



- ▶ Economic Forecasting and Analysis
- ▶ Organizational Effectiveness
- ▶ Public Policy Analysis
- ▶ International Business Research
- ▶ Business Sector Research

CREATING ADVANTAGE WITH PEOPLE

1991 ANNUAL REPORT

HIGHLIGHTS

Total Quality Management

A major new initiative includes executive forums, best-practice research in TQM and an international "Quality" tour by Canadian executives.

Education

The National Business and Education Centre's national awards program celebrates innovative business-education partnerships.

The Economic Environment

The Board continues to assist Canadian organizations to monitor and anticipate changes in Canada's economy and to track international trends.

▼

CONTENTS

Profile	1
Mission Statement	1
Message to Associates	2
Creating Advantage with People	
Competing in the World Games	3
The Time Is Now	4
Investing in Today's Workforce	5
Investing in Tomorrow's Workforce	6
Creating Advantage by Changing Together	7
Creating Advantage with The Conference Board of Canada	
Investing in Our Workforce	8
Monitoring the Business Environment	10
Building Partnerships	11
Councils and Centres	12
Honorary Associate	14
Canadian Senior Members	15
Publications	16
Management Staff	17
Financial Highlights	18
Board of Directors	20

**The Conference Board
of Canada***

255 Smyth Road
Ottawa, Ontario
K1H 8M7
Tel.: (613) 526-3280
Fax: (613) 526-4857

*Incorporated as AERIC Inc.

The Conference Board, Inc.

845 Third Avenue
New York, NY 10022
U.S.A.

Tel: (613) 759-0900
Fax: (613) 980-7014

The Conference Board, Inc.

European Office

Avenue Louise, 207-Bte 5
B-1050 Brussels, Belgium

Tel.: (02) 640 62 40
Fax: (02) 640 67 35

Recycled paper

▼
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 some 700 business, government, labour and other organizations.

For 37 years, the Board has been providing Canada's business and government leaders with timely and practical research information through a comprehensive program of meetings, conferences, publications, on-line and information services and public relations.

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.

The Conference Board
of Canada's mission
is to be the leading private
applied research institution
dedicated to enhancing
the performance of
Canadian organizations
within the global economy.

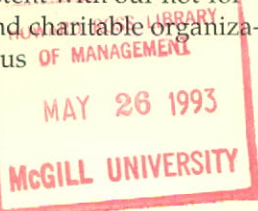
▼
MISSION STATEMENT

The Conference Board will provide:

- businesses with knowledge about emerging business trends and issues, state-of-the-art management practices, and access to networks of contacts in the private and public sectors
- government organizations with independent analyses on emerging policy and management issues, and opportunities for dialogue with the business community

In all its actions, the Conference Board will be guided by the following principles:

- to be objective, independent and non-policy-prescriptive in all our work
- to be the recognized leader in all our fields of activity
- to focus on the customer in everything we do
- to involve labour, educational institutions and other major organizations in the Board's activities
- to build public understanding of critical management and economic issues
- to contribute to the effectiveness of the Conference Board on a worldwide basis
- to provide a challenging work environment in which our employees can grow and our organization achieve its goals
- to maintain a sound financial base to support the long-term viability of the organization
- to ensure that the Board's work is consistent with our not-for-profit and charitable organization status



MESSAGE TO ASSOCIATES

The development and effective utilization of the nation's human resources are key determinants of our ability to grow and prosper.



James R. Nininger
President and Chief
Executive Officer

Kevin P. Kavanagh
Chairman of the Board
of Directors

In today's fast changing global marketplace, under-investing in our people will prove to be very costly to us all.

This is the theme of this year's annual report. It opens with an essay on the importance of investing in human resources in terms of those already in the workforce and those in our formal education system. This is followed by an outline of the Board's work in this area over the course of the past year. A number of new initiatives have been established which demonstrate the importance we attach to ensuring that individuals have the opportunity to develop their potential and to contribute to society.

The Board's work in this and other areas during the past year is all based on The Conference Board of Canada's mission "to be the leading private applied research institution dedicated to enhancing the performance of Canadian organizations within the global economy".

We welcome your comments on the Board's 1991 Annual Report.

CREATING
ADVANTAGE
WITH PEOPLE

COMPETING IN THE WORLD GAMES

Canadians are facing a major challenge from other nations to our continued prosperity and standard of living. The current situation might best be illustrated by an example from the history of sport.

