Aujourd'hui, dit-il, grâce aux pressions collectives des ministères et de l'accent qu'ils ont mis sur l'action et les résultats, l'accessibilité a été améliorée, et les préoccupations environnementales font l'objet d'un examen. M. Reid attribue le succès du Conseil sur le plan des initiatives et des décisions collectives à l'approche «de leadership sans leader» du Conseil.

«Après deux ans de réflexion, nous pensons qu'il est essentiel que le Conseil n'ait pas de leader ni de président et que les réunions [mensuelles] soient tenues à tour de rôle dans les ministères», déclare-t-il. «Nous ne pouvons pas attribuer plus de responsabilité aux plus grands ministères.»

Selon Loc Tranqui, grâce à ce mandat d'égalité des membres du Conseil d'administration, les gestionnaires sont encouragés à voir plus loin que leurs ministères respectifs. M. Tranqui est le directeur de l'Administration du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada et il est membre du Conseil depuis sa création.

«Au début, cela a été difficile», dit-il. «Pendant des années, nous n'avions considéré que nos propres intérêts. Mais il est plus facile d'obtenir des résultats lorsqu'il y a davantage de gens qui considèrent l'ensemble du gouvernement.»

Le consensus et les stratégies de communication constituent des éléments importants dans la réalisation de ce genre de pensée. Toutes les décisions du Conseil sont prises selon une entente unanime, bien que les ministères aient toujours la possibilité de choisir de ne pas participer à un projet. M. Reid dit que personne n'a encore choisi cette option, pas même les petits ministères qui n'ont souvent pas autant à gagner que les grands. Il ajoute que tous adoptent les idées fermes parce que tous se rendent compte que les décisions collectives sont essentielles à l'efficacité du Conseil.

Pour le moment, le grand nombre d'employés travaillant aux Terrasses a donné une grande impulsion aux projets. De même, en raison du petit nombre de ministères, le temps passé à négocier des solutions a été réduit. Cependant, M. Tranqui est d'avis que si l'on élargit le Conseil à plus de six ou sept membres, on court le risque qu'il y ait trop de discussions et trop peu d'action.

«Actuellement, le Conseil est de la bonne taille», dit-il. «S'il y avait plus de membres, cela pourrait signifier que nous aurions différents groupes qui examineraient des secteurs particuliers.»

Le Conseil se réunit chaque mois pour discuter des secteurs qui peuvent faire l'objet de projets, pour assigner différents projets à des ministères et pour écouter des rapports d'étape provenant d'autres ministères. Il détermine des solutions à court, à moyen et à long termes qui pourraient faire appel au déploiement du personnel et à des changements dans les procédures.

Pour éliminer les obstacles à la communication entre les employés, les cadres et le Conseil d'administration, on met à la disposition de tous ceux qui travaillent dans le complexe l'information critique découlant des réunions et des projets. M. Latreille déclare qu'il est important pour atteindre le but du Conseil, qui consiste en la réduction maximale des coûts, que chaque participant direct ou indirect reçoive les mêmes messages. De cette façon, dit-il, tous à partir des préposés travaillant à la salle du courrier jusqu'aux cadres supérieurs, participent aux projets.

Certains cadres supérieurs étaient sceptiques au début quant à la considération de la contribution du personnel aux projets de restructuration majeurs

comme le projet lié au courrier et aux messageries, mais le Conseil a décidé que la meilleure façon de restructurer un secteur de travail était de consulter les gens qui y travaillent quotidiennement.

«La plupart des DG [directeurs généraux] n'avaient même jamais vu les préposés qui travaillent à la salle du courrier», déclare M. Reid. «La qualité des idées [du personnel] était excellente; certains directeurs ont presque versé des larmes tant ils étaient fiers du travail accompli. L'un d'eux était très sceptique au début, mais maintenant il recommande toujours de consulter le personnel.»

La restructuration des services du courrier devrait bientôt faire économiser aux Terrasses de la Chaudière 650 000 \$ par année. On prévoit que ces projets, y compris ceux qui sont liés aux télécommunications et aux photocopieurs, entraîneront des économies d'environ 2 \$ millions par an.

Susciter ce genre d'aide de la part du personnel et encourager un élan de collaboration entre les ministères représentaient un défi pour le Conseil. Beaucoup d'employés entretenaient des craintes quant à leur contribution à un projet qu'ils considéraient comme une menace pour leur emploi.

«Nous avons dû les convaincre de devenir les architectes de leur propre avenir», mentionne M. Latreille. «L'une de nos premières réalisations a été de fournir une garantie d'emploi. Nous avons dit aux gens que personne ne perdrait son emploi à cause du partage des services. Leur travail pourrait finir par changer, mais il y avait des chances pour qu'ils puissent aider à modeler ce changement.»

Selon M. Latreille, au début, le Conseil d'administration des Terrasses jouissait de la confiance entre les ministères, un avantage que, d'après lui, d'autres complexes n'ont peut-être pas. De plus, parce que les administrations centrales de cinq ministères se trouvent aux Terrasses, on dispose d'un noyau d'experts avantageux. Néanmoins, MM. Latreille, Reid et Tranqui croient tous que leurs réussites peuvent être répétées ailleurs.

«Chaque complexe devrait pouvoir accomplir la même chose dans une même mesure», déclare M. Tranqui. «Je ne vois pourquoi cela ne se pourrait pas. Nous devrions faire de notre mieux dans l'intérêt du



Berny Latreille, secrétaire du Conseil et gestionnaire général des Services partagés et gérance de l'environnement, à Environnement Canada

gouvernement; il y a de la satisfaction à retirer d'un accomplissement.»

