

A large, stylized graphic of a leaf or flame, rendered in shades of green and brown, dominates the background of the page. It has a thick, dark stem at the bottom that branches into three distinct, pointed shapes that resemble leaves or flames, all set against a light, textured background.

THE CONFERENCE BOARD
OF CANADA

1954 1994 *40 years*

1994 ANNUAL REPORT

CONTENTS

Profile/Mission Statement	1
Message to Associates	2
President's Commentary	3
The Year in Review	4
1993 Honorary Associate	11
Functional Councils	12
Separately Funded Centres	13
Canadian Senior Members	13
Major Publications	14
Consolidated Financial Highlights	15
Management	17
Board of Directors	18



© 1994 **The Conference Board of Canada***

255 Smyth Road
Ottawa, Ontario K1H 8M7
Canada
Telephone: (613) 526-3280
Fax: (613) 526-4857
**Incorporated as AERIC Inc.*

The Conference Board, Inc.

845 Third Avenue
New York, N.Y. 10022
- U.S.A.
Telephone: (212) 759-0900
Fax: (212) 980-7014

The Conference Board Europe

Avenue Louise 207, bte 5
B-1050 Brussels
Belgium
Telephone: 32-2-640 62 40
Fax: 32-2-640 67 35



This annual report was printed on recycled paper.
Environmentally friendly inks were used.
The entire publication is recyclable.

PROFILE

As Canada's leading independent applied research institution, The Conference Board of Canada provides its Associates with objective information and analysis of national and international economic, management and public policy issues. This work enhances the global competitiveness of over 600 organizations.

Since 1954, the Board has been providing Canada's leaders with timely and practical research information through a comprehensive program of meetings,



The Conference Board of Canada building, Ottawa

conferences, publications, on-line and information services and public education.

The Conference Board of Canada is a not-for-profit organization with affiliates in the United States and Europe. Worldwide, the Conference Board has more than 3,000 Associates.

This year, we have revised our mission statement to reflect the changing nature of the business climate and the evolving needs of our customers.

MISSION STATEMENT

Our mission is to help our members anticipate and respond to the increasingly changing global economy. We do this through the development and exchange of knowledge about organizational strategies and practices, emerging economic and social trends and key public policy issues.

Our members are primarily Canadian business, government and public-sector organizations. Our partners include organizations with an interest in the Canadian economy, public policies and organizational practices.

In all our actions we will:

- be balanced, independent and non-policy-prescriptive
- deliver superior value to our members and partners
- create a learning environment in which we can experience personal growth as we take ownership for the organization's mission
- promote a team culture, embrace change and reward innovation

MESSAGE TO ASSOCIATES

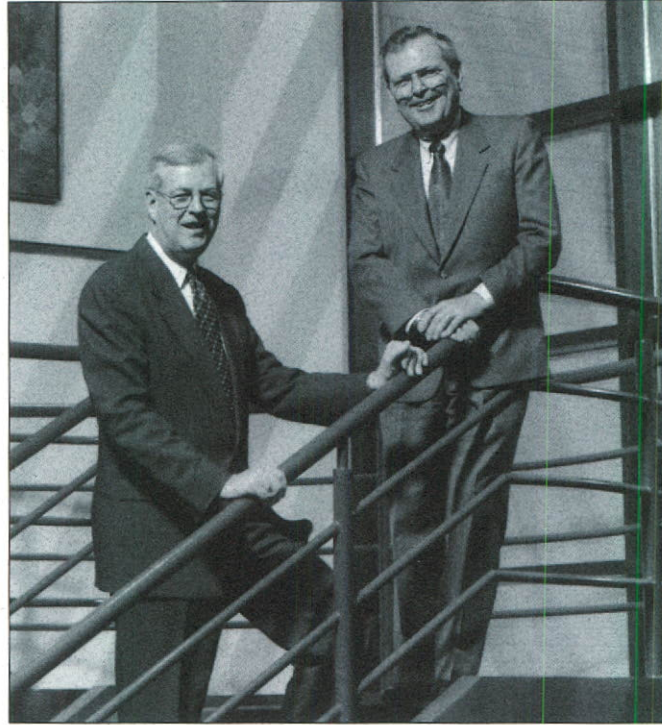
1994 marks The Conference Board of Canada's 40th anniversary. As an organization, we've evolved significantly over the last 40 years. We've worked hard to ensure we provide value to our customers in everything we do, and our 40th anniversary is proof of the support we receive from our members.

The Conference Board of Canada has grown significantly since we first opened an office in Montreal in 1954. Economic forecasting was our initial service and remains one of our core products. Today, we offer our members conferences, councils and research on business management issues, human resources, community investment, international linkages, education, financial services, the environment, and tourism. We've adjusted to our customers' changing needs. Over the past year, we've added The Niagara Institute, new councils, and we've broadened our international scope. We're continuing to look for new ways to help you make effective decisions in today's competitive global business environment.

Information remains essential for any Canadian organization coping with changing national and international dynamics—and it makes what we do at the Conference Board more important than ever. Doing more with less, improving and streamlining processes, researching and developing new products and services have become standard operating procedures for most Canadian organizations. Reputation alone is no longer enough to ensure success.

The Conference Board looks forward to the challenges ahead and the role we can play in shaping our country's future prosperity. This special anniversary is testament to the skills and dedication of our employees and their efforts in satisfying our

customers. Our thanks also to the Board of Directors for their vital contribution. We look forward to serving our customers over the years to come, and thank you for your support during our first 40 years.



*James R. Nininger, President and Chief Executive Officer, and
Robert B. Peterson, Chairman of the Board of Directors*

A handwritten signature in cursive script that reads "Robert B. Peterson".

*Robert B. Peterson
Chairman of the Board of Directors*

A handwritten signature in cursive script that reads "James R. Nininger".

*James R. Nininger
President and Chief Executive Officer*

PRESIDENT'S COMMENTARY

After moving cautiously for the last several years, Canada's economy is poised for expansion. Consumer confidence is on the upswing, bolstered by advances in job creation, export sales and pre-tax profits. The shock of the recession and the structural adjustment to changing global market forces may finally be abating. A new era is upon us, and Canada has to be ready to anticipate and respond to the New Economy.

In the transition to the New Economy, access to timely, relevant and cost-effective information is essential to growth, knowledge and innovation. The doors of the microchip-based information technology age are open wide. More than ever before, Canadian organizations are looking for new and better ways to systematically collect, analyse, package and disseminate value-added information.

Canadian governments too—at all levels—are endeavouring to adapt to the changing global economy. Spurred on by declining tax bases, downsizing and a collective and vocal determination to spend more wisely, the public sector is moving toward re-engineering traditional roles, priorities and services—all with a view to serving the public better and delivering services more effectively.

The explosion of new information technologies, applications and the convergence of computers, cable and telecommunications for real-time, on-line activities is changing the way Canadians think about and conduct their businesses. With information technology accounting for over one-third of our national industrial R&D, Canadians need sound information for effective public policy making and key economic decisions—now and into the next millennium.

Accurate, value-added information remains crucial to ensuring competitive success amidst a changing global marketplace. The electronic information highway will have a dynamic effect on the way business is conducted. But it is the information on the highway that will remain the crucial component. Matching the pace of competitors will not be enough. Balancing the *quality of information* with the speed of transmission is what will provide the competitive edge.

While competitiveness, productivity, labour force quality and the well-being of the operating environment are key tools for economic growth, effective leadership during these pivotal times is crucial. During the past year, The Niagara Institute has joined the Conference Board and will provide significant opportunities for fresh perspectives, new ways to explore leadership development, organizational transformation, different management cultures, and team development programs. Other benefits will accrue from a variety of learning experiences in consensus seeking, negotiating skills, and conflict resolution. These educational experiences dovetail with the Board's commitment and receptiveness to cost-effective skills training and development, strategic upgrading initiatives, continuous learning and quality programs. The Institute is just one example of how we are anticipating your changing needs.

Canada is at a crossroads, and the world is on the brink of a new economic era. Accurate, value-added and timely information is crucial. The Conference Board of Canada will continue to provide you, our customers, with the information you need to prosper in the New Economy.

CANADA
HAS TO BE READY TO
ANTICIPATE AND
RESPOND TO THE
NEW ECONOMY.

THE YEAR IN REVIEW

CANADA'S STRATEGIC RESOURCE: VALUE-ADDED INFORMATION FOR A GLOBAL MARKETPLACE

Since 1954, The Conference Board of Canada has championed the bottom-line value of providing Canadian executives with access to accurate, timely and relevant information. Our insights, information and research, disseminated through research publications and on-line services, have helped Canadian organizations plan for current and emerging economic and social realities, determine key marketplace changes, and develop appropriate and ongoing competitive, quality, and service-to-the-public responses.

Canadian organizations have benefited from a world-class independent research organization that leverages knowledge to make things happen. Our studies of management policies and practices, public policy issues, economic and social environments and critical international issues produce a continuing flow of practical, up-to-date information to help business, government, labour and other leaders make sound, affordable decisions.

Last year, the Board worked diligently to ensure our customers were satisfied with what we do. We carried out our full slate of activities including research, meetings, information services, electronic information services and program management services. The Board's staff of 175 handled 4,400 information requests, co-ordinated 172 meetings, including 117 council meetings (invitational networks for senior executives that provide invaluable opportunities to share insights and discuss issues of

concern with peers), hosted 16 conferences, published 22 reports, 20 studies, and 86 forecasts and periodicals. We successfully transferred the National Quality Institute to its own facilities and acquired The Niagara Institute. The Institute will continue as a separate legal corporation with The Conference Board of Canada as its sole member. In addition, we provided electronic access to over 200 customers via our economic on-line services, as well as managed research networks in China, India, and the Asia Pacific region.



Experiencing first hand the bottom-line benefits of the Board's many open conferences

UNLEASHING LEADERSHIP POTENTIAL

The Conference Board of Canada, for the past 40 years, has been an instrumental force in developing the right tools to help business, government, labour and other leaders affordably gather data, make wise, informed decisions, and build relevant economic and

social policies. We've organized forums and councils to enable Canadian executives to network and share important information and expertise with their private and public sector colleagues—for added value and perspective. Our councils, which range from compensation, public affairs, taxation and quality, to education, marketing, work and family, and industrial relations, are vital for establishing research priorities and projects. New councils initiated this year include: Council on Investment Issues; Environmental Management Council; Business Leader Canadian Subsidiary Round Table; and Council of Senior Operating Executives.

Our consistent track record stems from an unswerving commitment to satisfy our Associates' needs—now and in

the future. We endeavour to provide practical information on how companies are coping with the changing North American economy—*The Canadian Corporate Response to Globalization* was one of many reports that addressed this issue. Further, Canadian business, government, labour and other executives continue to rely on the Board's quarterly *Canadian Business Review* magazine for timely and practical information on current business trends.

In mid-January, the Board announced its intention to forge its solid reputation for applied research with The Niagara Institute's long-standing expertise on issues management, consensus-building, and leadership development. This strategic alliance will enable Canadian organizations to assess the implications of the global economy, develop and exchange knowledge, implement carefully considered strategic action plans—and groom future leaders.

The accelerating pace of change is, by some accounts, outstripping our capacity to deal with or plan for it—in the private and the public sectors.

The Conference Board and the Canadian Centre for Management Development, Government of Canada, undertook a joint project to benchmark how successful organizations manage change and develop managers to cope effectively with it. This project was very successful and will result in a report on the lessons learned.

The manner in which Canadian corporations are governed is becoming an increasingly important issue that could ultimately affect our country's future prosperity. Ensuring that corporate directors are all on the same page and playing by the same rules is key to the success and sustainability of corporate Canada. The Board, in collaboration with the Toronto Stock Exchange (TSE), co-ordinated a series of seminars on Corporate Governance to provide critical feedback on the draft

report of the TSE Committee on Corporate Governance in Canada.

KEY TOOLS FOR ECONOMIC GROWTH

By providing objective, non-policy-prescriptive analyses of key economic and social trends and issues, the Conference Board can give Canadian organizations a competitive advantage in the burgeoning global marketplace. Our ability to ferret out the latest facts, figures and shades of meaning gives government, business, labour and others the information edge they need to successfully compete and prosper in a pivotal economic era.

The Board's right stuff includes: *Index of Business Confidence*; *Index of Consumer Attitudes*; the quarterly *Canadian Outlook* and *Provincial Outlook*, as well as other longer range economic forecasts. Our Associates can also benefit from the Board's custom economic services via tailor-made and organization-sponsored economic studies.



Paul Darby, Marie Burrows, Maurice Gallant and Carmen Allen, members of the Board's economic team, examining data for the Canadian Outlook

Industrial Relations Outlook 1994 reported a relatively stable year for collective bargaining due to low inflation and high unemployment. The Economic Forecasting and Analysis Group launched a new quarterly product, the *Construction Outlook*, to give a comprehensive and detailed look at the construction industry to help business pursue regional development strategies. Based on a survey of 160 companies, *R&D Outlook 1994* expects that a weak economy will continue to hamper private sector R&D spending. Complementing our annual R&D report, and in view of the special challenges facing Canada's resource industries, *R&D Outlook 1994 in the Natural Resources Sector* was also released. As the impact of new technology and innovation becomes more pronounced in the workplace, the Board's Management

of Innovation and Technology group will continue to examine R&D issues, technology diffusion and public policy issues in innovation. *R&D Tax Incentives for Large Manufacturing Industries in Canada and the United States* was also published this year.

Since 1954, Associates, the media, elected officials, and Canadian organizations have looked to the Conference Board for systematic and highly specialized economic forecasting services and customized economic studies focusing on sector-specific and geographic concerns. The Board's *Compensation Planning Outlook 1994* helps business leaders and economic and public policy decision makers address human resources trends and opportunities.

The Canadian Financial Services Industry: The Year in Review is the comprehensive source of data and analyses on developments in the financial services sector. The Board's Financial Services Group (FSG) issued a major research report, *A Tax Comparison of Large Manufacturing Industries*, comparing the tax competitiveness of Canada with the United States and Mexico by using a model to assess the impact of taxes on the net after-tax cash-flow of a typical firm in selected industries; this report is the latest in an ongoing series.

Significant public attention resulted from *Supporting Governments 1992*, which gave a first-hand look at the total tax burden of financial institutions and helped dispel the myth that financial institutions don't pay taxes. Other FSG reports included: *Financing Emerging Business: Canada and the U.S. Cost Comparisons of Initial Public Offerings (IPOs)*; *Emerging Technologies in the Financial Services Industry 1993*; and *The Cost of Regulatory Compliance in the Canadian Financial Sector*.

A critical component of the cost of doing business today is environmental impact. Increasingly, Canadian organizations are considering how their projects will affect the environment. *The Challenge of Climate Change: Policy Options for Canada* focused on greenhouse gas emissions that may contribute to global warming and the policy options to meet Canada's commitments under the global climate change convention.

In the fast-paced global marketplace of the 1990s, information overload and associated technology threaten to overtake us. Organizations, whenever possible, need to take advantage of appropriate and cost-effective innovations, focus on their clients, respond to new and emerging markets, and, at the same time, deal with other tough issues as they arise. *Industrial Competitiveness, Trade and the Environment: A Look at Three Sectors of the Canadian Economy* examined the impact of environmental measures in three sectors of the Canadian economy: agri-food, chemicals and forest products. The findings of the report indicated that regulation can have an impact, positive or negative, on the competitiveness of these industries. Another report, *The Cost of Regulatory Compliance in the Canadian Financial Sector* found that strong industry support exists to implement a single national regulator. Current compliance costs were seen to be detrimental to competitiveness, burdensome and difficult to measure.