©Charles Warner photo



Bannister (left) surges past Landy in the 1954 British Empire Games

On August 7, 1954, at the British Empire Games in Vancouver, B.C., Australian John Landy was well on the way to defending his world record and setting a new standard for the mile race—until he made a mistake.

He glanced over his right shoulder on the final lap to see where the other runners were. During that split second, on his left, and out of his line of vision, British challenger Roger Bannister seized the moment. Bannister put on a burst of speed and surged past Landy before the Australian knew what was happening. The result—the world's first two sub-four-minute miles in the same race! But Landy lost.

Although dramatic, this record did not last very long. Within three years, another mile runner would run even faster for his country. In subsequent years, the record has continued to fall below the 3:50 mark.

The moral of this story for Canada's future is clear. The economic issue of the 1990s will be our ability to compete successfully. The world market games race is intensifying and Canada is in danger of being passed by the competition. It is a race with no finish line. It is an endless journey in which Canada must be prepared to meet and exceed competition from around the globe.

THE TIME IS NOW

The 1990s will be an unforgiving decade of champions against champions—established, successful organizations against new, confident competitors—each striving to carve out new market niches.

Capital, technology, natural resources and people are four ingredients of competitiveness. All are important. But indicators suggest that it is people that will make the difference in this decade. Natural resources account for a decreasing share of the total value added each year. Capital swirls around the globe. Technology transcends borders. Change is not easy for people. This is why the key to a country's competitive advantage in the 1990s will be people and the management systems within which they work.

Today's management systems demand dedication to quality, diversity, customization, innovation and effective management processes. At the organizational level, this means a management strategy that will set the course for the creation of a high-

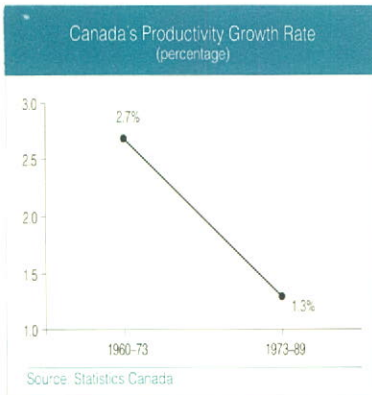
performance work organization. Past management principles of hierarchy and bureaucracy will not work well in the new, complex business environment we are facing. A management paradigm

shift toward flexibility in initiating and managing change will provide a competitive advantage, while characteristics such as entrepreneurship, long-term strategies and total quality management to ensure customer satisfaction will contribute to success.

Leadership that recognizes the need for change and builds consensus and understanding toward a shared organizational vision will be crucial. Such leadership will ensure maximum contribution by employees and constant effort in ensuring that all parts of the organization are working together in an integrated fashion.

For Canada, a society of high skills and high wages, and historically dependent on natural resource exploitation, the future will require a commitment to maintaining and building on all our tapped and untapped resources. Governments will strive to align economic and social policy with the building of prosperous industries. Competitiveness will reflect economic strength, research and development, environmental technologies and practices, regulations and trading alliances, capital, technology and people—all important dimensions of international policy co-ordination. Throughout all enterprises, success will rely on one key strategic component—dedicated and educated people.

The challenge is clear. The time is now.



▼ INVESTING IN TODAY'S WORKFORCE

“Training in order to maximize employee potential is more than teaching employees how to perform tasks. Some companies realize that employees require a behavioural and a technical set of skills.”

*Customer Satisfaction Through Quality:
An International Perspective
The Conference Board of Canada*

“Higher skill requirements for the new economy mean that 40 per cent of new jobs from 1989–2000 will require 17 or more years of training (compared with 23 per cent in 1986).”

*Employment and Immigration
Canada, 1990*

The ultimate success of organizations will rest with the ability and skills of people. This means the availability and qualifications of our human resources are central issues for all organizations whether they are local, national or multinational enterprises.

A look around the world shows that investing in today's workforce goes hand in hand with prosperity. One of the leaders among the world's industrialized countries points the way. In Japan, new employees receive 200 hours of training in their first six months of work. Their U.S. counterparts receive about 50. In Canada, the average is approximately 30 hours and only one-third of Canadian employers are providing formal training. With private industry spending 0.3 per cent of our gross domestic product on training, Canada does not compare favourably with other industrialized countries. Australia invests three times more than we do; Japan, five times more; and Germany, nearly eight times more.