Selon lui, les coûts de démarrage ont été minimes par comparaison aux avantages. Deux experts-conseils ont été engagés pour aider à la planification des services du courrier et des communications, mais les économies réalisées aux services du courrier seulement dépassaient de loin les coûts.

M. Latreille conseille aux autres complexes qui tentent d'appliquer une approche semblable au partage des services de ne pas essayer d'en faire trop, trop vite. Le Conseil a appris sa leçon, dit-il, lorsqu'il a élaboré une étude de cas de 100 pages sur les activités dans laquelle on recommandait des solutions draconiennes. Les employés, qui n'avaient pas encore accepté le concept des services partagés, se sont presque révoltés contre les changements, et le Conseil a été forcé de tempérer sinon d'abandonner de nombreuses solutions.

M. Latreille considère les lignes directrices établies aux Terrasses comme étant en évolution. Dans l'avenir, il s'attend que le Conseil se servira de ses connaissances pour concevoir des changements plus radicaux dans la façon dont les activités sont administrées au complexe. Entre temps, il aimerait voir d'autres groupes de ministères appliquer les leçons apprises aux Terrasses.

«Nous avons une énorme quantité de documentation sur nos réalisations», dit-il. «Pour démarrer, tout ce dont on a besoin, c'est la volonté de travailler ensemble et des gens assez motivés pour remonter leurs manches et s'atteler à la tâche.» ♦

## Ingéniosité dans les Prairies : ça rapporte!

Il y a un peu plus d'un an, lorsque Sheena Marsh, de l'Office national des transports du Canada, a eu besoin d'information au sujet de la paie, des avantages ou de la dotation, elle devait appeler de son bureau de Saskatoon, en Saskatchewan, à l'administration centrale de Hull, au Québec, puis attendre patiemment le retour d'appel.

C'était avant le projet portant sur les ressources humaines de Saskatoon. Aujourd'hui, Mme Marsh peut appeler, ou même visiter Anne Ashcroft ou Betty Macdonald, au Programme de Diversification de l'économie de l'Ouest, directement à Saskatoon, pour trouver des réponses sur place.

«Il existe entre nous et le Programme de Diversification de l'économie de l'Ouest un bon rapport et de bonnes communications», a déclaré Mme Marsh, chef des services de gestion de l'Office national des transports du Canada. «Le Programme a pu clarifier beaucoup de choses pour nous cette année.»

Dans un projet pilote entrepris il y a un an, le Programme de Diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) a entrepris de rapprocher de Saskatoon les responsabilités des ressources humaines. Anne Ashcroft, agent des ressources humaines du PDEO, a déclaré qu'environ 15 ministères de Saskatoon devaient dépendre des installations liées aux ressources humaines de différentes villes. Selon elle, les ministères ne pouvaient pas obtenir rapidement de l'information et trouvaient que l'administration centrale n'était pas familière avec les conditions et les services disponibles dans les régions. L'année passée, Mesdames Ashcroft et Macdonald, préposée aux ressources humaines, ont pu fournir des conseils gratuits et de l'aide générale sur la paie, les avantages et la dotation et ont pu coordonner les besoins locaux de formation dans la région de Saskatoon.

«L'administration centrale n'oublie pas intentionnellement les régions», mentionne Mme Ashcroft. «Toutefois, en raison des grandes superficies desservies par l'administration centrale et de la distance géographique, il est difficile de

considérer qu'elle fournit les services rapidement. Nous pouvons fournir sur-le-champ de l'information au sujet de la paie, des avantages et de la dotation, et nous pouvons le faire en personne.»

Valérie Katarey est la directrice intérimaire de Planification et initiatives stratégiques du PDEO. Selon elle, l'un des effets les plus importants que ce programme a eu cette année a trait aux possibilités de formation locale. On a combiné les besoins de formation de plusieurs ministères et produit des cours internes à un coût minime ou nul. Elle ajoute que de nombreux petits ministères n'ont pas pu se payer de la formation au cours des trois à cinq dernières années en raison des coûts de déplacement associés à l'envoi de personnes à l'extérieur de Saskatoon.

«La formation combinée a procuré aux gens une perspective plus globale, car ils ne se concentraient pas simplement sur leur ministère», dit Mme Katarey. «Cela a ouvert des possibilités de mise en réseau et a été fantastique pour le moral du bureau.»

Wanda Anderson, qui vient d'assumer en mars les fonctions d'un poste de durée déterminée au Bureau du Commissaire aux traités (BCT), dit qu'elle apprécie l'orientation prodiguée de personne à personne par le PDEO. Elle ajoute que, grâce aux rendez-vous réguliers, une relation ouverte s'est établie entre elle et Mesdames Ashcroft et Macdonald.

«En 1990, j'ai occupé un poste de durée déterminée au BCT. À ce moment là, le bureau de Regina des Affaires indiennes fournissait seul les services de personnel. Conséquemment, toutes mes communications se faisaient par téléphone. Maintenant, lorsque j'ai une question à poser, je la pose à Anne ou à Betty, et elles sont plus que ravies de me parler.»

Mme Anderson n'est pas la seule. Industrie Canada a dû laisser tomber le recours aux services du PDEO en raison de la restructuration du gouvernement. Mais Betty Miller, directrice des communications, a mentionné qu'elle ferait sûrement des pressions pour avoir les services.