Proper care of environmental resources and development of effective tourism strategies seem to go hand-in-hand. The Board's Canadian Tourism Research Institute (CTRI) provides members with sectoral information including biannual travel forecasts. In conjunction with *Today's Seniors* magazine, the Institute conducted a comprehensive survey of the travel preferences of Ontario's growing seniors' travel market. The *Ontario Seniors Travel Study* was published in the spring. CTRI also successfully marketed its Tourism Economic Assessment Model (TEAM) to analyse the impact of special events, such as the Ottawa Jazz Festival and the Toronto Blue Jays World Series Championship. In addition, CTRI responded to members' requests for information on the management of business travel policies and practices through a joint survey in association with American Express Canada Inc. The in-depth survey of over 1,000 Canadian companies was the first comprehensive look this decade at every aspect of business travel management. It examined travel trends, management policies, administrative procedures and spending patterns, and the results point to a number of opportunities for business in managing this huge area of expense.

The Institute of Donations and Public Affairs Research, which received more than 400 information requests per month during the past year, released *Corporate Community Investment in Canada 1992*. The report found an overall decline in donations of 1.6 per cent but noted that corporations continued their charitable support even in uncertain economic times. The annual *Campaigns Outlook* also comprehensively surveyed major charitable and financial campaigns across Canada.

INVESTING IN HUMAN POTENTIAL

As employees struggle to juggle the competing demands of hectic and demanding work and family responsibilities, organizations need to recognize how this affects morale, performance, and the bottom line. The Board, in this, the International Year of the Family, hosted a series of conferences and published an innovative and well-received report entitled *The Work and Family Challenge: Issues and Options* to guide employers in understanding workplace issues and offer some options to help employees deal with the work and family struggle. In addition, the Board's Absenteeism and Attendance Management Database for Canadian organizations is also flourishing and offers members statistical data and empirical analysis on how absenteeism is affecting organizations, and the price they pay.

In the 1990s, organizations have come to recognize the fundamental importance of building team strategies to help employees excel in competitive environments and improve performance. *Challenge and Change: Embracing the Team Concept* examined 109 Associate

organizations and conducted 25 in-depth interviews to establish parameters for rewarding team performance, as well as developing a viable rewards and recognition system.

Globalization, the shift to a knowledge-driven economy, and the changing nature of work have sharpened the focus of corporate attention to education and raised questions about appropriate corporate strategies for involvement with education. Since 1990, the National Business and Education Centre has provided a forum for leaders from business, education and other sectors of the community to work together strategically to bring about change and innovation in education policies and practices. The National Council on Education has promoted dialogue on a vision for education in Canada and found virtual consensus. "Matching Education to the Needs of Society: A Vision Statement" describes the vision. Key strategies for achieving the vision Canadians share include: linking education and the world of work; ensuring readiness to learn at all ages; and promoting lifelong learning.



Bob Baird, Co-ordinator, Seven Oaks School Division, Manitoba (and a national winner in the elementary and secondary category), Rick Hansen, master of ceremonies of the fourth National Awards for Excellence in Business-Education Partnerships, and MaryAnn McLaughlin, Director of the Board's National Business and Education Centre

Other programs of the Centre concentrated on exemplary corporate strategies and programs. *Enhancing Employability Skills* describes 14 innovative partnerships under way across Canada that are developing the kinds of skills identified as critical in today's complex workplace. Rick Hansen hosted the fourth National Awards for Excellence in Business-Education Partnerships sponsored by Stentor and its owner companies. It celebrated

the achievements of 18 outstanding partnership initiatives from all levels of the education system and all parts of

Canada. The winning partnerships, along with over 400 leaders, participated in the fifth annual conference, *Reaching for Success: Business & Education Working Together*, which was co-sponsored by the British Columbia Ministry of Education, in Vancouver.

Canada's competitiveness and prosperity lie in the ability to produce quality products and services that meet and even exceed customer requirements. The Conference Board is committed to pursuing quality principles and practices and helping other organizations implement total quality practices. The Board's executive study tours provide Canadian executives with opportunities to examine first hand some of the best-managed organizations in the world.

Focusing on the Customer: A Catalyst for Change in the Public Sector explores the experiences of leading organizations in North America in implementing customer-focused management systems. The lessons in this report, drawn from the Board's North American Study Tour on Total Quality in the Public Sector, focus on the need for organizations to deliver the products and services that meet the needs of their diverse sets of customers. Three other reports, *Organizational Learning*, *Setting the Direction: Management by Planning* and *Quality in a Unionized Organization*, underscore the Board's commitment to quality and the development of new structures, strategies and information systems.

Management by planning, a systemic, organization-wide, direction-setting process based on the needs of the customer was the focus of the third International Executive Study Tour on Total Quality Management. *Setting the Direction: Management by Planning* examines the planning process and the deployment of plans as key in improving organizational performance and aligning all resources with customer priorities to achieve breakthrough performance. The Conference Board's Executive Study Tour on Community-based Quality Initiatives focused on the importance of the integration of the efforts of multiple stakeholders.

The inaugural meeting of the Quality Network for Universities brought together leaders from 10 universities and established a networking forum for frank discussion and the free exchange of quality principles and practices in the university sector. The Public Sector Executives Network, which also started this year, brought together senior public sector managers from all three levels of government to understand innovative management practices in issues of transformational change—both within their organization and within the larger public sector environment. These two networks complement and strengthen the Board's focus on quality issues in the business, government, health care and education sectors.

PROMOTING INTERNATIONAL LINKS

A growing percentage of the world's trade and investment is coming from the Asia Pacific region. By setting up public and private sector institutional linkages, Canadian organizations can benefit from the rapid changes taking place and derive value from new sources of information. *Profiting in the Pacific Rim: Can Canada Capture Its Share?* examines whether Canada is properly equipped to gain and maintain a strategic foothold in the region. International strategic collaboration and corporate alliances are essential in transferring advanced technologies and innovative ideas to Canada while ensuring that our national competitive interests are well represented. Still, a lack of local market information, local bureaucracies, cultural differences and trade regulations are major obstacles to Canadian firms doing business in the region, according to *Canadian Trade Policy Options in the Asia Pacific Region: A Business View*.

As part of a three-year project funded by the Canadian International Development Agency (CIDA), the Conference Board's International Programs group is managing Canada's institutional participation in the Asia-Pacific Economic Co-operation Human Resources Development (APEC HRD) Working Group and Networks. This mutually beneficial relationship helps establish and firm up contacts in 17 member economies,

while creating important linkages for a freer flow of information. Canada became international co-ordinator of the Business Management Network (BMN), and the Conference Board became the chair and international co-ordinating institution for a three-year term beginning in 1994. BMN investigates such high priorities as environmental and cross-cultural management, and training and development. In developed and developing countries alike, corporate executives and public policy makers continue to be concerned about human resources development. As part of Canada's involvement in APEC, the Board has added a new component to its annual training and development survey, and is working with researchers from Australia, Japan, the Philippines and Chinese Taipei to develop a common, methodological approach that will be used to compare training policies, practices and expenditures among these economies.



Members of the Board's International Program team, Joanne Warren, Zhilli Ge, Michael Grant and Navin Parekh

Through a joint program of research funded by CIDA, the Canada-India Applied Economics and Business Policy Linkage Program cultivates a better understanding between the two countries at government and corporate levels. A highlight of the program was the symposium entitled "Energy and the Environment: The Challenge for North-South Co-operation" held in Toronto and Calgary. Participants recommended that Canada and India pursue commercial opportunities in the energy sector and power industry; develop closer ties to disseminate information, insights and intelligence about India's economic reforms; and build linkages to understand India's business and cultural norms. The proceedings of the symposium were pub-

lished in April. The program also released the report, *Impact of External Transfers on the Regional Economies of Kerala, India, and the Atlantic Provinces of Canada*.

Over 100 visits between Canada and India by researchers and symposia participants have occurred since the program's inception, and nine research projects have been initiated. The program has facilitated the formation of a number of other partnerships that include: TransAlta Corporation and Tata Energy Research Institute; Northern Telecom and Confederation of Indian Industry; and Ontario Hydro and Indian Utilities.

Following the first successful meeting in Beijing in 1993, the second Joint Project Steering Committee of the Applied Economic Research Institutional Linkages (AERIL) project met in Ottawa. Funded by CIDA, the initiative approved 12 research proposals. Among them: *Sino-North American Trade: Opportunities and Challenges*; *Inno-*

vation in China: Legal and Economic Conditions; and *Taxation in the Chinese Economic Transition*. All 12 projects are now well under way.

Under the aegis of the Canada-China Linkage Program, the Board completed the first phase of a Joint Study of Human Resources Management Practices in the two countries. Conference Board staff and scholars from the Chinese Academy of Social Sciences visited Canadian government agencies and academics involved in macro-level human resources development, planning and forecasting.

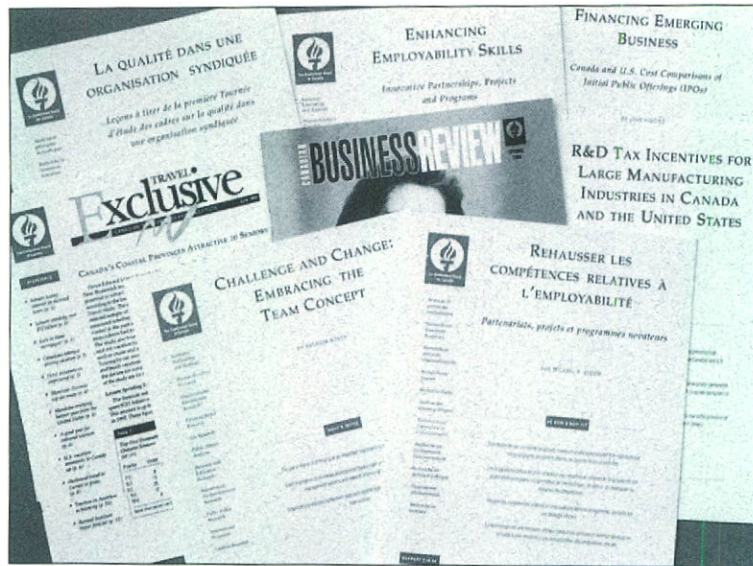
In keeping with the eight linkages already formed between Canadian and Indian applied research institutions, *Canada-India LINK*, a quarterly newsletter, has regularly monitored the progress and reported key findings. Similarly, the Board published *AERIL Net*, a biannual newsletter that updates the China linkages projects. The Board also recently distributed the first edition of *Network News* to Canadian organizations and individuals interested in APEC HRD. The biannual newsletter discusses research initiatives and joint activities in the three APEC HRD networks.

A TRADITION OF RESEARCH EXCELLENCE

For four decades, The Conference Board of Canada has garnered its share of media and public attention with real news, hard-hitting facts and excellent research results—information that has had an impact on all Canadians. We have assembled a world-class team of expert researchers capable of consistently delivering on significant national and international economic, management, social and public policy issues. Our sister organization,

The Conference Board, Inc., with offices in New York and Brussels, permits the development of a vast network of international resources and information as we respond to the growing needs of more than 3,000 Associates worldwide.

The Conference Board of Canada also continued its outward-looking focus by searching for answers to medium- and long-term strategic issues and providing emerging global perspectives in the quarterly *World Outlook*. Numerous global sources, including Germany's Kiel Institute of World Economics, Mexico's Centro de Estudios Economicos del Sector Privado and other Pacific Basin countries that are part of the Pacific Economic Co-operation Council (PECC), are also partners with the Board and exchange information that is incorporated into the *World Outlook* and other research.



Some of the publications released by the Conference Board this year

After 40 years of some of the most tumultuous public policy and technological developments Canadians have ever seen, the Conference Board is hard at work preparing Canadians for more significant change in the years to come. In our national quest for greater competitiveness, prosperity and productivity, we are always on the lookout for leadership, advanced technologies, value-added ideas, product quality, service excellence and innovative human resources strategies. By providing our Associates with easy access to the latest information, analysis and research expertise, we can help Canadian organizations achieve success in Canada and around the world.

1993 HONORARY ASSOCIATE

At the Conference Board's 13th Annual Meeting held in Montreal on September 29, 1993, David Culver received the 1993 Honorary Associate Award.

Born in Winnipeg, Mr. Culver served in the Canadian Infantry Corps during World War II and later obtained a BSc from McGill University and an MBA from the Harvard School of Business. He holds Honorary Doctorate of Law degrees from McGill and York Universities, and an Honorary Doctorate in Applied Science from the University of Sherbrooke.

Mr. Culver joined Alcan Aluminium Limited in Montreal in 1949 and spent three years at Alcan's management school in Switzerland—first as a student, then as an instructor. By 1954, he was New York sales manager, and eight years later, he was managing Alcan's international sales. In 1968, he was running Alcan's sales and fabricating activities worldwide. In 1977, Mr. Culver became President and two years later, he was named Chairman and Chief Executive Officer. As CEO, Mr. Culver was responsible for streamlining production, re-focusing the company as an R&D leader and, in 1988, he helped Alcan earn more than any corporation in Canadian history. He retired as Alcan's Chairman and Chief Executive Officer in

1989. Currently, Mr. Culver is Chairman of CAI Capital Corporation.

Mr. Culver serves on a long list of boards and committees. He is a director of American Express Company, Lehman Brothers, American Cyanamid Company, and The Seagram Company, Ltd. He is Honorary Chairman of the Business Council on National Issues, Chairman of the Board of Trustees of Canada's Museum of Science and Technology, and past Chairman of the Canada-Japan Businessmen's Co-operation Committee. He is a Governor of the Joseph H. Lander Institute of Management and International Studies at the University of Pennsylvania, a member of the International Advisory Council of Stanford University's Institute for International Studies, and a member of the Board of Trustees of Lester B. Pearson College of the Pacific.



David Culver accepting the 1993 Honorary Associate Award from Guy Saint-Pierre, President and Chief Executive Officer, SNC-LAVALIN Group Inc.



1992 Honorary Associate, Dr. Sylvia Ostry, and her husband, Bernard, in conversation with Pierre Trudeau

In 1987, Mr. Culver was awarded the Order of the Sacred Treasure, Grand Cordon, of Japan. He is a Companion of the Order of Canada and an Officer of the Order of Quebec.

The Honorary Associate Award is presented annually to a Canadian who has made an outstanding contribution to our country.

FUNCTIONAL COUNCILS

Our executive councils provide forums for senior executives to meet regularly to discuss issues of interest and concern.

All councils share the following general characteristics:

- members are the senior executive in the function;
- membership is limited to ensure effective networking;
- each council typically meets three times a year;
- the executive of each council determines the guidelines, agendas, etc.; and
- discussions focus on strategic issues.

The Board's functional councils and their chairs are listed.

FINANCIAL

Council on Investment Issues

Edward Y. Baker
President
HOOPP Investment Management Limited

National Council of Financial Executives

Thomas Gorman, Co-Chair
Vice-President Finance,
Chief Financial Officer & Treasurer
Cameco Corporation

Jeremy Hallows, Co-Chair
Vice-President, Corporate
Development & Chief Financial Officer
Unilever Canada Ltd.

Eileen A. Mercier, Co-Chair
Senior Vice-President
& Chief Financial Officer
Abitibi Price Inc.

Eastern Council of Financial Executives

Jon Hagan, Co-Chair
Executive Vice-President,
Finance & Corporate Development
Empire Company Ltd.

Walter Markham, Co-Chair
Vice-President, Finance
Canada Starch Company Inc.

Robert Martin, Co-Chair
Vice-President, Finance & Secretary
UAP Inc.

Western Council of Financial Executives

Leo Dooling, Co-Chair
Vice-President, Finance & Administration
British Columbia Telephone Company

Anthony G. Grace, Co-Chair
Vice-President, Finance, Administration
& Human Resources
Syncrude Canada Ltd.

Barry Humphreys, Co-Chair
Senior Vice-President, Finance & Treasurer
Potash Corporation of Saskatchewan Inc.