Learning is a fact of life in the workplace of the 1990s. As existing knowledge and skills become obsolete, creating and developing a flexible workforce will be a priority. There will be a premium put on the ability to absorb, process

and apply new information quickly and effectively. We must ensure that all Canadian workers have the training necessary to be capable of adapting rapidly to new situations, be able to thrive on opportunities provided by technology, and be able to become involved in promoting the success of their organizations and the country. Such a workforce will provide the competitive edge for Canada's productivity performance.

As the pace and impact of change is increasing, sustaining our well-being will also require change. Canadian organizations, private and public, will want to invest in all workers to achieve our fullest potential as a country. Structural changes and new alliances will pave the way for realization of the new order of work, and investment in the training of workers in their current jobs will be crucial.

Successful organizations will be those that develop active partnerships with their employees, other companies, governments and educators. It will be important that these partnerships begin at the elementary school level. After all, the children entering the fourth grade in 1991 will be entering the workforce in the year 2000.

INVESTING IN TOMORROW'S WORKFORCE

The Stakeholders:

- Business
- Community Groups
- Education
- Governments
- Labour
- Parents
- Social Service Agencies
- Students

"...society needs 100 per cent literate, cognitive, computer-ready, thinking people—to simply compete in global markets."

Robert D. Kennedy

Chairman & Chief
Executive Officer
Union Carbide Corporation

"Only 10 per cent of Canadians view literacy as an economic issue; most consider it to be only of social consequence."

ABC CANADA

Decima Research Survey, 1990

A well-educated workforce will help ensure that Canada is competitive in the global economy. Business leaders recognize that collaboration with educators to improve public education will be the cornerstone of success.

As the pace of economic and social change accelerates, the level of skills required increases. Yet, current international comparisons suggest that Canada's students match up poorly. The mismatch of skills to jobs is compromising our competitiveness. While high unemployment plagues the economy, many jobs go unfilled because the workforce often lacks the basic skills needed for successful retraining. When the impact of widespread functional illiteracy and language problems of new immigrants is also considered, the scale of the challenge facing us becomes clear.

For educators, the challenge is to deliver excellent academic and vocational programs to students, as well as deal with the demands for special instruction in health care, family planning and personal development.

For employers, the challenge is to define the broad range of competencies needed for future employment. Identifying the basic skills required for lifelong success in this new economy and articulating these needs to educators will be crucial.

Both public education and corporate training programs have tended to favour the 15 per cent of students who achieve university degrees. We must broaden this focus to include the other 85 per cent.

Other stakeholders are playing active roles. Governments are promoting a range of improvements in public education. Social services and community groups are collaborating with educators to provide services students need to cope with their problems. Parents are increasingly committed to impressing on their children the powerful link between education and career success.

Partnerships among business, education, government, labour and social service agencies are central to many strategies. As true collaborations, they pool the strengths of organizations to create structures that can deliver programs using expertise and resources that are beyond the means of any one stakeholder. They also help to create a climate of co-operation and mutual understanding that is necessary for educational reform. Support for more substantial reform of public education is growing.

Educational collaboration and reform, involving all stakeholders, will help create the skilled workforce that is essential to Canada's competitiveness in the 1990s.

▼
CREATING ADVANTAGE BY
CHANGING TOGETHER

"...the Canadian economy has many fundamental strengths upon which we can build: our resources, our proven ability to adapt to new technologies, and especially our people."

John E. Cleghorn
President and Chief
Operating Officer
Royal Bank of Canada

There is a need to strengthen Canada's future well-being. Although we have built and enjoyed an enviable standard of living, the evidence shows that the competition is getting better and that our heritage is uncertain.

The factors of competitiveness are complex and numerous. There are short- and long-run dimensions to the issue and both must be considered. Clearly, there is no simple or single answer. But one theme is central—a competitive nation requires not only a well-educated workforce, but also a committed workforce.

To create advantage in this environment, a consensus must emerge that change is essential and that co-operation, collaboration and commitment among all partners—employers, employees, governments, unions and all other stakeholders—are imperative.

All sectors of the Canadian economy have roles to play in reaching a consensus for change. But change requires a shift in the way we interact. In the business world, organizations are continuing to examine the way they manage. Gaining employee commitment, involvement and ownership is

critical to their success. Governments are taking initiatives to shape public policies that enhance and nurture investment and prosperity through people. Unions are exploring ways to ensure their members are full participants in the process of change. In the national effort, all organizations must collaborate to achieve the combined strength of all stakeholders. It will be crucial to create an environment that encourages informed risk-taking and entrepreneurship, while ensuring that the country is as productive and effective as possible.