«Je ne connais pas beaucoup de choses au sujet des ressources humaines, et Mme Ashcroft m'a aidée à rédiger les descriptions d'emploi», dit-elle. «Je ne pense pas que j'aurais pu les structurer aussi bien sans sa collaboration.»

L'obtention de la confiance des gestionnaires et des employés était un défi, déclare Mme Ashcroft. Elle ajoute que, dans la plupart des cas, les ministères ne recevaient aucun conseil de l'administration centrale; elle devait donc prendre la peine de se faire visible et

de se rendre elle-même dans différents ministères. Selon elle, certains employés, comme Sheena Marsh, de l'Office national des transports Canada, craignaient les mises à pied et étaient d'abord sceptiques quant au projet.

«J'assume certaines tâches de liaison avec le personnel; je me suis donc sentie un peu menacée», dit Mme Marsh. «Mais je pense que c'est mieux ainsi pour les employés. J'effectue encore tous les travaux d'écriture, mais je n'ai pas autant de questions auxquelles il faut répondre et je n'ai pas besoin d'appeler l'administration centrale pour les obtenir.»

Mme Katarey pense que l'idée de la réaffectation possible des ressources fait partie de l'évolution à plus long terme des services partagés. Si des postes deviennent disponibles aux Ressources humaines, les ministères peuvent souhaiter accorder plus de responsabilités au PDEO et réaffecter ces ressources en vue de répondre à d'autres exigences du Ministère. Toutefois, elle dit que les gens ont encore des réserves, surtout dans les bureaux de l'administration centrale, à l'extérieur de Saskatoon.

Nancy Granger travaille comme chef des Programmes de ressourcement du bureau principal de l'Office national des transports Canada, à Hull (Québec). Elle a déclaré que ses employés continueront le projet l'an prochain, mais seulement dans les secteurs de la formation et des conseils très généraux.

«En ce qui concerne la dotation ainsi que la paie et les avantages, les travaux d'écriture doivent être effectués par nous», dit-elle. «L'an dernier, la moitié des travaux ont été exécutés ici, et l'autre moitié au PDEO, et cela n'a fait que retarder le processus.»

Mme Granger a ajouté que le service était plus avantageux pour les employés que pour les économies de coûts. Elle dit que son ministère a économisé environ 3 000 \$ cette année grâce au projet pilote.

Anne Ashcroft a attribué des économies globales de 165 000 \$ cette année au projet lié à la formation et au personnel. Selon elle, le PDEO a en outre évité des coûts dus aux plaintes liées au déploiement et au harcèlement en les réglant localement.

Selon Mme Ashcroft, le PDEO aurait recueilli environ 20 000 \$ en droits de service si ces droits avait été exigés l'an dernier. Cette année, on prévoit récupérer les coûts directs des visites individuelles ainsi qu'un droit de base de 80 \$ par employé par fonction. Mme Ashcroft a déclaré que l'on prévoyait élargir le service lié à la paie et aux avantages au delà de la prestation de conseils et y inclure les transactions

de traitement. Elle a confiance que les services partagés continueront d'être florissants à Saskatoon.

«Les gens d'ici désirent ardemment ces services», dit-elle. «Le gouvernement est actuellement dans un mode d'efficacité, et voilà justement une façon d'y arriver.» ♦

## Les ministères comptent sur la formation partagée

Ne soyez pas surpris si la formation devient l'objet de votre prochaine réunion sur les Services d'appui partagés localement (SAPL). Dans tout le pays, des groupes apprennent rapidement les avantages des projets de formation partagés. Les villes de St. John's, de Moncton et de Winnipeg offrent des approches novatrices relativement à ces projets. Selon leurs porte-parole, la rationalisation de la formation non seulement accroît les possibilités de formation pour les employés, mais elle est facile à mettre en oeuvre, offre des résultats rapides et pourrait susciter de grandes économies.

«Nous tentons essentiellement d'obtenir la meilleure formation pour notre argent», déclare Gerald Skanes, agent de formation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, à Terre-Neuve.

Le ministère de M. Skanes a pris l'initiative dans le cadre du Forum sur la formation interministérielle de St. John's, qui a été établi en septembre 1991. L'idée s'est répandue rapidement, et ce qui a commencé comme une petite discussion non officielle entre 11 représentants ministériels sur la disponibilité de la formation, est rapidement devenu un forum comptant 33 membres provenant de ministères locaux, de société d'État et de commissions des fonctions publiques provinciales et fédérale.

Selon M. Skanes, les ministères de Terre-Neuve ont adopté l'idée d'économiser de l'argent sur les coûts liés à la formation, comme les frais de voyage et d'hôtel, en remplissant les places vacantes dans les cours tenus localement et en partageant les fonds consacrés à la formation afin de fournir davantage de possibilités de formation locale.

Le Forum est divisé en sous-comités qui se penchent sur différents secteurs de la formation. Des réunions mensuelles permettent aux membres d'échanger des listes de cours à venir, d'exprimer les besoins de formation des employés et d'évaluer la qualité des programmes locaux de formation. Pour l'exercice 1994-1994, on a signalé des économies atteignant presque 50 000 \$.



Les ministères fédéraux situés à Moncton partagent les services de formation de façon non officielle depuis 1978. En avril 1993, ils ont formé un comité de formation permanent semblable à celui de Terre-Neuve. Leur comité, appelé Partenaires en apprentissage du Grand Moncton (PAGM) représente plus de 30 ministères.