BUSINESS ISSUES

Council of Senior Legal Executives

Jack Mustoe
Senior Vice-President,
General Counsel & Corporate Secretary
NOVA Corporation

Council of Senior Operating Executives

James Craig
President & Chief Operating Officer
PPG Canada Inc.

HUMAN RESOURCES

Council of Human Resource Executives (National)

Ronald B. Blakely
Vice-President, Human Resources
& Public Affairs
Shell Canada Limited

Council of Human Resource Executives (East)

Brian Duffy
Vice-President, Human Resources
Pratt & Whitney Canada Inc.

Council of Human Resource Executives (West)

Denis E. Sutton
Vice-President, Human Resources
Manitoba Telephone System

Canadian Training Directors' Forum

Brad Harper
Director, Management
and Quality Education
AGT Limited

Council of Human Resource Executives in Professional Service Firms

Iain W. Scott
Chief Human Resources Officer
William M. Mercer Limited

Work and Family Council

Eta Wharton
Director, Employment Equity Division
Ontario Hydro

MARKETING

Council of Marketing Executives

Lawre M. Allen
Assistant Vice-President, Marketing Sales
CP Rail System

TOTAL QUALITY

Council on the Management of Total Quality

Marnie Ferguson
Vice-President, People, Quality and
Environment, Health and Safety
Monsanto Canada Inc.

Total Quality Management Forum

A.B. (Tony) Johnston
Vice-President, Employee Development
and Quality Improvement
Canadian Airlines International Ltd.

Operating Executives Council on Quality

Catharine G. Johnston
Principal Researcher
Organizational Effectiveness
The Conference Board of Canada

Public Sector Executives Network

Kim Devooght, Co-Chair
Assistant Deputy Minister, Safety
and Regulation
Ministry of Transportation
Government of Ontario

James (Jim) Lahey, Co-Chair
Executive Manager, Communications
and Renewal
Human Resources Development Canada

David O'Brien, Co-Chair
Chief Administrative Officer
City of Ottawa

Quality Health Care Network

Donald P. Schurman
President
University of Alberta Hospitals

Quality Network for Universities

Ross Paul, Co-Chair
President
Laurentian University

Donald O. Wells, Co-Chair
President
University of Regina

Canadian Education Leadership Network

Veronica Lacey
Director of Education
and Secretary Treasurer
North York Board of Education

STRATEGY AND DEVELOPMENT

Council of Strategy and Development

James (Jim) Leslie
Senior Vice-President, Sustainable
Development
TransAlta Corporation

INDUSTRIAL RELATIONS

Council of Industrial Relations Executives

George C.B. Smith
Vice-President, Industrial Relations
CP Rail System

INNOVATION AND TECHNOLOGY

Council for the Management of Innovation and Technology

Thane C. Waldie
Vice-President, Technology
Syncrude Canada Ltd.

Research Managers' Forum

N. (Mikk) Anyas-Weiss
Program Manager, Corporate R&D
Technology Development Group
Ontario Hydro Technologies

CEO ROUND TABLE Business Leader Canadian Subsidiary Round Table

Gary D. Graham
President
Westinghouse Canada Inc.

INFORMATION MANAGEMENT

Council on Information Management

David R. Cox
Vice-President, Information Systems
& Chief Information Officer
Northern Telecom Limited

PUBLIC AFFAIRS

Council of Public Affairs Executives

James G. Etherington
Vice-President, Corporate Affairs
London Life Insurance Company

ENVIRONMENT

Environmental Management Council

Acting Chair
Al Howatson
Manager, Business and the Environment
Research Program
The Conference Board of Canada

INTERNATIONAL Global Business Council

Acting Chair
Michael Grant
Program Manager, International Programs
The Conference Board of Canada

SEPARATELY FUNDED CENTRES

Our separately funded research centres are designed to investigate areas of importance in depth. Organizations wishing to enhance their expertise nominate a senior executive to join a centre's advisory council. Funding organizations participate in determining research priorities and take part in a networking program and an information service.

INTERNATIONAL COUNCILS

The Conference Board, Inc. sponsors a number of international councils. In addition to the initiatives listed, Canadian organizations are represented on the following councils:

- North American Information Management Executives
- North American Organization and Management Council
- International Human Resource Management Council
- Global Organization and Management Council
- International Council on the Management of Innovation and Technology

- Chief Administrative Officers Council
- Council of Services Marketing
- International Council on Compensation
- International Business and the Environment Council

COMPENSATION

Compensation Research Centre Advisory Council

Peter H. Tucker
Vice-President, Compensation & Employee Relations
Royal Bank of Canada

ENVIRONMENT

Business and the Environment Research Program

Claude-André Lachance
Director, Government Affairs and Issue Management
Dow Chemical Canada Inc.

TOURISM

Canadian Tourism Research Institute Management Board

Jeremy Pointing
Vice-President Sales and Marketing
Commonwealth Hospitality Ltd.

FINANCIAL SERVICES

Financial Institutions Taxation Council

Israel Mida
Tax Partner
Coopers & Lybrand

Members' Forum

A. Michael Andrews
Director, Financial Research Group
The Conference Board of Canada

COMMUNITY INVESTMENT

Institute of Donations and Public Affairs Research

David D.E. Grier
Vice-President and Special Advisor, Corporate Affairs
Royal Bank of Canada
Executive Director, Royal Bank of Canada Charitable Foundation

TAX RESEARCH

Business Centre for Tax Research

George M. Penna
Vice-President, Taxation
Noranda Inc.

HUMAN RESOURCES

Human Resource Development Centre

Jean Levert
Director, Management Planning & Development
Bombardier Inc.

NATIONAL BUSINESS AND EDUCATION

National Council on Education

Purdy Crawford, Co-Chair (Business)
Chairman & Chief Executive Officer
Imasco Limited

Gary W. Tushingham, Co-Chair (Education)
Chief Superintendent of Schools
Calgary Board of Education

Walter F. Light, Honorary Chair
Former Chairman
Northern Telecom Limited

Corporate Council on Education

James J. Gannon
Vice-President, Human Resource Planning and Development
Royal Bank of Canada

CANADIAN SENIOR MEMBERS

Senior Members of The Conference Board, Inc. form a worldwide leadership group of Conference Board Associates. Canadian representation in this group reflects the strong ties between The Conference Board, Inc. and The Conference Board of Canada. Canadian Senior Members, upon recommendation of The Conference Board of Canada, are appointed for three-year terms at the annual meeting of The Conference Board, Inc.

We wish to thank Kenneth W. Harrigan, The Hon. Henry H.N. Jackman, John R. McCaig and Claude I. Taylor who retire as Canadian Senior Members this year.

Laurent Beaudoin
Chairman of the Board & C.E.O.
Bombardier Inc.

James W. Burns
Vice-Chairman
Power Corporation of Canada

Louis R. Comeau
President & C.E.O.
Nova Scotia Power Inc.

Paul Cantor
Corporate Director

L. David Caplan
Chairman & C.E.O.
Pratt & Whitney Canada Inc.

Richard Drouin
Chairman & C.E.O.
Hydro-Québec

Ivan E.H. Duvar
Chairman of the Board,
President & C.E.O.
Maritime Tel & Tel

Rhys T. Eytan
Chairman
PWA Corporation

John T. Ferguson
President & C.E.O.
Princeton Developments Ltd.

John F. Fraser
Chairman
Federal Industries Ltd.

Jeannine Guillevin Wood
Chairman of the Board & C.E.O.
Guillevin International Inc.

Charles H. Hantho
Chairman, President & C.E.O.
Dominion Textile Inc.

Kenneth W. Harrigan
Retired Chairman & C.E.O.
Ford Motor Company of
Canada, Limited

The Hon. Henry H.N. Jackman
Lieutenant Governor of Ontario
and
Former Chairman & President
E-I Financial Corporation Limited

Gaétan Lussier
President & C.E.O.
Culinar Inc.

John R. McCaig
Chairman
Trimac Limited

J. Angus McKee
Chairman & C.E.O.
Gulfstream Resources Canada Limited

Giles R. Meikle
Former Chairman
Scott's Hospitality Inc.

Michael F. Mitchell
President & C.E.O.
Intercontinental Packers Ltd.

David Morton
Chairman
Alcan Aluminium Limited

J.E. (Ted) Newall
President & C.E.O.
NOVA Corporation

James R. Nininger
President & C.E.O.
The Conference Board of Canada

Michael E.J. Phelps
Chairman & C.E.O.
Westcoast Energy Inc.

Roger Phillips
President & C.E.O.
IPSCO Inc.

Alfred Powis
Chairman
Noranda Inc.

John D. Redfern
Chairman
Lafarge Canada Inc.

Guy Saint-Pierre
President & C.E.O.
SNC-LAVALIN Group Inc.

William W. Stinson
Chairman & C.E.O.
Canadian Pacific Limited

Claude I. Taylor
Chairman Emeritus
Air Canada

*Appointments to Senior Members of
The Conference Board, Inc. at the
corporation's annual meeting on
October 19, 1994:*

Angus A. Bruneau
Chairman, President & C.E.O.
Fortis Inc.

Purdy Crawford
Chairman & C.E.O.
Imasco Limited

Christina A. Gold
Senior Vice-President & President
U.S., Canada and Puerto Rico
Avon Products Inc.

Robert T. Stewart
Chairman & C.E.O.
Scott Paper Limited

MAJOR PUBLICATIONS

REPORTS AND STUDIES

The Canadian Corporate Response to Globalization

Industrial Competitiveness, Trade and the Environment: A Look at Three Sectors of the Canadian Economy

Setting the Direction: Management by Planning

Setting the Direction: Management by Planning, Lessons from the Third International Executive Study Tour on Total Quality Management

Pour déterminer l'orientation : La gestion par la planification

Pour déterminer l'orientation : La gestion par la planification, Leçons à tirer de la troisième Tournée internationale d'étude sur la gestion de la qualité totale

Focusing on the Customer: A Catalyst for Change in the Public Sector

Focusing on the Customer: A Catalyst for Change in the Public Sector, Lessons from the North American Study Tour on Total Quality in the Public Sector

Supporting Governments 1992: Transfers from Financial Institutions to Governments

Organizational Learning

The Challenge of Climate Change: Policy Options for Canada

Industrial Relations Outlook 1994

R&D Tax Incentives for Large Manufacturing Industries in Canada and the United States

R&D Outlook 1994 in the Natural Resources Sector

A Tax Comparison of Large Manufacturing Industries in Canada, the United States and Mexico

Profiting in the Pacific Rim: Can Canada Capture Its Share?

Enhancing Employability Skills: Innovative Partnerships, Projects and Programs

Rehausser les compétences relatives à l'employabilité : Partenariats, projets et programmes novateurs

Financing Emerging Business: Canada and U.S. Cost Comparisons of Initial Public Offerings (IPOs)

The Cost of Regulatory Compliance in the Canadian Financial Sector

Quality in a Unionized Organization: Lessons from the First Executive Study Tour on Quality in a Unionized Organization

La Qualité dans une organisation syndiquée : Leçons à tirer de la première Tournée d'étude des cadres sur la qualité dans une organisation syndiquée

Canadian Trade Policy Options in the Asia Pacific Region: A Business View

Challenge and Change: Embracing the Team Concept

Compensation Planning Outlook 1994, 12th edition

R&D Outlook 1994, 10th edition

The Canadian Financial Services Industry: The Year in Review

The Work and Family Challenge: Issues and Options/Concilier le travail et la famille : enjeux et options

Energy and the Environment: The Challenge for North-South Co-operation

Impact of External Transfers on the Regional Economies of Kerala, India, and the Atlantic Provinces of Canada

Investing in Canada's Prosperity: The Contribution of the Investment Activities of the Canadian Life and Health Insurance Industry to the Canadian Economy

L'investissement dans la prospérité du Canada : Apport à l'économie canadienne des investissements engagés par l'industrie canadienne des assurances de personnes

Guide sur le soutien offert aux parents par les employeurs

Corporate Community Investment in Canada 1992 Survey Results, 22nd edition

Investissements communautaires des entreprises au Canada 1992 Résultats de l'enquête, 22e édition

Corporate Community Investment in Canada 1992 Survey Results: Detailed Findings, 22nd edition

Directors of Crown Corporations: An Introductory Guide to Their Roles and Responsibilities

Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État

Emerging Technologies in the Financial Services Industry 1993: A Survey of Trends, Attitudes and Constraints to Technological Development

Campaigns Outlook 1993

Compensation Planning Outlook for 1994: Tourism and Hospitality Industry, 6th edition

1994 Guide to University-Based Executive Development Programs

Reaching for Success: 1994 Winning Partnerships/ La voie du succès : Partenariats entreprise-enseignement gagnants 1994

Ontario Seniors Travel Study

QUARTERLY PUBLICATIONS

Canadian Business Review

Canadian Outlook Economic Forecast and Executive Summary

Note de conjoncture canadienne

Provincial Outlook Economic Forecast and Executive Summary

Note de conjoncture provinciale

Construction Outlook Economic Forecast

World Outlook

Index of Business Confidence

Index of Consumer Attitudes

Canada-Mexico Business Brief

Canada-India LINK Newsletter

OTHER PERIODICALS

CTRI Travel Exclusive

Voyage Express de l'ICRT

HR Directions

Viewpoint (discusses emerging issues in depth)

Travel Markets Outlook

Perspectives des marchés touristiques

Canadian Outlook: Long-Term Forecast and Executive Summary

Provincial Outlook: Long-Term Forecast and Executive Summary

IDPAR Newsletter

Bulletin de l'IRDAP

AERIL Net Newsletter/ Bulletin de l'ÉURA

Network News Newsletter

CONSOLIDATED FINANCIAL HIGHLIGHTS

FOR THE YEAR ENDED MAY 31, 1994
(IN THOUSANDS OF CANADIAN DOLLARS)

CONSOLIDATED STATEMENT OF REVENUES & EXPENSES

	Note	1994	1993	1992
Revenues	C	19,649	17,348	16,834
Expenses				
Compensation		8,823	8,715	8,523
Purchased services		4,088	2,275	2,266
Travel		1,204	1,149	875
Meetings		1,298	1,166	1,153
Printing & postage		977	1,025	868
Supplies		387	334	363
Depreciation		1,075	1,065	964
Interest • capital leases		120	160	182
• mortgage		289	295	297
Building operations		329	320	326
Equipment rental		200	188	140
Telecommunications		217	183	201
Maintenance & insurance		367	367	241
Other		(29)	(28)	51
		19,345	17,214	16,450
Operating Results		\$304	\$134	\$384

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

	1994	1993	1992
Assets			
Current Assets			
Cash & term deposits	5,070	3,629	3,258
Accounts receivable	1,924	2,171	2,897
Prepaid expenses	522	355	262
	7,516	6,155	6,417
Building & Equipment	6,525	7,322	7,884
	\$14,041	\$13,477	\$14,301
Liabilities & Retained Surplus			
Current Liabilities			
Accounts payable	2,128	1,570	2,344
Deferred revenue	5,112	5,162	4,828
Current portion:			
Mortgage	72	65	59
Capital leases	526	454	435
	7,838	7,251	7,666
Mortgage	2,841	2,912	2,977
Capital Leases	475	911	1,361
Retained Surplus	2,887	2,403	2,297
	\$14,041	\$13,477	\$14,301

CONSOLIDATED STATEMENT OF RETAINED SURPLUS

	1994	1993	1992
Balance			
• beginning of year	2,403	2,297	1,913
Operating results	304	134	384
Distribution of the retained surplus of Learning for a Sustainable Future (LSF)	—	(28)	—
Contributed surplus from The Niagara Institute	180	—	—
Balance			
• end of year	\$2,887	\$2,403	\$2,297

NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL HIGHLIGHTS

For the Year Ended May 31, 1994

Note A: The Niagara Institute for International Studies

Effective May 2, 1994, the Board of Directors of The Conference Board of Canada approved assuming the membership interest in, and obtained management of, the net assets and operations of The Niagara Institute. The Conference Board has agreed to continue the operations of The Niagara Institute. The excess of the fair market value assets received over the liabilities of The Niagara Institute assumed at the effective date has been reflected in these consolidated financial statements as contributed surplus. Details of the net assets (in thousands of dollars) received are as follows:

Cash	\$481
Non-cash current assets	554
	<u>1,035</u>
Less:	
Current liabilities	521
Deferred revenue	324
Obligation under capital lease	10
	<u>855</u>
Contributed surplus	<u>\$ 180</u>

Note B: Management Report

The consolidated financial highlights contained in this annual report have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles, and the integrity and objectivity of the data in these consolidated financial highlights are management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and

for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the consolidated financial highlights.