Paul Belliveau, d'Agriculture et agro-alimentaire Canada, est coprésident de PAGM, avec Ernest Thibodeau, de Formation et perfectionnement Canada. Selon M. Belliveau, son ministère économise au moins 10 000 \$ par année en frais d'inscription, en coût de voyages, en location de chambres et de matériel, en frais de matériel vidéo et en honoraires d'expert-conseil. Il dit que le partage entre le ministère s'étend au-delà des cours de formation.

«Nous disposons entre nous d'un système d'échange ou de troc», dit-il. «Nous échangeons du matériel comme des vidéos, des trousseaux de formation, mais nous constituons également un centre d'échange visant à informer d'autres experts internes capables de donner des conseils d'ordre organisationnel et des ateliers.»

MM. Skanes et Belliveau mentionnent que leurs initiatives pourraient être plus efficaces s'ils disposaient de plus de gens avec lesquels partager le travail. Ils ajoutent qu'ils disposent de moins en moins de temps pour consacrer des efforts à une activité qui exige constamment plus d'engagement.

«Nous prenons les choses étape par étape», déclare M. Skanes. «Nous avons des idées sur la façon de faire participer les petits ministères qui ne peuvent pas actuellement consacrer le temps nécessaire aux SAPL. Cependant, ce ne sont que des idées, nous progressons lentement.»

M. Belliveau mentionne que le comité de Moncton a décidé d'améliorer l'échange d'information sur la formation. Selon lui, même s'ils ont essayé de réduire au minimum le flot de documents, le fait d'envoyer les calendriers des cours aux membres des comités et de dresser des listes prend du temps et fait souvent rater des occasions. Il dit que c'est la raison pour laquelle ils veulent «maximiser ce qu'ils font bien» en automatisant leurs activités de partage de l'information d'ici mars 1995.

«Nous nous considérons comme un agent de changement qui vise à susciter la coopération interministérielle dans tous les secteurs», dit-il. «L'électronique favorisera plus de coopération.»

Il admet que, maintenant, l'automatisation peut laisser pour compte certains ministères qui ne disposent pas de la capacité électronique suffisante. Cependant, le but du comité est d'en arriver à relier tous les principaux centres de la région de l'Atlantique. Il ajoute que le comité a déjà reçu des observations positives de St. John's et de Halifax.

Il se peut que l'automatisation de l'information sur la formation soit un signe de l'avenir. Au mois de mai passé, un babillard électronique appelé babillard électronique du Manitoba a été mis sur pied à Winnipeg. Parmi ces 31 conférences ou canaux, sept sont consacrés spécifiquement aux besoins de formation, notamment à un répertoire des installations et du matériel, à des listes des cours à venir et des personnes disponibles pour diriger les séances de formation.

Bill Hurtig, coordinateur du Conseil régional de perfectionnement des ressources humaines (CRPRH) et personne-ressource pour le projet, a déclaré que le babillard comprend actuellement 56 comptes individuels répartis entre plus de 23 ministères. Il a ajouté que leur but est d'augmenter le nombre de comptes à 200 d'ici un an.

«L'avantage du babillard électronique est que les gens des régions peuvent communiquer directement et rapidement plutôt qu'avoir à passer par les cadres supérieurs pour obtenir l'information», dit-il.

Le comité de cinq membres bénévoles qui dirigent le babillard électronique du Manitoba a pu limiter ses coûts de démarrage à 2 300 \$ en achetant de l'espace sur le matériel existant du groupe d'utilisateurs d'ordinateurs personnels de Winnipeg. Toutefois, selon M. Hurtig, après la mise sur pied, le travail ne faisait que commencer. Il ajoute que la clé du succès est de familiariser les gens avec l'utilisation du babillard électronique.

«Je pensais que le babillard électronique était convivial, mais il faut en fait s'y habituer, et chacun doit l'utiliser.» déclare Shelley Moore, coordonnatrice de la formation au Groupe de surface de Transports Canada. «Je commence à l'utiliser beaucoup plus régulièrement.»

Le CRPRH offre des séances casse-croûte visant à présenter le nouveau babillard. M. Hurtig conseille à d'autres secteurs qui pensent à mettre sur pied leur propre babillard électronique de s'assurer qu'ils ont le soutien des différents secteurs, y compris les spécialistes en formation, les intervenants en informatique et les cadres supérieurs qui travaillent

réellement avec le système et le reconnaissent comme une ressource utile. Les occasions ne se limitent pas à la sphère fédérale : la province du Manitoba a obtenu l'accès à des conférences choisies sur le babillard électronique du Manitoba.

Ces projets se fondent sur l'utilisation maximale des fonds de formation disponibles. Après seulement quelques mois, la formation partagée a permis d'économiser des coûts et de procurer des avantages aux employés. Elle s'est traduit par un plus grand nombre de cours fournis localement et moins de frais de déplacement liés à la formation.

À mesure que plus de ministères gagnent confiance dans la recherche de formation qui dépasse leur capacité interne et apprennent les avantages du partage dans ce domaine, on se demande bien pourquoi on n'a pas pensé avant à une chose aussi efficace et simple. ♦

## Modèle d'Edmonton prêt à s'imposer dans la ville

Le Conseil des services partagés d'Edmonton (le Conseil), a élaboré un modèle organisationnel réussi, qui repose sur la participation facultative, la responsabilisation et la souplesse afin d'obtenir des services d'appui partagés localement.

Des membres de l'ancien comité directeur des SAPL d'Edmonton estiment avoir dressé une structure efficace qui accélère le processus relatif aux initiatives dans Edmonton. Après l'examen de plusieurs modèles, le Conseil a remplacé en avril le comité directeur officieux.

«Nous avons constaté qu'un comité directeur composé exclusivement de bénévoles ne pouvait durer. Cela exigeant trop de temps.» C'est ce qu'a affirmé Glenn Fields, directeur général d'Industrie Canada et ancien président du comité directeur en ajoutant : «Il fallait mettre en place des structures solides.»

M. Fields a dit qu'il n'a pas été facile de trouver le modèle de Conseil qui convenait. Le comité, composé de hauts fonctionnaires, a examiné cinq modèles en fonction de critères spécifiques. M. Field a indiqué que, selon le comité, le modèle

idéal devait répondre aux besoins des personnes qu'il sert et que la participation des ministères aux projets devait être facultative. Le comité recherchait un modèle reposant sur des principes commerciaux, qui permettait d'évaluer les projets particuliers et fournissait un cadre général pour adapter les projets aux besoins des participants.

Deux modèles – un seul ministère et un organisme de service spécial chargé des services partagés – ont été rejetés parce qu'ils ont été jugés trop rigides, trop lourds à instaurer et parce qu'ils ne favorisaient pas la participation de l'utilisateur. Le Conseil a retenu dans la structure définitive des éléments des trois autres modèles – la privatisation, l'impartition et le recours aux ministères directeurs pour les services aux petits ministères.

Le Conseil exige que toutes les initiatives proposées soient présentées sous forme d'une évaluation de la rentabilité. Il se réunit aux 15 jours pour discuter des plans d'entreprise et cerner d'éventuelles initiatives. Le Conseil ayant approuvé une initiative, il en confie la direction à un chef de projet, fixe les paramètres et l'oriente.

Au début, le comité directeur avait prévu demander au Conseil du renouveau administratif (CRA) de financer l'étude de modèle par l'expert-conseil et le nouveau Conseil. Toutefois, il a par la suite décidé



Place Canada, Edmonton Alberta

de demander le financement auprès des ministères membres, ce qui assurerait une plus grande responsabilisation.

Gary Webster, sous-ministre adjoint au ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest de la région d'Edmonton, préside le Conseil. Il affirme que ce conseil représente 19 ministères et organismes de la région d'Edmonton groupés sous trois «catégories» différentes. Les quatre plus grandes organisations sont automatiquement représentées au Conseil, deux autres membres représentent les petits ministères de Canada Place et deux autres représentent la catégorie des petits ministères logés à l'extérieur du complexe. Les huit représentants relèvent directement des ministères participants.

«Par leur enthousiasme, les ministères montrent un engagement ferme envers les services partagés, affirme-t-il. Il ressort clairement que nous allons faire une différence et que nous en amènerons d'autres à se joindre à nous.»

Le Conseil vient de décider de faire porter ses efforts sur la création de plans d'entreprise pour la gestion de parcs de véhicules, les services de courrier et de messagerie, les initiatives en informatique ainsi que pour la création d'un babillard électronique. M. Webster estime que l'engagement des ministères signifie qu'il ne sera pas difficile de persuader certains d'entre eux de participer volontairement à des initiatives.

M. Fields affirme que l'on doit au comité directeur l'engouement pour les services partagés. Il ajoute que les ministères ont tôt fait de reconnaître l'ampleur des possibilités d'économies et d'amélioration des services. Même s'il lui a fallu deux mois pour organiser la première réunion où ont été abordés les SAPL et à laquelle ne sont venus que cinq participants, quelques mois plus tard, 14 personnes étaient engagées dans l'initiative et plus des trois quarts d'entre elles assistaient aux réunions convoquées à la dernière minute.

Dennis Staniland, nouveau directeur administratif du Conseil, a dit que ce dernier a su conserver, depuis sa création, ses valeurs fondamentales, le caractère facultatif de la participation et sa diversité. Le caractère facultatif de la participation fait en sorte que les projets profitent au plus grand nombre possible de ministères. M. Staniland croit que la diversité constitue le point fort du Conseil, et il ajoute : «La diversité permet des dialogues constructifs, car différents points de vue et différentes opinions sont exprimés. Il faut parfois plus de temps pour accomplir certaines choses, mais le jeu en vaut la chandelle, car

nous pouvons ainsi prendre des décisions éclairées.» Il dit que les membres du Conseil aiment souligner le fait que les économies réalisées par les ministères reviennent à ces derniers.

Un projet pilote que le Conseil a dirigé entre octobre 1993 et avril 1994 a permis à Revenu Canada de réaliser des économies de 15 000 \$. On a alors utilisé sept véhicules que le ministère des Ressources naturelles entreposait habituellement pour l'hiver. Ainsi, Forêts Canada, qui relève maintenant des Ressources naturelles, n'a pas eu à payer de frais d'entreposage; Revenu Canada a réduit ses frais de location de fourgonnettes pendant l'hiver et n'a pas eu à payer le kilométrage de ses employés. Les deux ministères prévoient donner plus d'envergure au projet cet hiver. Selon M. Staniland, le succès du projet incitera d'autres ministères à songer aux services partagés et à lancer de semblables initiatives.

M. Staniland affirme que le Conseil envisage l'avenir avec confiance et compte sur les résultats positifs pour attirer de nouveaux participants à Edmonton. Il indique qu'il espère que les ministères inciteront les employés à discuter des SAPL avec leurs gestionnaires et à formuler des suggestions au Conseil. Il ajoute que, pour assurer le succès continu du Conseil des services partagés d'Edmonton, il fallait continuer à innover.