In support of its responsibility, management maintains a system of internal control to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information and the safeguarding of assets. The Corporation has internal controls, and their application is reviewed on an ongoing basis.

The Board of Directors is responsible for ensuring that management fulfils its responsibilities for financial reporting and internal control, and exercises this responsibility through the Managing Committee and Audit Committee of the Board, which is composed of directors who are not employees of the Corporation. The Managing Committee and Audit Committee meet with management several times each year.

The consolidated financial highlights presented have been extracted from the 1994 consolidated financial statements of The Conference Board of Canada, audited by KPMG Peat Marwick Thorne, in accordance with generally accepted auditing standards. Their examination includes a review and evaluation of the Corporation's system of internal control, and appropriate tests and procedures to provide reasonable assurance that the consolidated financial statements are presented fairly. The external auditors have full and free access to the Managing Committee and Audit Committee of the Board.

Complete audited consolidated financial statements, including notes, are available from: Martin E. Hill, CA, Vice-President, The Conference Board of Canada, 255 Smyth Road, Ottawa, Ontario K1H 8M7.

Note C: Revenues

Revenues consist of Associate fees, membership fees from various centres, programs and councils, meetings, on-line services, financed research, publication sales and investment income.

Note D: Comparative Figures

Certain comparative figures have been reclassified to conform with the financial statement preparation adopted in the current year.

MANAGEMENT

JAMES R. NININGER
PRESIDENT AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Peter Buddo
Director, Human Resources and Administrative Services

Nancy J. McDonald
Manager, Office and Building Services

Lily L. Corewyn
Director, Corporate Communications

David M. Rochefort
Director, Conference Programs

Denyse Campeau
Executive Assistant to the President and C.E.O.

CHARLES A. BARRETT
VICE-PRESIDENT

Michael Andrews
Director, Financial Research Group

Michael Grant
Program Manager, International Programs

Laurie McCarthy
Manager, Information Services

Navin Parekh
Program Manager, Canada-India Linkage Program

Larry Sabo
Director, Marketing Operations

Joanne Warren
Program Manager, Canada-China Linkage Program

Tancredi Zollo
Director, Subscription, Marketing and
Business Development

PREM P. BENIMADHU
VICE-PRESIDENT AND DIRECTOR,
COMPENSATION RESEARCH CENTRE

Judith Lendvay-Zwickl
Senior Manager, Member Services

MARK J. DANIEL
VICE-PRESIDENT AND DIRECTOR,
ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS GROUP

Carolyn R. Farquhar
Associate Director, Organizational Effectiveness Group

GERALD M. DUDA
PRESIDENT, THE NIAGARA INSTITUTE AND
VICE-PRESIDENT, THE CONFERENCE BOARD OF CANADA

JAMES G. FRANK
VICE-PRESIDENT AND CHIEF ECONOMIST

Marie H. Burrows
Director, Custom Economic Services

Paul M. Darby
Director, Forecasting and Analysis Group

Brian Hollohan
Associate Director, Forecasting and Analysis Group

Maurice O. Gallant
Director, On-Line Services

David A. Redekop
Director, Canadian Tourism Research Institute

Alison C. Taylor
Editor, *Canadian Business Review*

MARTIN E. HILL
VICE-PRESIDENT

James R. Kennedy
Manager, Publishing Services

Elaine B. Manders
Controller

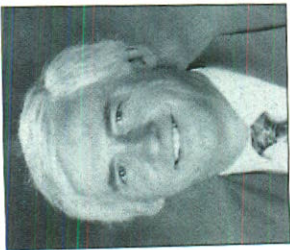
Herbert R. Taylor
Director, Business Systems

GILLES RHÉAUME
VICE-PRESIDENT AND DIRECTOR,
BUSINESS AND THE ENVIRONMENT RESEARCH PROGRAM

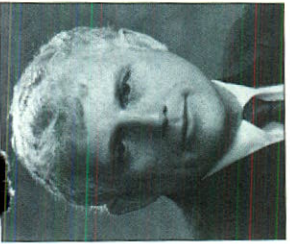
Al Howatson
Manager, Business and the Environment Research Program

George M. Khoury
Director, Institute of Donations and Public Affairs Research

MaryAnn McLaughlin
Director, National Business and Education Centre



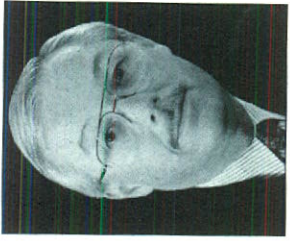
Pierre Y. Ducros
Chairman, Président et C.E.O./
Président du conseil, président
et chef de la direction
DWR Group Inc./
Groupe DWR inc.



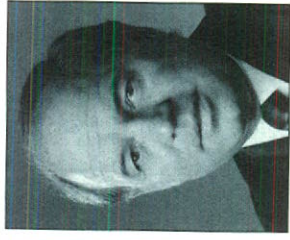
William A. Etherington
Président et C.E.O./
Président et chef de la direction
IBM Canada Ltd./
IBM Canada liée



Christina A. Gold
Senior Vice-President & President
U.S., Canada & Puerto Rico/ Vice-
présidente directrice et présidente,
É.-U., Canada et Puerto Rico
Avon Products Inc.



Kerry L. Hawkins
Président et C.E.O./Président
et chef de la direction
Cargill Limited/Cargill limitée



Donald K. Jackson
Corporate Director/Directeur
d'entreprise
Toronto, Ontario



John W. Johnstone
Chairman, Président et C.E.O./
Président du conseil, président
et chef de la direction
Olin Corporation



Robert E. Kadlec
Président et C.E.O./
Président et chef de la direction
BC Gas Inc.



**Geraldine A. Kenney-
Wallace**
Président et Vice-Chancellor/
Présidente et vice-chancière
McMaster University



John T. Mayberry
Président et C.E.O./
Président et chef de la direction
Dofasco Inc.



Jeffrey J. McCaig
Président et C.E.O./
Président et chef de la direction
Trimac Limited



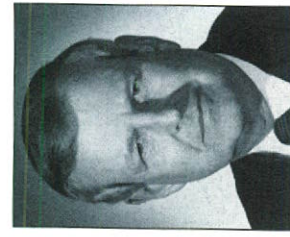
Kenneth F. McCready
C.E.O./Chef de la direction
TransAlta Corporation



Bernard M. Michel
Chairman, Président et C.E.O./
Président du conseil, président
et chef de la direction
Comeco Corporation



Eric P. Newell
Chairman, Président et
C.E.O./Président du conseil,
président et chef de la direction
Syncrude Canada Ltd.



***† James R. Niningger**
Président et C.E.O./Président
et chef de la direction
The Conference Board of
Canada/Le Conference Board
du Canada



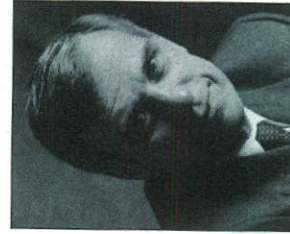
***† Guy Saint-Pierre**
Past Chairman/Président sortant
The Conference Board of Canada/
Le Conference Board du Canada
Président et C.E.O./Président
et chef de la direction
SNC-LAVALIN Group Inc./
Groupe SNC-LAVALIN Inc.



Paul R. Staley
Director/Directeur
PQ Corporation



Robert T. Stewart
Chairman et C.E.O./
Président du conseil
et chef de la direction
Scott Paper Limited/
Les Papiers Scott Limitée



Paul M. Tellier
Président et C.E.O./
Président-directeur général
Canadian National Railway
Company/La Compagnie des
chemins de fer nationaux
du Canada



*** Preston Townley**
Président et C.E.O./Président
et chef de la direction
The Conference Board, Inc.



George W. Watson
Président et C.E.O./
Président
et chef de la direction
TransCanada Pipelines Limited

† Also serves as Member of the Board of Trustees of The Conference Board, Inc./Est aussi membre du conseil d'administration de The Conference Board, Inc.

* Also serves as Member of the Managing Committee/Est aussi membre du Comité directeur

A large, stylized graphic of a leaf or flame, rendered in a light beige color, dominates the right side of the page. It has a thick stem and three pointed, teardrop-shaped lobes at the top. The background is a light cream color with a subtle gradient.

LE CONFERENCE BOARD
DU CANADA

1954 1994 *40 ans*

RAPPORT ANNUEL DE 1994

TABLE DES MATIÈRES

Profil / Énoncé de mission	1
Message aux Associés	2
Mot du président	3
L'année en bref	4
Associé honoraire de 1993	11
Conseils fonctionnels	12
Centres financièrement autonomes	13
Membres électifs canadiens	13
Principales publications	14
Données financières consolidées	15
Personnel de direction	17
Conseil d'administration	18



© 1994 **Le Conference Board du Canada***

255, chemin Smyth
Ottawa (Ontario) K1H 8M7
Canada

Téléphone : (613) 526-3280

Télécopieur : (613) 526-4857

**Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.*

The Conference Board, Inc.

845 Third Avenue
New York, N.Y. 10022
U.S.A.

Téléphone : (212) 759-0900

Télécopieur : (212) 980-7014

The Conference Board Europe

Avenue Louise 207, bte 5
B-1050 Bruxelles
Belgique

Téléphone : 32-2-640 62 40

Télécopieur : 32-2-640 67 35



Ce rapport annuel est imprimé sur du papier recyclé;
de l'encre sans danger pour l'environnement
a été utilisé. La publication est
recyclable en entier.

PROFIL

À titre de premier institut privé de recherche appliquée au pays, Le Conference Board du Canada fournit à ses associés des informations et des analyses objectives portant sur des questions d'ordre national et international en matière d'économie, de gestion et de politique d'intérêt public. Les travaux du Conference Board contribuent à renforcer la compétitivité mondiale de plus de 600 organismes.

Depuis 1954, le Conference Board fournit aux dirigeants canadiens des informations opportunes et pertinentes par l'intermédiaire d'un vaste programme de réunions, de conférences, de publications,

de services d'information et de téléinformatique, et de relations publiques.

Le Conference Board du Canada est un organisme à but non lucratif qui est affilié à une organisation internationale ayant des bureaux aux États-Unis et en Europe.

À l'échelle mondiale, le Conference Board regroupe plus de 3 000 associés.

Cette année, nous avons révisé l'énoncé de mission pour tenir compte des changements qui surviennent dans le milieu des affaires ainsi que des nouveaux besoins de nos clients.



L'entrée principale de l'immeuble du Conference Board.

ÉNONCÉ DE MISSION

Notre mission est d'aider nos membres à prévoir les changements qui affectent l'économie mondiale et à s'adapter à cette constante évolution. Pour ce faire, nous favorisons l'épanouissement et l'échange des connaissances sur les stratégies et méthodes des organisations, sur les nouvelles tendances économiques et sociales et sur les grandes questions d'intérêt public.

Nos membres sont essentiellement des entreprises, des entités gouvernementales et des organismes du secteur public du Canada. Nos partenaires comprennent des organisations s'intéressant à l'évolution de l'économie canadienne, aux politiques publiques et aux pratiques organisationnelles.

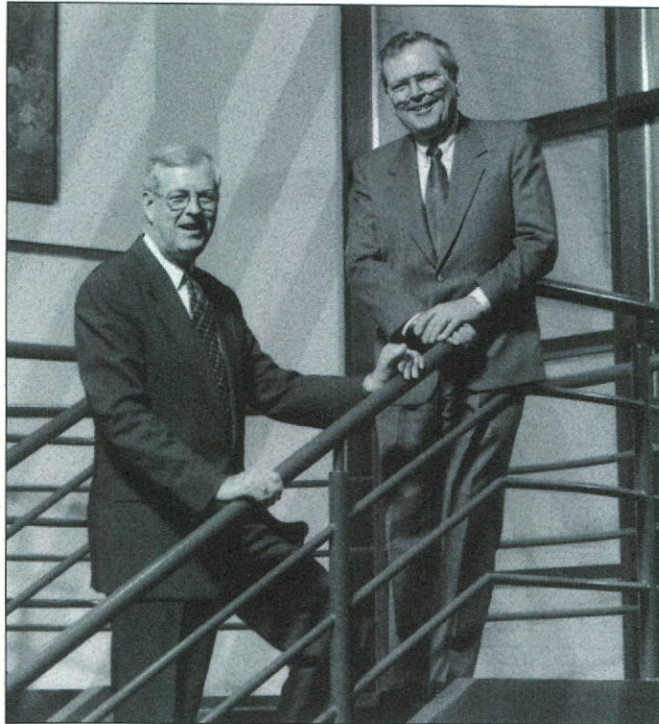
Dans toutes nos activités, nous veillerons :

- à faire preuve d'équilibre et d'indépendance et à ne pas orienter les choix politiques,
- à fournir des services de qualité supérieure à nos membres et partenaires,
- à instaurer un milieu de travail axé sur l'apprentissage, au sein duquel nous pourrions assurer notre épanouissement personnel en contribuant au succès de l'organisation,
- et à favoriser une culture d'équipe, en nous adaptant au changement et en récompensant l'innovation.

MESSAGE AUX ASSOCIÉS

L'année 1994 est celle du 40^e anniversaire du Conference Board du Canada. Depuis sa création, notre organisation s'est considérablement développée. Nous nous sommes toujours efforcés de fournir des services de qualité à exploiter au mieux les atouts dont nous disposons dans les domaines de la recherche appliquée et du maillage des entreprises afin de répondre aux préoccupations de nos membres.

Le Conference Board du Canada s'est considérablement développé depuis sa création à Montréal en 1954. Certes, la prévision économique, qui était alors notre seule spécialité reste l'une de nos principales activités. Aujourd'hui, cependant, nous offrons en outre à nos membres des conférences, des conseils et des travaux de recherche dans de nombreux domaines : gestion des entreprises, ressources humaines, investissement communautaire, réseaux internationaux, éducation, services financiers, environnement et tourisme. Les besoins de nos clients ont évolué, et nous nous sommes adaptés en conséquence. L'an dernier, l'Institut Niagara s'est joint à nous, nous avons créé de nouveaux conseils et nous avons élargi notre rayon d'action sur la scène internationale. Nous continuons par ailleurs à chercher des méthodes novatrices pour vous aider à prendre des décisions efficaces dans un monde des affaires de plus en plus concurrentiel.



James R. Nininger, président et chef de la direction, et Robert B. Peterson, président du conseil d'administration.

L'information demeure un outil essentiel pour toute organisation canadienne qui doit faire face à une dynamique nationale et internationale en évolution constante — d'où l'importance croissante des produits que nous offrons. Faire

plus avec moins, améliorer et rationaliser les méthodes, et mettre du point de nouveaux produits et services sont des tâches désormais courantes dans la plupart des organisations canadiennes. La réputation ne suffit plus à garantir le succès.