«L'avenir est prometteur, a-t-il affirmé, mais il ne faut pas trop bureaucratiser le processus. Nous ne devons pas étouffer l'innovation dont nous avons besoin. Il est impérieux que ces initiatives continuent d'être efficaces et pertinentes.»

## Et le Québec dans tout cela?

Une brève rétrospective permet de mentionner que le Québec, par l'entremise de son Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux (CHFFQ), a adhéré d'emblée aux principes de fonctionnement mis de l'avant par Andy Macdonald. Ainsi, dès novembre 1993, le Conseil a mis sur pied un comité directeur des SAPL (CDSAPL) composé de sous-ministres adjoints, de directeurs généraux régionaux et/ou de directeurs exécutifs régionaux choisis parmi ses membres, lesquels se sont réunis une première fois le 30 novembre 1993. Le 6 décembre, le CHFFQ entérinait le plan de travail et la stratégie de communication du comité directeur, lequel s'est réuni neuf fois en date du mois d'août 1994.

Déjà en décembre, quatre comités thématiques, soit finances, administration, ressources humaines et informatique, étaient mis sur pied sous l'égide du

CDSAPL. Les membres de ces comités ont complété leurs travaux entre janvier et mars 1994 et ont déposé leurs rapports finaux le 8 avril 1994. Les 35 recommandations (administration : 17, finances : 3, informatique : 11, ressources humaines : 4) ont reçu l'aval du CHFFQ en mai dernier, et la Phase 2 du projet, soit la mise en oeuvre des initiatives ciblées, a pris son envol, appuyée par un nouveau plan de travail (avril 1994 à janvier 1995) et par la diffusion d'une nouvelle trousse de communication à travers la région. ♦

## Réalisations à ce jour

Plusieurs comités de mise en oeuvre ont été mis sur pied entre mai et juillet derniers, soit par édifice ou par secteur géographique, nommément ceux de Guy-Favreau (Mtl), du Grand Québec, du Saguenay/Lac Saint-Jean et de la Mauricie. Un important projet de collocation à Sherbrooke sert aussi de lien avec les SAPL. Parallèlement, des réseaux d'experts en finances, en informatique et en administration ont vu le jour, tandis que les réseaux thématiques déjà existants en ressources humaines ont ajouté le dossier SAPL à leurs activités.

Après seulement six mois d'existence, le dossier des SAPL au Québec avait déjà permis de réaliser des économies appréciables grâce à l'engagement des participants de tous les paliers hiérarchiques, incluant la haute gestion. Par exemple, le regroupement pour l'achat de 130 micro-ordinateurs à Service correctionnel a généré 66 430 \$ d'économies, alors que 26 000 \$ furent récupérés grâce à une formation commune entre Environnement, Agriculture et Service correctionnel.

D'autres initiatives de partage ont permis une récupération de fonds permanente. Pour en mentionner quelques-unes, citons le regroupement des services de messagerie entre cinq ministères à Québec (20 000 \$), le partage de services de rémunération entre deux ministères à Guy-Favreau (20 000 \$) et une négociation en voie de conclusion en ce qui concerne le partage d'une base de données de jurisprudence pour une économie potentielle de 100 000 \$.

Enfin, le changement de culture amorcé pour la prestation des services généraux, aussi bien dans la façon de concevoir les services que de les gérer, a donné lieu à plusieurs ententes bilatérales de façon spontanée à travers la région.

C'EST UNE HISTOIRE À SUIVRE CAR D'AUTRES INITIATIVES SONT EN COGITATION ET FERONT LA MANCHETTE D'ICI PEU!

Le comité directeur pour les services d'appui partagés localement (CDSAPL), Région du Québec. ♦

## Résultats du sondage de juillet et nos réactions

Nous vous remercions d'avoir appuyé les Services d'appui partagés localement (SAPL). Nous voulons que le Livre-E et le Bulletin sur les SAPL continuent d'offrir rapidement des renseignements exacts et pertinents. Le numéro de juillet du Bulletin renfermait un questionnaire dans lequel nous vous demandions vos impressions sur l'équipe de soutien du Bureau de la gestion, des systèmes et des technologies de l'information (GSTI), sur les produits qu'elle livre ainsi que sur la manière dont elle pourrait mieux aider la collectivité des SAPL.

À partir de vos commentaires, nous avons apporté un certain nombre d'améliorations à ce numéro. Voici vos commentaires et nos réactions :

- Très peu d'entre vous ont eu de la difficulté à installer et à utiliser le Livre-E. Vous nous avez suggéré d'améliorer les instructions d'installation et d'utilisation d'accroître ses capacités bilingues et d'accélérer le temps d'accès.

**Nous offrons plus de renseignements sur l'utilisation du Livre-E et sur l'impression à partir de ce dernier. Veuillez consulter la section «Comment utiliser le Livre-E» du Livre-E ou la version WordPerfect 5.1 (HELP.WP5) de la disquette.**

**Les commandes et l'interface pour le Livre-E existent maintenant en français. Nous avons également apporté de petites améliorations aux initiatives particulières des SAPL.**

**Nous avons ajouté un niveau plus raffiné de choix aux quatre rapports sommaires. Cette mesure devrait accélérer l'utilisation de ces rapports pour déceler les secteurs d'intérêt et ensuite pour naviguer dans les divers initiatives des SAPL.**

- La plupart d'entre vous utilisent les fichiers WordPerfect.

**Nous fournissons les initiatives particulières des SAPL en WordPerfect 5.1 sur la disquette.**

- La plupart d'entre vous n'ont pas encore accès au CD-ROM.

**Cette fois-ci, nous ne ferons pas la distribution au moyen du CD-ROM. Toutefois, nous examinerons à nouveau cette question au moment de produire la prochaine version du Livre-E cet automne.**



- Vous avez jugé très utiles les rapports sommaires et les initiatives détaillées des SAPL; vous êtes très intéressés par les autres renseignements fournis. Vos suggestions appuient les changements prévus, à savoir:

**Prévoir deux personnes-ressources et deux chefs de file. Un comité peut également agir à titre de chef de file.**

**Pour mieux établir la distinction entre les projets, nous avons accru le nombre de catégories pour la zone «situation»; «l'étape de l'élaboration» peut maintenant être classée de trois façons : à peine commencée, en cours et sur le point d'achever.**

**Les Coûts et économies comportent une nouvelle option, «Évitement des coûts». Cette option pourrait s'appliquer davantage à certains cas que l'option «Économies de coûts».**

- Les deux tiers d'entre vous ont préféré une mise à jour et une distribution semi-annuelles. Toutefois, certains estiment que nous devrions mettre à jour plus souvent les listes de chefs de file et de personnes-ressources.

**Nous adopterons une mise à jour et une distribution semi-annuelles - les prochaines auront lieu en avril 1995. Si un nombre suffisant de changements sont apportés, nous vous enverrons des listes révisées des chefs de file et des personnes-ressources plus tôt.**

- Vous êtes très satisfaits du service et des conseils que vous recevez de l'équipe de soutien de GSTI. Certains ont proposé que cette équipe convoque des réunions de groupes de coordonnateurs ministériels des réseaux locaux par exemple ou de groupes ayant des initiatives semblables ou qu'elle organise des symposiums régionaux.

**Comme les vôtres, nos ressources sont limitées. Nous verrons ce que nous pouvons faire. Nous vous encourageons à continuer de vous servir du Livre-E pour connaître les personnes qui partagent vos intérêts et pour leur faire part de vos expériences.**

- La plupart d'entre vous ont demandé que les thèmes généraux suivants soient abordés dans les prochains bulletins :

- Comment se lancer.
- Récits de véritables réussites.
- Obstacles et problèmes à surmonter.
- Solutions aux défis rencontrés.
- Progrès réalisés.
- Ce qui se passe au Centre (par exemple, le Plan directeur, les initiatives de systèmes partagés).

**Le présent bulletin renferme des articles sur certains des points qui précèdent. En outre, nous avons inclus des graphiques qui montrent les progrès réalisés par les SAPL. Nous vous invitons à nous faire parvenir des articles pour les prochains bulletins. Voir ci-après. ♦**

### Offre d'espace pour des articles

Les articles du présent bulletin des SAPL traitent de certaines initiatives fructueuses. Si vous participez à un projet de SAPL et si vous aimeriez qu'il en soit question dans le prochain numéro, faites-nous le savoir. Notre comité de rédaction accepte les articles, quelle qu'en soit la longueur. Partout au Canada, les services ministériels veulent connaître le cheminement de vos initiatives, les obstacles que vous avez rencontrés ainsi que les succès que vous avez connus. Veuillez faire parvenir vos articles à l'adresse suivante :

ED MASOTTI  
SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR  
L'ESPLANADE LAURIER  
9E ÉTAGE, TOUR DE L'OUEST  
300, AVENUE LAURIER OUEST  
OTTAWA (ONTARIO)  
K1A 0R5

**Nous avons hâte de lire des articles sur vos projets de SAPL!**

## SERVICES D'APPUI PARTAGÉS LOCALEMENT PERSONNES-RESSOURCES

**Communiquez par téléphone avec les personnes-ressources suivantes pour obtenir des renseignements généraux sur les activités de leur secteur.**

Secteur	Personnes-ressources	Téléphone
Colombie-Britannique	Narrin Gill	(604) 666-8932
Alberta	Dennis Staniland	(403) 495-2749
Saskatchewan	David James	(306) 975-5938
Manitoba	Marc Allarie	(204) 983-5854
Ontario - Toronto	Peter Sherhols	(416) 973-5599
Région de la capitale nationale	Viviane Boily	(613) 952-4071
Québec	Diane Bélanger	(514) 283-8861
Nouveau-Brunswick	Frederic Arsenault	(506) 851-2264
Île-du-Prince-Édouard	Marilyn MacPherson	(902) 566-8712
Nouvelle-Écosse	Bob Hoegg	(902) 426-8622
Terre-Neuve	Gary Evans	(709) 772-5527
Territoires du Nord-Ouest	Wendy Sheridan	(403) 820-8100
Ontario - Kingston	Nancy Willis	(613) 545-8003