Le Conference Board du Canada est prêt à relever de nouveaux défis et à contribuer à la mesure de ses moyens à la prospérité économique du pays. La célébration de notre 40^e anniversaire témoigne de la compétence, du dévouement et des efforts déployés par notre personnel pour satisfaire nos clients. Nous remercions

également le Conseil d'administration pour le rôle crucial qu'il a joué dans notre succès. Ensemble, nous continuerons à servir nos clients pendant longtemps, et nous vous remercions de l'appui que vous nous avez donné pendant nos quarante premières années.

*Robert B. Peterson
Président du conseil d'administration*

*James R. Nininger
Président et chef de la direction*

MOT DU PRÉSIDENT

La prudence qui était de mise ces dernières années a fait place à un certain optimisme : l'économie canadienne semble prête à redémarrer. La confiance des consommateurs est en hausse, encouragée par la création d'emplois, l'expansion des exportations et l'augmentation des profits avant impôts. Le contrecoup de la récession et les bouleversements provoqués par l'adaptation structurelle aux nouveaux marchés internationaux semblent se calmer enfin. Nous entrons dans un nouvel âge, et le Canada doit être prêt à anticiper cette nouvelle donnée économique et à s'y adapter.

Dans cette optique, l'accès à des informations opportunes, pertinentes et rentables est essentiel à la croissance, à la connaissance et à l'innovation. Nous entrons dans l'âge de la technologie de l'information sur microprocesseurs et, plus que jamais, les organisations canadiennes sont à la recherche de procédés nouveaux et plus efficaces pour faire systématiquement la compilation, l'analyse, la programmation et la diffusion de l'information à valeur ajoutée.

Les gouvernements canadiens s'efforcent eux aussi, à tous les niveaux, de s'adapter à l'évolution de l'économie mondiale. Vu la diminution des recettes fiscales, la nécessité de faire des compressions et la volonté déterminée de la collectivité de dépenser de façon plus raisonnable, le secteur public est en train de repenser le rôle, les priorités et les services qui lui étaient traditionnellement imputés, l'objectif étant d'améliorer le service au public et la prestation des programmes en général.

L'explosion des nouvelles technologies de l'information et de leurs applications et la convergence imminente de l'ordinateur, du câble et des télécommunications pour des activités en temps réel et en direct obligent les Canadiens à modifier la façon dont ils conçoivent et dirigent leurs entreprises. La technologie de l'information représentant plus du tiers de notre R&D industrielle nationale, nous avons dès maintenant besoin d'informations fiables et pertinentes pour adopter des politiques publiques appropriées et pour prendre les décisions économiques qui s'imposent.

Il faut désormais disposer d'informations exactes et à valeur ajoutée pour réussir sur des marchés internationaux en pleine évolution. L'autoroute de l'information, dont la mise en place est imminente, aura des répercussions dynamiques sur la gestion des affaires. Mais c'est l'information qui circulera sur cette autoroute qui restera la composante la plus importante. Il ne suffira pas d'aller aussi vite que les concurrents; pour profiter de l'avantage concurrentiel, il faudra avant tout trouver un juste milieu entre la qualité de l'information et la rapidité de la diffusion.

LE CANADA DOIT ÊTRE
PRÊT À ANTICIPER CETTE
NOUVELLE DONNÉE
ÉCONOMIQUE
ET À S'Y ADAPTER.

La compétitivité, la productivité, la compétence des travailleurs et l'harmonie du climat de travail sont certes des conditions indispensables à la croissance économique, mais, en cette période décisive, la qualité et l'efficacité du leadership sont déterminantes. L'an dernier, l'Institut Niagara s'est joint au Conference Board du Canada et, ensemble, nous saurons trouver de nouvelles perspectives, de nouvelles façons d'analyser les questions comme la formation des dirigeants, la

transformation organisationnelle, la variété des méthodes de gestion et les techniques de constitution d'équipes. Nous saurons également tirer parti des expériences différentes de l'Institut en ce qui concerne la recherche des consensus, les techniques de négociation et le règlement des conflits, d'autant plus que ces expériences s'intègrent parfaitement aux objectifs que s'est fixés le Conference Board en matière de formation et de perfectionnement, de recyclage stratégique, d'éducation permanente et de programmes de la qualité. L'arrivée de l'Institut témoigne de notre volonté d'anticiper vos besoins futurs.

Le Canada est à la croisée des chemins et le monde est à l'aube d'une ère économique nouvelle. Disposer d'informations exactes, opportunes et à valeur ajoutée est aujourd'hui un atout déterminant. Le Conference Board du Canada continuera de vous fournir, à vous qui êtes nos clients, l'information dont vous avez besoin pour prospérer dans ce nouvel âge économique.

L'ANNÉE EN BREF

L'INFORMATION À VALEUR AJOUTÉE : LA RESSOURCE STRATÉGIQUE DU CANADA DANS UN MARCHÉ PLANÉTAIRE

Depuis 1954, Le Conference Board du Canada s'efforce de répondre à un besoin fondamental des dirigeants canadiens, celui de disposer d'informations exactes, opportunes et pertinentes. Diffusés dans nos publications ou par nos services d'accès en direct, nos prévisions, nos données et nos rapports de recherche aident les organisations canadiennes à planifier en fonction des réalités sociales et économiques actuelles et futures, à comprendre les grands changements qui bouleversent les marchés et à prendre en conséquence les mesures nécessaires pour accroître leur compétitivité, la qualité de leurs produits et leur service au client.

Les organisations canadiennes peuvent ainsi recourir à un organisme indépendant de réputation mondiale, qui sait optimiser les connaissances disponibles pour obtenir des résultats tangibles. Les études que nous faisons sur les politiques et pratiques de gestion, sur les questions d'administration publique, sur le climat économique et social et sur les grands dossiers internationaux produisent un flot continu d'informations factuelles et actuelles qui aident les gouvernements, les syndicats et d'autres dirigeants du pays à prendre des décisions sages et raisonnables.

L'an dernier, le Conference Board s'est efforcé plus que jamais de s'assurer que ses clients étaient satisfaits des services qu'il leur offrait. Nous avons ainsi mené à bien toutes les activités prévues, qu'il s'agisse de travaux de recherche, de rencontres, de services d'information, de services d'information électroniques et de services de gestion et programmes. Le personnel de l'organisation, qui regroupe 175 personnes, a traité 4 400 demandes d'information, a coordonné

172 réunions, y compris 117 réunions de conseils (où les cadres supérieurs invités ont l'occasion de discuter entre eux des questions qui les intéressent), a organisé 16 conférences et a publié 22 rapports, 20 études et 86 prévisions et périodiques. Nous avons installé l'Institut national de la qualité dans ses nouveaux locaux, et nous avons acquis l'Institut Niagara lequel restera une entité juridique séparée du Conference Board, celui-ci étant son unique membre. De plus, nous avons fourni à plus de 200 clients l'accès électronique à nos services économiques en direct et avons mis à leur disposition des réseaux de recherche en Chine, en Inde et dans la région de l'Asie-Pacifique.



Faites l'expérience des véritables avantages des nombreuses conférences ouvertes du Conference Board.

POUR UN MEILLEUR LEADERSHIP

Depuis 40 ans, Le Conference Board du Canada joue un rôle primordial en tant que concepteur des outils les mieux adaptés aux besoins des dirigeants d'entreprises, des organisations publiques, des syndicats et autres, afin de les aider à

obtenir l'information appropriée, à prendre des décisions éclairées et à élaborer des politiques sociales et économiques pertinentes. Nous avons mis sur pied des forums et des conseils pour permettre aux cadres canadiens d'établir des réseaux, d'échanger des informations importantes avec leurs homologues des secteurs privé et public, et d'obtenir ainsi des informations à valeur ajoutée et une perspective plus large. Nos conseils, qui s'intéressent aussi bien à la rémunération qu'aux affaires publiques, à la taxation, à la qualité, à l'éducation, à la commercialisation, aux relations industrielles, au travail et à la famille, jouent un rôle décisif dans le choix de nos priorités et de nos projets de recherche. Plusieurs conseils ont été créés cette année, notamment le Conseil sur les questions d'investissement, le Conseil sur la gestion environnementale, la Table ronde des dirigeants d'entreprise de filiales canadiennes et le Conseil des cadres supérieurs en exploitation.

Notre organisation doit sa performance à la volonté inébranlable de son personnel de satisfaire les besoins actuels et futurs de nos Associés. Nous nous efforçons en effet de mettre à la disposition de ces derniers des informations pratiques sur la façon dont les entreprises s'adaptent à l'évolution de l'économie nord-américaine, et *The Canadian Corporate Response to Globalization* est l'un des nombreux rapports à traiter de cette question. Par ailleurs, les dirigeants d'entreprises, de gouvernements, de syndicats et autres continuent de consulter la *Canadian Business Review* pour avoir des informations pratiques et opportunes sur les tendances actuelles de l'économie.

À la mi-janvier, le Conference Board a annoncé son intention d'unir sa solide réputation en recherche appliquée à la longue expérience de l'Institut Niagara en matière de gestion des grands dossiers, de technique du consensus et de formation des dirigeants. Cette alliance stratégique aidera les organisations canadiennes à évaluer les implications de l'évolution économique internationale, à échanger des connaissances, à mettre en œuvre des plans stratégiques éclairés et à préparer les dirigeants de demain.

À certains égards, la vitesse du changement est telle que nous ne pouvons pas toujours y faire face, aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public. Le Conference Board du Canada et le Centre canadien de gestion, du gouvernement fédéral, ont entrepris ensemble d'évaluer dans quelle mesure les organisations réussissent à s'adapter au changement et à former des gestionnaires capables d'y faire face. Ce projet a été mené à bien; il sera bientôt suivi d'un rapport sur les leçons qu'on peut en tirer.

La façon dont les entreprises canadiennes sont gérées est une question qui suscite de plus en plus d'intérêt car elle peut avoir une incidence déterminante sur la prospérité future de notre pays. Il importe donc de s'assurer que tous les dirigeants d'entreprises sont sur la même longueur d'onde et qu'ils appliquent les mêmes règles, car il y va du succès et de la survie de notre secteur privé. En collabora-

tion avec la Bourse de Toronto, le Conference Board a coordonné une série de colloques sur la régie interne des sociétés, dont les résultats ont servi à la préparation du rapport que la Bourse de Toronto avait confié à un comité.

LES OUTILS INDISPENSABLES À LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE

Par ses analyses prescriptives, objectives et apolitiques des tendances et des grands dossiers sociaux et économiques, le Conference Board peut donner aux organisations canadiennes un avantage concurrentiel sur les nouveaux marchés internationaux. Nous savons comment obtenir les faits et

les chiffres les plus récents et comment les interpréter, ce qui donne à nos membres (gouvernements, entreprises, syndicats et autres) un net avantage concurrentiel, à une époque aussi décisive que celle que nous vivons. Parmi nos publications régulières, citons *Index of Business Confidence*, *Index of Consumer Attitudes*, les revues trimestrielles *Note de conjoncture canadienne* et *Note de conjoncture provinciale* ainsi que d'autres prévisions économiques à plus long terme. Nos Associés peuvent aussi demander à nos

services économiques de leur préparer des études économiques sur mesure.

Selon *Industrial Relations Outlook 1994*, l'année qui vient de s'écouler a été relativement stable en ce qui concerne les négociations collectives, en raison du faible taux d'inflation et du taux de chômage élevé. Le Groupe responsable des prévisions et des analyses économiques a lancé une nouvelle publication trimestrielle, *Construction Outlook*; cette analyse complète et détaillée du secteur de la construction va aider les membres à élaborer leurs stratégies de développement régional. D'après les résultats d'une enquête auprès de 160 entreprises, *R&D Outlook 1994* prévoit que la lenteur de la reprise économique continuera de freiner les dépenses de R&D du secteur privé. En complément de notre rapport annuel sur la R&D et compte tenu des problèmes particuliers du secteur des ressources naturelles au Canada,



Paul Darby, Marie Burrows, Maurice Gallant et Carmen Allen, tous membres du groupe de prévisions économiques du Conference Board examinent les données du Canadian Outlook.

nous avons également publié *R&D Outlook 1994 in the Natural Resources Sector*. Quant au Groupe de gestion de l'innovation et de la technologie, il continuera, au fur et à mesure que l'incidence de la nouvelle technologie et de l'innovation s'accroîtra, d'analyser les questions reliées à la R&D, à la diffusion de la technologie et à l'intervention des gouvernements en matière d'innovation. Le Conference Board a également publié cette année *R&D Tax Incentives for Large Manufacturing Industries in Canada and the United States*.

Depuis 1954, les Associés, les médias, les élus politiques et les organisations canadiennes comptent sur les prévisions économiques très spécialisées et les études économiques sur mesure que réalisent le Conference Board sur des questions relatives à des secteurs industriels ou géographiques donnés. *Compensation Planning Outlook 1994* aide les dirigeants industriels et les décideurs économiques et politiques à comprendre les tendances qui se dessinent dans le domaine des ressources humaines.

The Canadian Financial Services Industry : The Year in Review est une source abondante de données et d'analyses sur l'évolution du secteur des services financiers. Le Groupe des services financiers a publié un important rapport de recherche, *A Tax Comparison of Large Manufacturing Industries*, où il compare la compétitivité fiscale du Canada à celle des États-Unis et du Mexique à l'aide d'un modèle d'évaluation de l'incidence des impôts sur les liquidités nettes d'une entreprise typique, dans des secteurs donnés; ce rapport est le plus récent de la série.

La publication intitulée *Supporting Governments 1992* a suscité beaucoup d'attention dans le public; portant directement sur le fardeau fiscal total des institutions financières, elle a contribué à dissiper le mythe selon lequel ces institutions ne paient pas d'impôt. Le Groupe des services financiers a également publié *Financing Emerging Business : Canada and the U.S. Cost Comparisons of Initial Public Offerings (IPO), Emerging Technologies in the Financial Services Industry 1993* et *The Cost of Regulatory Compliance in the Canadian Financial Sector*.

L'incidence environnementale est aujourd'hui un facteur déterminant du coût d'une entreprise commerciale. De plus en plus, les organisations canadiennes tiennent compte de l'incidence de leurs activités sur l'environnement. *The Challenge of Climate Change : Policy Options for Canada* traite des

émissions de gaz à effet de serre qui semblent accélérer le réchauffement de la planète ainsi que des options qui nous permettraient de nous acquitter des obligations que nous avons contractées dans le cadre du protocole sur le changement climatique mondial.

Le marché planétaire dans lequel nous vivons est en évolution constante et rapide, et nous risquons d'être saturés d'informations et de technologies connexes. Dans la mesure du possible, les organisations doivent tirer parti des innovations qui répondent économiquement à leurs besoins, satisfaire avant tout leurs clients et s'adapter aux nouveaux marchés, tout en réglant les autres problèmes importants qui peuvent se poser. Le rapport intitulé *Industrial Competitiveness, Trade and the Environment : A Look at Three Sectors of the Canadian Economy*, examine l'incidence des mesures environnementales sur trois secteurs de l'économie canadienne : l'agro-alimentaire, les produits chimiques et les produits forestiers. Les auteurs du rapport concluent que la réglementation peut avoir une incidence, positive ou négative, sur la compétitivité de ces secteurs. Dans un autre rapport, intitulé *The Cost of Regulatory Compliance in the Canadian Financial Sector*, on constate que l'ensemble de l'industrie appuie la mise en place d'une seule réglementation nationale, et que les coûts de mise en conformité nuisent à la compétitivité, sont lourds à administrer et sont difficiles à évaluer.

La protection des ressources environnementales et l'établissement de stratégies touristiques efficaces semblent aller de pair. L'Institut canadien de recherche sur le tourisme (ICRT) fournit aux membres des informations sur ce secteur, y compris des prévisions de voyages semestrielles.