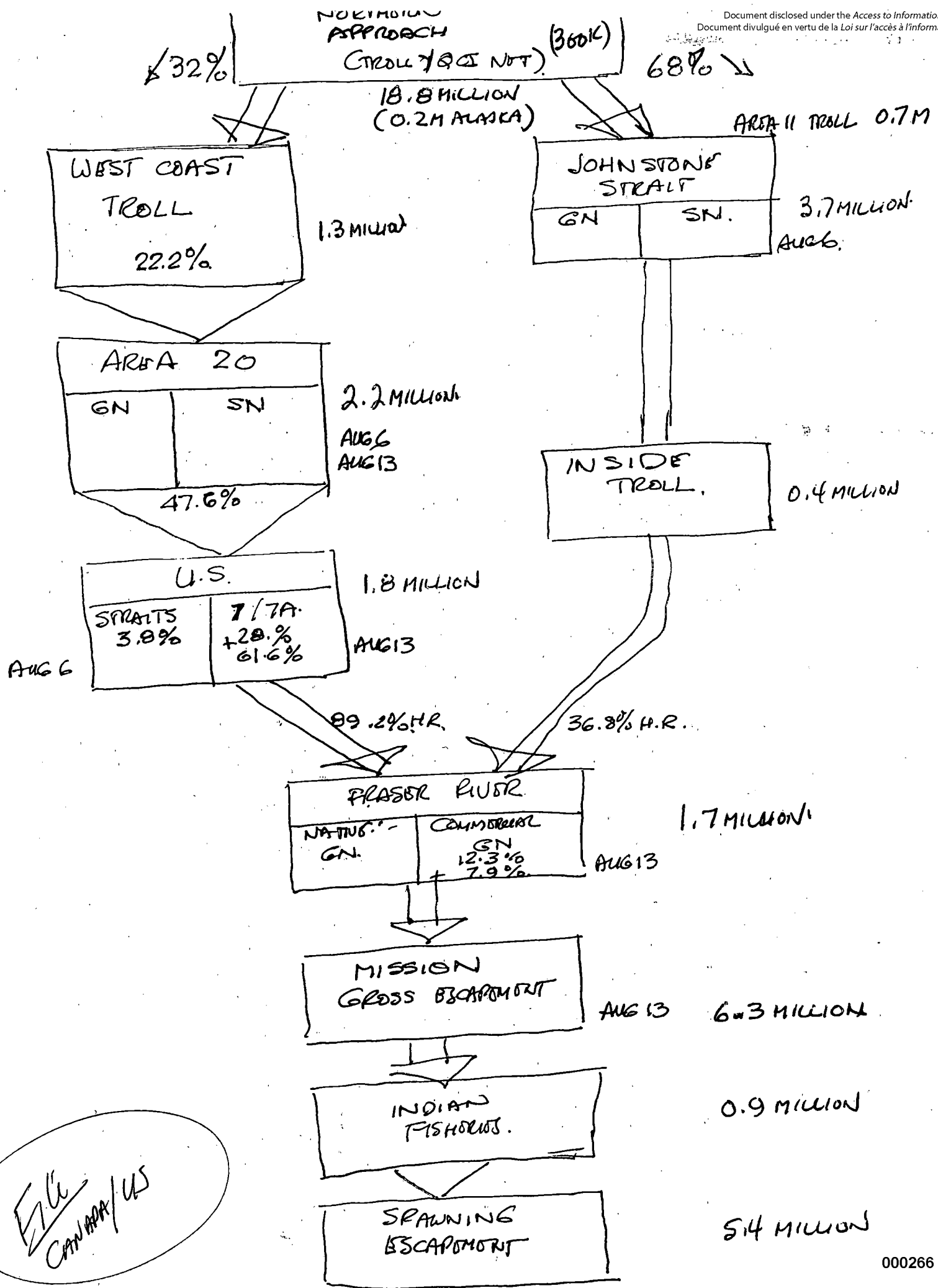
### Les membres de votre équipe GSTI sont :

<b>Andy Macdonald</b> : dirigeant principal de l'informatique .....	(613) 957-7070
<b>Bernie Gorman</b> : directeur exécutif .....	(613) 957-9645
<b>Lise Lamadeleine</b> : directrice du renouveau administratif .....	(613) 952-7196
<b>François (Frank) Dugal</b> : gestionnaire de projet, services d'appui partagés localement ....	(613) 952-3035
<b>Viviane Boily</b> : agent de projet, services d'appui partagés localement .....	(613) 952-4071
<b>Ed Masotti</b> : agent de projet, services d'appui partagés localement .....	(613) 952-3215

**Télécopieur : (613) 952-8536**







File  
CANADA/US

21-Jul-94

FRASER RIVER SOCKEYE WEEKLY ESCAPEMENT ESTIMATES....

W.E. DATE	GROSS ESCP	BW/FN/RF E. STU	GAT/PIT CHLW/NAH	SCOT NADINA	CHILKO SEYM	STEL HFLY	ADAMS LSHUS	CULTUS WEAVER
11-Jun-94	0	0	0	0	0	0	0	0
18-Jun-94	0	0	0	0	0	0	0	0
25-Jun-94	1800	1800	0	0	0	0	0	0
02-Jul-94	20200	20200	0	0	0	0	0	0
09-Jul-94	49600	49422	0	178	0	0	0	0
16-Jul-94	118405	85066	9804	19683	3852	0	0	0
23-Jul-94	36330	13073	10933	10663	1661	0	0	0
30-Jul-94	0	0	0	0	0	0	0	0
06-Aug-94	0	0	0	0	0	0	0	0
13-Aug-94	0	0	0	0	0	0	0	0
20-Aug-94	0	0	0	0	0	0	0	0
27-Aug-94	0	0	0	0	0	0	0	0
03-Sep-94	0	0	0	0	0	0	0	0
10-Sep-94	0	0	0	0	0	0	0	0
17-Sep-94	0	0	0	0	0	0	0	0
24-Sep-94	0	0	0	0	0	0	0	0
01-Oct-94	0	0	0	0	0	0	0	0
08-Oct-94	0	0	0	0	0	0	0	0
15-Oct-94	0	0	0	0	0	0	0	0
22-Oct-94	0	0	0	0	0	0	0	0
29-Oct-94	0	0	0	0	0	0	0	0
05-Nov-94	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL:	226335	169561	20737	30524	5513	0	0	0

CL

73

125

201