En collaboration avec le magazine *Today's Seniors*, l'Institut a mené une enquête détaillée sur les destinations préférées des personnes du troisième âge en Ontario, lesquelles représentent un marché de plus en plus important. Le rapport qui en a résulté, *Ontario Seniors Travel Study*, a été publié au printemps dernier. L'ICRT a par ailleurs réussi à commercialiser son modèle d'évaluation économique du tourisme, lequel permet d'analyser les retombées d'événements spéciaux comme le Festival de jazz d'Ottawa et la participation des Blue Jays de Toronto à la Série mondiale de base-ball. De plus, l'ICRT a répondu aux demandes de renseignements adressées par des membres au sujet de la gestion des politiques et pratiques relatives aux voyages d'affaires, dans le cadre d'une enquête menée conjointement avec

American Express Canada Inc. Cette enquête auprès de plus de 1 000 entreprises canadiennes était la première, depuis 10 ans, à traiter en détail de tous les aspects de la gestion des voyages d'affaires, notamment les destinations, les politiques et procédures d'administration et les dépenses; il en ressort que plusieurs possibilités s'offrent aux entreprises pour mieux gérer ce poste de dépenses fort important.

L'Institut de recherches en dons et en affaires publiques, qui a reçu plus de 400 demandes de renseignements par mois l'an dernier, a publié *Investissements communautaires des entreprises au Canada en 1992*. Ce rapport indique que les dons ont dans l'ensemble diminué de 1,6 % mais que les sociétés ont continué d'en faire malgré cette période d'incertitude économique. La revue annuelle *Campaigns Outlook* décrit en détail les grandes campagnes de charité et financières qui se sont déroulées au Canada.

INVESTIR DANS LES RESSOURCES HUMAINES

Alors que les employés se débattent pour répondre aux besoins souvent contradictoires de la vie professionnelle et de la vie familiale, les organisations doivent être sensibles aux ramifications que cela peut avoir sur leur moral, sur leur rendement et sur l'ensemble de leur travail. Dans le cadre de l'Année internationale de la famille, le Conference Board a organisé une série de conférences et a publié un rapport novateur qui a été bien accueilli : *Concilier le travail et la famille : enjeux et options*. Ce rapport vise à aider les employeurs à mieux comprendre la situation de leurs employés et les difficultés que certains peuvent avoir à concilier leur travail et leur vie familiale. Par ailleurs, notre banque de données sur l'absentéisme et l'assiduité se développe rapidement, et les membres peuvent en retirer des analyses empiriques et des données statistiques sur les

conséquences financières et autres de l'absentéisme pour les organisations.

Dans les années 1990, les organisations ont compris combien il était important d'établir des stratégies d'équipes pour aider les employés à accroître leur rendement et à donner le meilleur d'eux-mêmes dans un environnement compétitif. Le rapport intitulé *Challenge and Change : Embracing the Team Concept* repose sur l'analyse de 109 organisations d'Associés et de 25 entrevues approfondies, dans le but d'établir des barèmes de rémunération du travail en équipe ainsi qu'un système viable de récompenses et de reconnaissance.

La mondialisation des marchés, l'avènement d'une économie axée sur le savoir et l'évolution de la nature du travail amènent les entreprises à s'intéresser encore davantage à la formation et à repenser leurs stratégies d'intervention dans ce domaine. Depuis 1990, le Centre national sur les affaires et l'enseignement sert de tribune aux cadres du secteur privé, de l'enseignement et d'autres secteurs qui veulent collaborer à la réforme des politiques et pratiques dans l'enseignement. Le Conseil national sur l'enseignement a encouragé le dialogue sur cette question et a réussi à dégager un

consensus virtuel. «Adapter le système d'éducation aux besoins de la société : énoncé de vision» décrit l'objectif de ce consensus. Les principales stratégies envisagées sont notamment le couplage de l'enseignement et du monde du travail, l'accès à l'éducation à tous âges, et la promotion de l'éducation permanente.



Bob Baird, coordonnateur de la Seven Oaks School Division, Manitoba (et gagnant national dans la catégorie primaire et secondaire) en compagnie de Rick Hansen, maître de cérémonie de la quatrième remise des Prix nationaux d'excellence en partenariats entreprise-enseignement, et MaryAnn McLaughlin, directrice du Centre national sur les affaires et l'enseignement du Conference Board.

D'autres programmes du Centre portent sur des stratégies et programmes exemplaires de certaines entreprises. Par exemple, *Rehausser les compétences relatives à l'employabilité*

décrit 14 partenariats innovateurs qui ont été lancés au Canada pour développer les compétences qui sont jugées indispensables sur le marché du travail actuel. C'est Rick Hansen qui, au nom de Stentor et de ses compagnies-

propriétaires, a animé les quatrièmes Prix nationaux d'excellence en partenariats entreprise-enseignement. Ces prix célébraient la réalisation de 18 partenariats remarquables à tous les niveaux d'enseignement et dans toutes les régions du Canada. Les partenariats lauréats ont participé, avec plus de 400 dirigeants, à la cinquième conférence annuelle intitulée *Reaching for Success : Business and Education Working Together* et coparrainée par le ministère de l'Éducation de la Colombie-Britannique, à Vancouver.

La compétitivité et la prospérité du Canada dépendent de sa capacité de fabriquer des produits et services de qualité qui répondent aux attentes de ses clients, voire les dépassent. Le Conference Board s'est engagé à respecter des principes et des pratiques éprouvés et à aider les autres organisations à mettre en œuvre les principes de la qualité totale. Les tournées internationales d'études permettent aux cadres canadiens de visiter certaines des organisations les mieux gérées au monde.

Le rapport intitulé *Focusing on the Customer : A Catalyst for Change in the Public Sector* décrit les expériences de grandes organisations américaines lors de la mise en œuvre de services de gestion axés sur le client. Les leçons que tire ce rapport de notre tournée nord-américaine sur la qualité totale dans le secteur public soulignent la nécessité, pour les organisations, de livrer des produits et services qui répondent aux besoins de leurs divers clients. Trois autres rapports, *Organizational Learning*; *Pour déterminer l'orientation : la gestion par la planification*; et *La qualité dans une organisation syndiquée* témoignent de la volonté du Conference Board de promouvoir la qualité et l'établissement de structures, de stratégies et de systèmes d'information nouveaux.

La gestion par la planification est un processus systémique qui, à l'échelle de l'organisation, permet de fixer les orientations en fonction des besoins du client. Ce type de gestion était le thème de la troisième Tournée internationale d'étude sur la gestion de la qualité totale. Dans *Pour déterminer l'orientation : la gestion par la planification*, le processus de planification et d'établissement des plans est considéré comme indispensable à l'amélioration du rendement organisationnel et à l'optimisation de toutes les ressources en fonction des priorités du client, et ce, afin d'accroître considérablement le rendement. La Tournée internationale d'étude sur les initiatives locales en matière de qualité a surtout porté sur la nécessité de conjuguer les efforts des multiples intervenants.

La séance d'ouverture du Réseau de la qualité dans les universités a rassemblé des dirigeants de 10 universités et a permis de créer une tribune pour des discussions et des échanges spontanés sur les principes et pratiques de la qualité dans les universités. Le *Public Sector Executives Network*, qui a lui aussi été créé cette année, rassemble des hauts fonctionnaires des trois niveaux de gouvernement pour concevoir des pratiques de gestion novatrices face au changement, aussi bien au sein de leurs propres organisations qu'à l'échelle du secteur public dans son ensemble. Ces deux réseaux complètent et renforcent l'intérêt que porte le Conference Board à la qualité totale dans les entreprises, au gouvernement et dans les secteurs des soins de santé et de l'enseignement.

PROMOUVOIR DES LIENS INTERNATIONAUX

Un pourcentage croissant des échanges commerciaux et financiers de la planète proviennent de la région Asie-Pacifique. En établissant des liens institutionnels avec les secteurs public et privé, les organisations canadiennes peuvent tirer parti des changements qui surviennent et des nouvelles sources d'information. Dans *Profiting in the Pacific Rim : Can Canada Capture Its Share?*, les auteurs examinent si le Canada est bien équipé pour occuper un créneau stratégique dans la région. La collaboration stratégique internationale et les alliances commerciales sont indispensables au transfert au Canada de technologies de pointe et d'idées novatrices; il faut aussi s'assurer que nos intérêts commerciaux nationaux sont bien représentés. Pourtant, selon le rapport intitulé *Canadian Trade Policy Options in the Asia Pacific Region : A Business View*, les entreprises canadiennes implantées dans la région se heurtent à de graves difficultés comme le manque de connaissances sur les marchés locaux, les bureaucraties locales, les différences culturelles et les règlements commerciaux.

Dans le cadre d'un programme triennal financé par l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le groupe des programmes internationaux du Conference Board coordonne la participation institutionnelle du Canada au groupe de travail et aux réseaux chargés du développement des ressources humaines, au sein de l'organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC HRD). Cette relation mutuellement bénéfique nous permet d'établir et de renforcer les liens économiques que nous avons avec ces

17 pays, tout en créant des liaisons précieuses pour la libre circulation de l'information. Le Canada s'étant vu confier le rôle de coordonnateur international du *Business Management Network (BMN)*, le Conference Board est devenu président et coordonnateur institutionnel de ce réseau pour une durée de trois ans à partir de 1994. BMN se penche sur des priorités aussi importantes que la gestion environnementale et interculturelle, et la formation et le perfectionnement. Les cadres et les décideurs politiques continuent de se préoccuper de la mise en valeur des ressources humaines, dans les pays industrialisés aussi bien que dans les pays en développement. Vu le rôle que joue le Canada au sein de l'APEC, le Conference Board a élargi la portée de son enquête annuelle sur la formation et le perfectionnement afin de permettre la collaboration de chercheurs d'Australie, du Japon, des Philippines et de Taïwan, dans le but de mettre au point une méthodologie commune pour comparer les politiques, pratiques et dépenses des divers pays en matière de formation.



Joanne Warren, Zhili Ge, Michael Grant et Navin Parekh, du groupe des programmes internationaux du Conference Board établissent les priorités des activités à venir.

Grâce à un programme de recherche conjoint financé par l'ACDI, le programme de liens institutionnels entre des instituts de recherche appliquée en politique économique et commerciale permet aux gouvernements et aux entreprises des deux pays de mieux se comprendre. Le symposium qui a été organisé dans le cadre de ce programme s'est déroulé à Toronto et à Calgary sur le thème *"Energy and the Environment : The Challenge for North-South Co-operation"*. Les participants y ont recommandé que le Canada et l'Inde intensifient leur collaboration commerciale dans le secteur de l'énergie et de l'électricité, et que le Canada resserre ses liens avec l'Inde afin de diffuser davantage d'informations et d'analyses sur les réformes économiques de ce pays et afin de mieux en comprendre les traditions commerciales et culturelles. Le compte rendu du symposium a été publié en avril, parallèlement à un autre rapport intitulé *Impact of External Transfers on the Regional Economies of Kerala,*

India and the Atlantic Provinces of Canada. Depuis sa création, le programme a suscité l'échange entre l'Inde et le Canada d'une bonne centaine de chercheurs, y compris les participants au symposium, et la mise en route de neuf projets de recherche. Le programme a facilité la formation d'autres partenariats, notamment entre TransAlta Corporation et le Tata Energy Research Institute, entre Northern Telecom et la Confederation of Indian Industry, et entre Ontario Hydro et Indian Utilities.

Suite à une première réunion fructueuse à Beijing, en 1993, le comité directeur du deuxième programme de relations institutionnelles en recherche économique appliquée s'est réuni à Ottawa. Financé par l'ACDI, le programme a permis d'approuver 12 projets de recherche, notamment *Sino-North American Trade : Opportunities and Challenges; Innovation in China : Legal and Economic Conditions; et Taxation in the Chinese Economic Transition.* Les 12 projets sont en cours.

Sous les auspices du Programme de relations institutionnelles canado-chinoises, le Conference Board a terminé la première phase d'une étude conjointe sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les deux pays. Des chercheurs de l'Académie chinoise des sciences sociales, accompagnés par des représentants du Conference Board, sont venus rencontrer des fonctionnaires et des universitaires canadiens s'occupant de formation, de planification et de prévision des ressources humaines, à l'échelon macroéconomique.

Parallèlement aux huit relations institutionnelles établies entre des établissements de recherche indiens et canadiens, un bulletin trimestriel intitulé *Canada-India LINK* fait régulièrement le point sur les travaux réalisés et les principaux résultats obtenus. En outre, le Conference Board publie chaque semestre le *Bulletin du Réseau ÉLIRA*, qui fait le point sur les

projets avec la Chine. Le Conference Board a également distribué le premier numéro de *Network News* aux organisations et aux particuliers du Canada qui s'intéressent à APEC HRD. Ce bulletin semestriel traite des initiatives de recherche et des activités conjointes qui se poursuivent dans le cadre des trois réseaux de APEC HRD.

Le Conference Board du Canada maintient son regard sur le monde avec sa revue trimestrielle *World Outlook*, où il continue de chercher des solutions aux problèmes stratégiques de moyen et long terme et d'analyser les nouvelles tendances qui se dessinent à l'échelle mondiale.

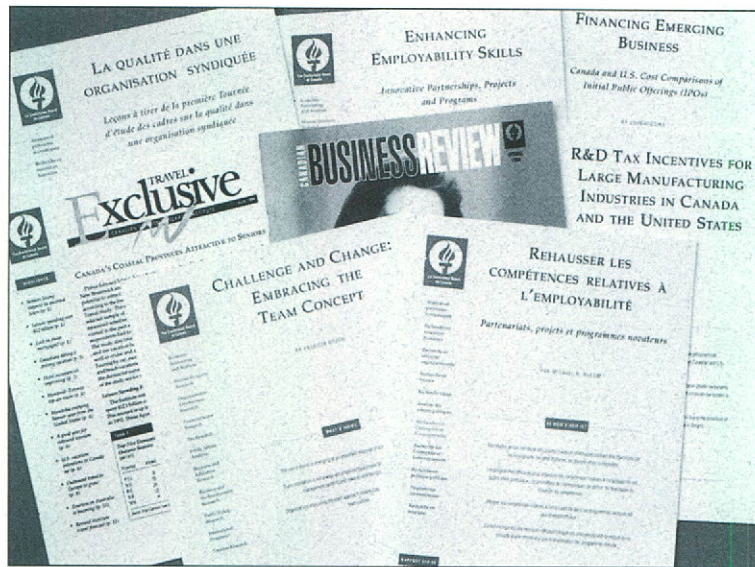
Pour cette revue et pour d'autres recherches, il fait appel à bon nombre de sources étrangères, notamment à l'Institut de Kiel, en Allemagne, sur l'économie mondiale et au Centre mexicain d'études économiques du secteur privé; d'autres pays du bassin du Pacifique, qui font partie du *Pacific Economic Cooperation Council (PECC)*, sont aussi des partenaires du Conference Board et servent de sources d'informations pour les rapports qu'il publie.

MAINTENIR UNE TRADITION D'EXCELLENCE EN RECHERCHE

Depuis quarante ans, Le Conference Board du Canada attire régulièrement l'attention des médias et du public en publiant des constatations factuelles et réalistes et des résultats de recherche rigoureux — informations qui intéressent

tous les Canadiens. Nous avons rassemblé une excellente équipe de chercheurs expérimentés, capables d'analyser les grands dossiers nationaux et internationaux dans les domaines de l'économie, de la gestion et des politiques publiques et sociales. Notre pendant, The Conference Board Inc., établi à New York et à Bruxelles, travaille à la constitution d'un vaste réseau de ressources et d'informations internationales, pour nous permettre de répondre aux besoins croissants de plus de 3 000 Associés répartis dans le monde entier.

Après quarante années marquées par les bouleversements les plus spectaculaires que les Canadiens aient jamais connus en ce qui concerne le progrès technique et les politiques publiques, le Conference Board continue activement de préparer les Canadiens aux changements encore plus importants qui les attendent. Tout en cherchant à accroître la compétitivité, la prospérité et la productivité du Canada, nous sommes toujours à l'affût de ce qui est



Quelques-unes des nombreuses publications du Conference Board.

nouveau en matière de compétences en leadership, de technologies de pointe, d'idées à valeur ajoutée, de qualité des produits, d'excellence du service et de stratégies de développement des ressources humaines. En donnant à nos Associés un accès rapide aux informations, aux analyses et aux recherches les plus récentes, nous pouvons aider les organisations canadiennes à gravir les échelons qui conduisent au succès, au Canada et dans le monde entier.

ASSOCIÉ HONORAIRE DE 1993

David Culver s'est vu décerner le titre d'Associé honoraire de 1993 à l'assemblée annuelle du Conference Board, qui s'est tenue à Montréal le 29 septembre 1993.

Né à Winnipeg, M. Culver sert dans le Corps canadien d'infanterie pendant la Deuxième Guerre mondiale et obtient ensuite un baccalauréat ès sciences à l'Université McGill ainsi qu'une maîtrise en administration des affaires à la Harvard School of Business. Il est titulaire d'un doctorat honorifique en droit des universités McGill et York, et d'un doctorat honorifique en science appliquée de l'Université de Sherbrooke.

M. Culver entre chez Alcan Aluminium Limitée à Montréal, en 1949, en passe trois ans à l'école de gestion de cette société, en Suisse, d'abord en qualité d'étudiant, ensuite comme instructeur. En 1954, il devient directeur des ventes de la société à New York et, huit ans plus tard, accède au poste de directeur des ventes internationales. En 1968, M. Culver dirige les activités de vente et de fabrication d'Alcan à l'échelle mondiale; en 1977, il en devient le président et, deux ans plus tard, le chef de la direction. Dans cette dernière fonction, M. Culver a pour mandat de rationaliser la production et de réorienter les activités de la société pour en faire un chef de file dans le domaine de la recherche fondamentale et appliquée. En 1988, Alcan enregistrera, grâce à lui, les gains les plus élevés qu'une entreprise ait jamais connus au Canada. Il prend sa retraite en

1989, alors qu'il occupait le poste de président et chef de la direction d'Alcan. M. Culver est actuellement président de CAI Capital Corporation.

M. Culver fait partie d'un grand nombre de conseils et de comités. Il est membre du conseil d'administration d'American Express, de Lehman Brothers, d'American Cyanamid Company et de La Compagnie Seagram Limitée. Il est président honoraire du Conseil canadien des chefs d'entreprises et président du conseil d'administration du Musée canadien des Sciences et de la Technologie; il a présidé le Comité de coopération commerciale Canada-Japon pendant onze ans. Il est gouverneur du Joseph H. Lander Institute of Management and International Studies, de l'université de Pennsylvanie, membre du conseil consultatif international de l'Institute for International Studies de l'université Stanford, et membre de conseil d'administration du Collège du Pacifique Lester B. Pearson.



David Culver reçoit le titre d'Associé honoraire de 1993 de Guy Saint-Pierre, président et chef de la direction du Groupe SNC-LAVALIN Inc.



L'Associée honoraire de 1992, Sylvia Ostry, et son époux Bernard en conversation avec Pierre Trudeau.

En 1987, M. Culver se voit décerner le Grand Cordon de l'Ordre du Trésor sacré du Japon. Il est Compagnon de l'Ordre du Canada et Officier de l'Ordre du Québec.

Chaque année, le Conference Board décerne le titre d'Associé honoraire à une personnalité canadienne pour souligner sa contribution exceptionnelle à la vie du pays.

CONSEILS FONCTIONNELS

Nos conseils permettent à des cadres supérieurs de se rencontrer périodiquement pour discuter de questions qui les intéressent et les préoccupent.

Tous les conseils partagent les caractéristiques suivantes :

- les membres sont des cadres supérieurs dans le secteur d'activité de leur conseil
- le nombre de membres de chaque conseil est limité de façon à favoriser le maillage efficace des organisations participantes
- les membres se rencontrent normalement trois fois par an
- le comité de direction du conseil détermine les lignes directrices, l'ordre du jour, etc.
- les discussions portent sur des préoccupations d'ordre stratégique

Voici la liste des conseils et de leurs présidents respectifs.

FINANCES

Conseil sur les questions d'investissement

Edward Y. Baker
Président
HOOPP Investment
Management Limited

Conseil des cadres en finances

Thomas Gorman, coprésident
Vice-président, Finances,
Directeur des
finances et trésorier
Cameco Corporation

Jeremy Hollows, coprésident
Vice-président,
Développement corporatif
et directeur des finances
Unilever Canada Limitée

Eileen A. Mercier, coprésidente
Première vice-présidente
et directrice des finances
Abitibi Price inc.

Conseil de l'Est des cadres financiers

Jon Hagan, coprésident
Vice-président directeur,
Finances et développement
corporatif
Empire Company Ltd.

Walter Markham, coprésident
Vice-président, Finances
Canada Starch Company Inc.

Robert Martin, coprésident
Vice-président,
Finances et secrétaire
UAP Inc.

Conseil de l'Ouest des cadres financiers

Leo Dooling, coprésident
Vice-président,
Finances et administration
British Columbia Telephone
Company

Anthony G. Grace, coprésident
Vice-président, Finances,
administration et ressources
humaines
Syn crude Canada Ltd.

Barry Humphreys, coprésident
Vice-président principal,
Finances, et trésorier
Potash Corporation of
Saskatchewan Inc.

QUESTIONS RELATIVES AUX AFFAIRES

Conseil des cadres supérieurs en droit

Jack Mustoe
Vice-président principal,
chef du contentieux et secrétaire
NOVA Corporation

Conseil des cadres supérieurs en exploitation

James Craig
Président et chef de l'exploitation
PPG Canada Inc.

RESSOURCES HUMAINES

Conseil des cadres en ressources humaines (National)

Ronald B. Blakely
Vice-président, Ressources
humaines et affaires publiques
Shell Canada Limitée

Conseil des cadres en ressources humaines (Est)

Brian Duffy
Vice-président,
Ressources humaines
Pratt & Whitney Canada Inc.

Conseil des cadres en ressources humaines (Ouest)

Denis E. Sutton
Vice-président,
Ressources humaines
Manitoba Telephone System

Forum canadien des directeurs de la formation

Brad Harper
Directeur, Éducation sur
la qualité et la gestion
AGT Limitée

Conseil des cadres en ressources humaines dans des entreprises de services professionnels

Iain W. Scott
Directeur des ressources humaines
William M. Mercer Limited

Conseil sur le travail et la famille

Ella Wharton,
Directrice, Division de l'équité
en matière d'emploi
Ontario Hydro

MARKETING

Conseil des cadres en marketing

Lawre M. Allen
Vice-président adjoint,
Marketing et ventes
Réseau CP Rail

QUALITÉ TOTALE

Conseil sur la gestion de la qualité totale

Marnie Ferguson
Vice-présidente, Gens,
Qualité et Environnement,
Santé et sécurité
Monsanto Canada Inc.

Forum sur la gestion de la qualité totale

A.B. (Tony) Johnston
Vice-président, Perfectionnement
des employés et
amélioration de la qualité
Canadian Airlines International Ltd.

Conseil des cadres d'exploitation sur la qualité

Catharine G. Johnston
Chargée de recherche
principale, Efficacité de
l'organisation, Le Conference
Board du Canada

Réseau des cadres du secteur public

Kim Devoogt, coprésidente
Sous-ministre adjointe
Sécurité et règlements
Ministère des Transports
Gouvernement de l'Ontario

James (Jim) Lahey, coprésident
Cadre supérieur, Communications
et renouvellement
Ministère du développement des
ressources humaines Canada

David O'Brien, coprésident
Directeur général
Ville d'Ottawa

Réseau sur la qualité des services de santé

Donald P. Schurman
Président
Hôpitaux de l'université
d'Alberta

Réseau de la qualité dans les universités

Ross Paul, coprésident
Président
Université Laurentienne

Donald O. Wells, coprésident
Président
University of Regina

Réseau canadien sur l'orientation de l'éducation

Veronica Lacey
Directrice de l'enseignement
et secrétaire-trésorière
North York Board of Education

STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT

Conseil sur la stratégie et le développement

James (Jim) Leslie
Premier vice-président,
Développement durable
TransAlta Corporation

RELATIONS DE TRAVAIL

Conseil des cadres en relations de travail

George C.B. Smith
Vice-président, Relations de travail
Réseau CP Rail

INNOVATION ET TECHNOLOGIE

Conseil sur la gestion de l'innovation et de la technologie

Thane C. Waldie
Vice-président, Technologie
Syn crude Canada Ltd.

Forum des directeurs de la recherche

N. (Mikk) Anyas-Weiss
Chargé de programme,
Recherche et développement
sur les entreprises
Groupe des développements
de la technologie
Ontario Hydro Technologies

TABLE RONDE DES CADRES

Table ronde des dirigeants d'entreprise de filiales canadiennes

Gary D. Graham
Président
Westinghouse Canada Inc.

GESTION DE L'INFORMATION

Conseil sur la gestion de l'information

David R. Cox
Vice-président,
Systèmes d'information et
directeur de l'information
Northern Telecom Limitée

AFFAIRES PUBLIQUES

Conseil des cadres en affaires publiques

James G. Etherington
Vice-président,
Affaires corporatives
London Life, Compagnie
d'Assurance-Vie

ENVIRONNEMENT

Conseil sur la gestion environnementale

Président par intérim
Al Howatson
Chef, Programme de recherche sur
l'entreprise et l'environnement
Le Conference Board du Canada

INTERNATIONAL

Conseil sur le commerce global

Président par intérim
Michael Grant
Chef de projet, Programmes
internationaux
Le Conference Board du Canada

CENTRES FINANCIÈREMENT AUTONOMES

Nos centres financièrement autonomes ont pour fonction d'effectuer des recherches approfondies dans des domaines importants. Les organisations membres qui souhaitent élargir leurs compétences dans ces domaines sont représentées aux conseils consultatifs des centres par un de leurs cadres supérieurs. Les organisations de financement participent au choix des priorités de recherche et contribuent à un programme de maillage destiné aux membres ainsi qu'à un service d'information.

CONSEILS INTERNATIONAUX

The Conference Board, Inc. parraine plusieurs conseils internationaux. Outre les initiatives susmentionnées, des organisations canadiennes sont également représentées aux conseils suivants :

- Conseil nord-américain des cadres en gestion de l'information
- Conseil nord-américain sur l'organisation et la gestion
- Conseil international sur la gestion des ressources humaines
- Conseil global sur l'organisation et la gestion

- Conseil international sur la gestion de l'innovation et de la technologie
- Conseil des directeurs administratifs
- Conseil sur la mise en marché des services
- Conseil international sur la rémunération
- Conseil sur l'environnement et le commerce international

RÉMUNÉRATION

Conseil consultatif du centre de recherche sur la rémunération

Peter H. Tucker
Vice-président, Rémunération et relations avec le personnel
Banque Royale du Canada

ENVIRONNEMENT

Programme de recherche sur l'entreprise et l'environnement

Claude-André Lochange
Directeur, Relations gouvernementales
Dow Chemical Canada Inc.

TOURISME

Conseil de gestion de l'Institut canadien de recherche sur le tourisme

Jeremy Painting
Vice-président, Ventes et marketing
Hospitalité Commonwealth Ltée

SERVICES FINANCIERS

Conseil sur la fiscalité des institutions financières

Israel Mida
Associé fiscal
Coopers & Lybrand
Forum des membres
A. Michael Andrews
Directeur, Groupe de recherche sur les services financiers
Le Conference Board du Canada

INVESTISSEMENTS COMMUNAUTAIRES

Comité exécutif de l'Institut de recherches en dons et en affaires publiques

David D.E. Grier
Vice-président et conseiller spécial, Affaires institutionnelles
Banque Royale du Canada
Directeur général,
Société de Bienfaisance
Banque Royale du Canada

RECHERCHE FISCALE

Centre d'affaires pour la recherche fiscale

George M. Penna
Vice-président, Fiscalité
Noranda Inc.

RESSOURCES HUMAINES

Centre de perfectionnement des ressources humaines

Jean Levert
Directeur, Planification et perfectionnement de la gestion
Bombardier Inc.

CENTRE NATIONAL SUR LES AFFAIRES ET L'ENSEIGNEMENT

Conseil national sur l'enseignement

Purdy Crawford, co-président, (Affaires), Président du conseil et chef de la direction
Imasco Limitée

Gary W. Tushingham, co-président (Éducation), Directeur principal des écoles
Conseil scolaire de Calgary

Walter F. Light, président du conseil honoraire
Ancien président du conseil
Northern Telecom Limitée

Conseil d'entreprises sur l'enseignement

James J. Gannon
Vice-président, Planification et perfectionnement des ressources humaines
Banque Royale du Canada

MEMBRES ÉLECTIFS CANADIENS

Les membres électifs de The Conference Board, Inc. constituent un groupe particulièrement influent d'Associés présents dans le monde entier. Les représentants canadiens sont le reflet des liens étroits qui unissent The Conference Board, Inc. au Conference Board du Canada. Les membres électifs canadiens sont désignés, sur recommandation du Conference Board du Canada, pour un mandat de trois ans lors de l'assemblée annuelle de The Conference Board, Inc.

Nous tenons à remercier Kenneth W. Harrigan, l'honorable Henry H.N. Jackman, John R. McCaig et Claude I. Taylor dont le mandat vient à expiration cette année.

Laurent Beaudoin
Président du conseil et chef de la direction
Bombardier Inc.

James W. Burns
Vice-président du conseil
Power Corporation du Canada

Louis R. Comeau
Président et chef de la direction
Nova Scotia Power Inc.

Paul Cantor
Directeur d'entreprise

L. David Caplan
Président du conseil et chef de la direction
Pratt & Whitney Canada Inc.

Richard Drouin
Président-directeur général
Hydro-Québec

Ivan E.H. Duvar
Président du conseil, président et chef de la direction
Maritime Tel & Tel

Rhys T. Eyton
Président du conseil
PWA Corporation

John T. Ferguson
Président et chef de la direction
Princeton Developments Ltd.

John F. Fraser
Président du conseil
Federal Industries Ltd.

Jeannine Guillevin Wood
Présidente du conseil et chef de la direction
Guillevin International Inc.

Charles H. Hantho
Président du conseil, président et chef de la direction
Dominion Textile Inc.

Kenneth W. Harrigan
Président du conseil et chef de la direction retraité
Ford Motor du Canada, Limitée

L'honorable Henry H.N. Jackman
Lieutenant-Gouverneur de l'Ontario et ancien président du conseil et président
E-L Financial Corporation Limited

Gaëtan Lussier
Président et chef de la direction
Culinar Inc.

John R. McCaig
Président du conseil
Trimac Limited

J. Angus McKee
Président du conseil et chef de la direction
Gulfstream Resources Canada Limited

Giles R. Meikle
Ancien président du conseil
Scott's Hospitality Inc.

Michael F. Mitchell
Président et chef de la direction
Intercontinental Packers Ltd.

David Morton
Président du conseil
Alcan Aluminium Limitée

J.E. (Ted) Newell
Président et chef de la direction
NOVA Corporation

James R. Nininger
Président et chef de la direction
Le Conference Board du Canada

Michael E.J. Phelps
Président du conseil et chef de la direction
Westcoast Energy Inc.

Roger Phillips
Président et chef de la direction
IPSCO Inc.

Alfred Powis
Président du conseil
Noranda Inc.

John D. Redfern
Président du conseil
Lafarge Canada Inc.

Guy Saint-Pierre
Président et chef de la direction
Le Groupe SNC-LAVALIN Inc.

William W. Stinson
Président du conseil et chef de la direction
Canadien Pacifique Limitée

Claude I. Taylor
Président du conseil émérite
Air Canada

Membres électifs désignés de The Conference Board, Inc. à l'assemblée annuelle de la société du 19 octobre 1994 :

Angus A. Bruneau
Président du conseil, président et chef de la direction
Fortis Inc.

Purdy Crawford
Président du conseil et chef de la direction
Imasco Limitée

Christina A. Gold
Vice-présidente directrice et présidente, É.-U., Canada et Puerto Rico
Avon Products Inc.

Robert T. Stewart
Président du conseil et chef de la direction
Papiers Scott Limitée

PRINCIPALES PUBLICATIONS

RAPPORTS ET ÉTUDES

The Canadian Corporate Response to Globalization

Industrial Competitiveness, Trade and the Environment:
A Look at Three Sectors of the Canadian Economy

Setting the Direction:
Management by Planning

Setting the Direction:
Management by Planning, Lessons from the Third International Executive Study Tour on Total Quality Management

Pour déterminer l'orientation :
La gestion par la planification

Pour déterminer l'orientation :
La gestion par la planification,
Leçons à tirer de la troisième
Tournée internationale d'étude sur
la gestion de la qualité totale

Focusing on the Customer:
A Catalyst for Change in the Public Sector

Focusing on the Customer:
A Catalyst for Change in the Public Sector, Lessons from the North American Study Tour on Total Quality in the Public Sector

Supporting Governments 1992:
Transfers from Financial Institutions to Governments

Organizational Learning

The Challenge of Climate Change:
Policy Options for Canada

Industrial Relations Outlook 1994

R&D Tax Incentives for Large Manufacturing Industries in Canada and the United States

R&D Outlook 1994 in the Natural Resources Sector

A Tax Comparison of Large Manufacturing Industries in Canada, the United States and Mexico

Profiting in the Pacific Rim:
Can Canada Capture Its Share?

Enhancing Employability Skills:
Innovative Partnerships, Projects and Programs

Rehausser les compétences relatives à l'employabilité :
Partenariats, projets et programmes novateurs

Financing Emerging Business: Canada and U.S. Cost Comparisons of Initial Public Offerings (IPOs)

The Cost of Regulatory Compliance in the Canadian Financial Sector

Quality in a Unionized Organization. Lessons from the First Executive Study Tour on Quality in a Unionized Organization

La qualité dans une organisation syndiquée :
Leçons à tirer de la première Tournée d'étude des cadres sur la qualité dans une organisation syndiquée

Canadian Trade Policy Options in the Asia Pacific Region:
A Business View

Challenge and Change:
Embracing the Team Concept

Compensation Planning Outlook 1994, 12th edition

R&D Outlook 1994, 10th edition

The Canadian Financial Services Industry: The Year in Review

The Work and Family Challenge:
Issues and Options/Concilier le travail et la famille : enjeux et options

Energy and the Environment:
The Challenge for North-South Co-operation

Impact of External Transfers on the Regional Economies of Kerala, India, and the Atlantic Provinces of Canada

Investing in Canada's Prosperity:
The Contribution of the Investment Activities of the Canadian Life and Health Insurance Industry to the Canadian Economy

L'investissement dans la prospérité du Canada :
Apport à l'économie canadienne des investissements engagés par l'industrie canadienne des assurances de personnes

Guide sur le soutien offert aux parents par les employeurs

Corporate Community Investment in Canada 1992 Survey Results, 22nd edition

Investissements communautaires des entreprises au Canada 1992 Résultats de l'enquête, 22^e édition

Corporate Community Investment in Canada 1992 Survey Results: Detailed Findings, 22nd edition

Directors of Crown Corporations:
An Introductory Guide to Their Roles and Responsibilities

Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État

Emerging Technologies in the Financial Services Industry 1993:
A Survey of Trends, Attitudes and Constraints to Technological Development

Campaigns Outlook 1993

Compensation Planning Outlook for 1994: Tourism and Hospitality Industry, 6th edition

1994 Guide to University-Based Executive Development Programs

Reaching for Success:
1994 Winning Partnerships/
La voie du succès : Partenariats entreprise-enseignement gagnants 1994

Ontario Seniors Travel Study

PUBLICATIONS TRIMESTRIELLES

Canadian Business Review

Canadian Outlook Economic Forecast and Executive Summary

Note de conjoncture canadienne

Provincial Outlook Economic Forecast and Executive Summary

Note de conjoncture provinciale

Construction Outlook Economic Forecast

World Outlook

Index of Business Confidence

Index of Consumer Attitudes

Canada-Mexico Business Brief

Canada-India LINK Newsletter

AUTRES PÉRIODIQUES

CTRI Travel Exclusive

Voyage Express de l'ICRT

HR Directions

Viewpoint

Travel Markets Outlook

Perspectives des marchés touristiques

Canadian Outlook: Long-Term Forecast and Executive Summary

Provincial Outlook: Long-Term Forecast and Executive Summary

IDPAR Newsletter

Bulletin de l'IRDAP

AERIL Net Newsletter/
Bulletin de l'ÉLIRA

Network News Newsletter

DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MAI 1994
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

ÉTAT DES REVENUS ET DÉPENSES CONSOLIDÉ

Note	1994	1993	1992
Revenus	19 649	17 348	16 834
Dépenses			
Rémunération	8 823	8 715	8 523
Achat de services	4 088	2 275	2 266
Voyages	1 204	1 149	875
Conférences	1 298	1 166	1 153
Impression et affranchissement	977	1 025	868
Fournitures	387	334	363
Dépréciation	1 075	1 065	964
Intérêts • contrats de location- acquisition	120	160	182
• emprunt hypothécaire	289	295	297
Travaux de bâtiment	329	320	326
Location d'équipement	200	188	140
Télécommunications	217	183	201
Entretien et assurances	367	367	241
Divers	(29)	(28)	51
	19 345	17 214	16 450
Résultats d'exploitation	304 \$	134 \$	384 \$

BILAN CONSOLIDÉ

	1994	1993	1992
Actif			
Actif à court terme			
Encaisse et dépôts à terme ..	5 070	3 629	3 258
Comptes clients	1 924	2 171	2 897
Frais payés d'avance	522	355	262
	7 516	6 155	6 417
Immobilisations et matériel	6 525	7 322	7 884
	14 041 \$	13 477 \$	14 301 \$
Passif et excédent non réparti			
Passif à court terme			
Comptes fournisseurs	2 128	1 570	2 344
Crédit reporté	5 112	5 162	4 828
Portion exigible :			
Emprunt hypothécaire	72	65	59
Contrats de location- acquisition	526	454	435
	7 838	7 251	7 666
Emprunt hypothécaire	2 841	2 912	2 977
Contrats de location- acquisition	475	911	1 361
Excédent non réparti	2 887	2 403	2 297
	14 041 \$	13 477 \$	14 301 \$

ÉTAT CONSOLIDÉ DE L'EXCÉDENT NON RÉPARTI

	1994	1993	1992
Solde			
• au début de l'exercice	2 403	2 297	1 913
Résultats d'exploitation	304	134	384
Distribution de l'excédent non réparti de l'éducation au service de la Terre (EST)	—	(28)	—
Surplus d'apport de l'Institut Niagara	180	—	—
Solde			
• à la fin de l'exercice	2 887 \$	2 403 \$	2 297 \$

NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Pour l'exercice terminé le 31 mai 1994

Note A : The Niagara Institute for International Studies

Le Conseil d'administration du Conference Board du Canada a approuvé la prise de contrôle des intérêts des membres dans les actifs nets, et la gestion des opérations de l'Institut. Cette décision est entrée en vigueur le 2 mai 1994 et le Conference Board a convenu de continuer les opérations de l'Institut. L'excédent entre la juste valeur marchande des actifs reçus et le passif de l'Institut Niagara assumé à la date d'entrée en vigueur de la décision a été intégré à ces états financiers consolidés sous forme de surplus d'apport. Voici les détails des actifs nets reçus :

(en milliers de dollars)

Encaisse	481 \$
Actifs à court terme hors caisse	554
	<u>1,035</u>
Moins:	
Passif à court terme	521
Recettes reportées	324
Obligation de location-acquisition	10
	<u>855</u>
Surplus d'apport	<u>180 \$</u>

Note B : Commentaire de la direction

La direction répond de la sincérité et de la fidélité des données financières consolidées du présent rapport annuel, lesquelles ont été dressées conformément aux principes comptables généralement reconnus. Elle répond également

des autres informations contenues dans ce rapport et de leur concordance avec celle des données financières consolidées.

La direction a pour politique de maintenir un système de contrôle interne qui vise à assurer, dans une mesure raisonnable, la fiabilité de l'information financière et la protection de l'actif. La société dispose de ses propres mécanismes de contrôle interne dont l'application est vérifiée de façon suivie.

Pour sa part, le conseil d'administration veille à ce que la direction s'acquitte de ses responsabilités en matière d'information financière et de contrôle interne. Le conseil assume cette fonction par l'intermédiaire du comité directeur et du comité de vérification du Conference Board, composé d'administrateurs externes. Le comité directeur et le comité de vérification se réunissent plusieurs fois l'an avec la direction.

Les données financières consolidées du présent rapport sont tirées des états financiers consolidés de 1994 pour Le Conference Board du Canada qui ont été vérifiés par KPMG Peat Marwick Thorne conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Leur vérification comporte l'examen et l'évaluation du système de contrôle interne de la société, ainsi que les sondages et procédés jugés nécessaires pour assurer, dans une mesure raisonnable, la présentation des points saillants. Les vérificateurs ont libre accès auprès du comité directeur et du comité de vérification du Conference Board.

Une version intégrale des états financiers consolidés, comprenant les notes afférentes, s'obtient en s'adressant à : Martin E. Hill, C.A., vice-président, Le Conference Board du Canada, 255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7.

Note C : Revenus

Les revenus proviennent des cotisations versées, des abonnements aux centres, des programmes et conseils, des conférences et colloques, des services informatisés, des contrats de recherche, des ventes de publications et des placements.

Note D : Chiffres correspondants de l'exercice précédent

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassifiés pour assurer leur conformité avec la présentation des états financiers de l'exercice en cours.

PERSONNEL DE DIRECTION

JAMES R. NININGER
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Peter Buddo
Directeur, Ressources humaines et services administratifs

Nancy J. McDonald
Chef, Services de bureau et de construction

Lily L. Corewyn
Directrice, Communications corporatives

David M. Rochefort
Directeur, Programme de conférences

Denyse Campeau
Adjointe exécutive du président et chef de la direction

CHARLES A. BARRETT
VICE-PRÉSIDENT

Michael Andrews
Directeur, Groupe de recherche sur les services financiers

Michael Grant
Chef de projet, Programmes internationaux

Laurie McCarthy
Chef, Services d'information

Navin Parekh
Chef de programme, Programme de relations institutionnelles canado-indiennes

Larry Sabo
Directeur, Services de marketing

Joanne Warren
Chef de programme, Programme de relations institutionnelles canado-chinoises

Tancredi Zollo
Directeur, Service d'adhésion, de commerce et de mise en marché

PREM P. BENIMADHU
VICE-PRÉSIDENT ET DIRECTEUR,
CENTRE DE RECHERCHE SUR LA RÉMUNÉRATION

Judith Lendvay-Zwickl
Chef, Services aux membres

MARK J. DANIEL
VICE-PRÉSIDENT ET DIRECTEUR,
EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION

Carolyn R. Farquhar
Directrice adjointe, Efficacité de l'organisation

GERALD M. DUDA
PRÉSIDENT, INSTITUT NIAGARA ET VICE-PRÉSIDENT,
LE CONFERENCE BOARD DU CANADA

JAMES G. FRANK
VICE-PRÉSIDENT ET ÉCONOMISTE EN CHEF

Marie H. Burrows
Directrice, Services de recherche économique sur mesure

Paul M. Darby
Directeur, Groupe des prévisions et analyses

Brian Hollohan
Directeur adjoint, Groupe des prévisions et analyses

Maurice O. Gallant
Directeur, Services téléinformatiques

David A. Redekop
Directeur, Institut canadien de recherche sur le tourisme

Alison C. Taylor
Rédactrice, *Canadian Business Review*

MARTIN E. HILL
VICE-PRÉSIDENT

James R. Kennedy
Chef, Services de production

Elaine B. Manders
Contrôleur

Herbert R. Taylor
Directeur, Systèmes de gestion

GILLES R. HÉAUME
VICE-PRÉSIDENT ET DIRECTEUR,
PROGRAMME DE RECHERCHE SUR L'ENTREPRISE
ET L'ENVIRONNEMENT

Al Howatson
Chef, Programme de recherche sur l'entreprise et l'environnement

George M. Khoury
Directeur, Institut de recherches en dons et en affaires publiques

MaryAnn McLaughlin
Directrice, Centre national sur les affaires et l'enseignement

BOARD OF DIRECTORS

CONSEIL D'ADMINISTRATION

CHAIRMAN/
PRÉSIDENT DU
CONSEIL



***Robert B. Peterson**
Chairman & C.E.O./Président du conseil et chef de la direction Imperial Oil Limited./Compagnie Pétrolière Impériale liée

VICE-CHAIRMAN/
VICE-PRÉSIDENT DU
CONSEIL



***L.I. (Larry) Bell**
Président & C.E.O./Président et chef de la direction Shato Holdings Ltd.

VICE-CHAIRMAN/
VICE-PRÉSIDENT DU
CONSEIL



***Jean-Claude Delorme**
Chairman & C.E.O./Président du conseil et chef de la direction Caisse de dépôt et placement du Québec

VICE-CHAIRMAN/
VICE-PRÉSIDENT DU
CONSEIL



***Jean C. Monty**
Président & C.E.O./Président et chef de la direction Northern Telecom Limited./Northern Telecom limitée

VICE-CHAIRMAN/
VICE-PRÉSIDENT DU
CONSEIL



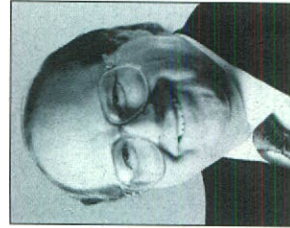
***George A. Peapples**
Former President & General Manager./Ancien président et directeur général General Motors of Canada Limited./General Motors du Canada limitée



Matthew W. Barrett
Chairman & C.E.O./Président du conseil et chef de la direction Bank of Montreal./Banque de Montréal



Jacques Bougie
Président & C.E.O./Président et chef de la direction Alcan Aluminium Limited./Alcan Aluminium limitée



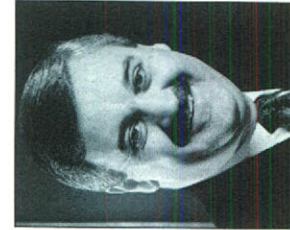
Robert B. Brenneau
Président & C.E.O./Président et chef de la direction Manitoba Hydro



Angus A. Bruneau
Chairman, President & C.E.O./Président du conseil, président et chef de la direction Fortis Inc.



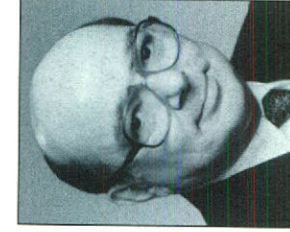
C. David Clark
Corporate Director./Directeur d'entreprise Toronto, Ontario



Louis R. Comeau
Président & C.E.O./Président et chef de la direction Nova Scotia Power Inc.



Purdy Crawford
Chairman & C.E.O./Président du conseil et chef de la direction Imasco Limited./Imasco limitée



Thomas A. Di Giacomo
Corporate Director./Directeur d'entreprise Toronto, Ontario



Richard Drouin
Chairman & C.E.O./Président du conseil et chef de la direction Hydro-Québec