Creating advantage by changing together will be a priority for all nations throughout this decade. As Canada moves forward, new issues will challenge our ability to compete. The pace of change will accelerate and the competition can only intensify. We must all work together to ensure that we continue to compete successfully on the international playing field.

By reaching beyond our current achievements, by collaborating in new and innovative ventures, by continually working toward improvements, Canada can create advantage in the 1990s.

CREATING
ADVANTAGE
WITH THE
CONFERENCE
BOARD OF
CANADA

INVESTING IN OUR WORKFORCE

In the past year, the Conference Board has conducted research on organizational effectiveness, educational strategies and environmental and economic issues with Canada's workforce in mind.

A major initiative this year was our work in the area of total quality management. In co-operation with Industry, Science and Technology Canada, the Board published *Total Quality Management: A Competitive Imperative*—an extensive examination of the practices of top Canadian organizations in total quality management. This report was followed by the first Canadian study tour, the International Executive Study Tour, which enabled winners in

the Canada Awards for Business Excellence to learn about quality initiatives around the world. This international tour took top executives from leading organizations in Canada to Europe, the United States and Japan. The program will publish a report summarizing the findings of the tour in October 1991.

As more and more Associates acknow-

ledge the importance of total quality management, we have recognized the need to bring together key leaders in the field.

The Board's Total Quality Management Forum was established this year to support our total quality management program. It includes a research program and a senior executive meetings program which provides for the exchange of insights into this new management initiative.

A relatively new area of research is the examination of work and family which, in 1990-91, featured the publication of *Family-Responsive Benefits: The Corporate Decision-Making Process*. The study indicates that Canadian organizations are developing innovative policies, practices and benefits to assist employees to better balance their work and family demands. Another report, *Work and Family: The Employment Challenge of the '90s*, addresses the growing concerns of workers with family responsibilities. A new senior executive council focusing on work and family issues has also been created in the Board's Compensation Research Centre to share corporate strategies on responses to work and family issues.

With growing concern about the impact of rapid changes, organizations are looking for information to assist in assessing the implementation of new technology in the workplace. *Strategic Connections: Technology, Innovation and Labour Relations* examines some successful examples of the integration of technology into a unionized work world.

As the mismatch of skills becomes more evident, the need to address training expenditures emerges. This past year, the Conference Board's Human Resource Development Centre undertook a survey to determine the training and development expenditures of mid-size to large businesses in Canada. The results of the survey were published in *Training and Development 1990: Expenditures and Policies*. As well, the second edition of the Board's *Guide to University-Based Executive Development Programs* continues to be popular with Associates.



Peer helpers in Toronto, who counsel students to stay in school, participate at the second annual National Conference on Business and Education

“Participating in the first International Executive Study Tour on Total Quality Management was a real eye-opener. In the beginning, I thought I knew what quality was all about. By the end of the tour, I found out what quality was really all about and committed our organization to embark on the total quality journey.”

Peter van der Gracht
President
Nexus Group of Companies

“There is no more important relationship for the future of industry than those between business and education. Through partnerships, we can achieve quality education for our students.”

Richard Mackie
President
SIAST (Saskatchewan
Institute of Applied Science
and Technology)

Each year, we publish *Compensation Outlook* which forecasts the key national, regional and sectoral trends in compensation. This annual assessment provides important information for members who are responsible for their organization's pay planning. Another compensation survey, *Canadian Directorship Practices: Compensation of Boards of Directors, 9th edition*, provides up-to-date information on the compensation of corporate directors in Canadian firms. The Board's annual *Industrial Relations Outlook* identifies the key areas of concern in labour-management negotiations for the coming year.

The Board's coast-to-coast program of human resource conferences, seminars and council meetings brings together leading experts in the field with practitioners from across the country. An ongoing commitment to research in the area of human resources will broaden in 1992 to include an analysis of the economic impact of dropouts, substance abuse policies and practices in Canadian organizations, demographic changes in human resource practices, and employment equity legislation.

Another major undertaking this year has been the creation of the National Business and Education Centre which was established in a proactive response to the emergence of education as an important issue on the public agenda.

The National Business and Education Centre assists members in developing strategies that will

help prepare our future workforce for the increasingly competitive global economy. With the help of the Conference Board, corporations are developing strategies for support of public education in Canada that are critically important to our national well-being.

These strategies help to improve public education and enhance the capability of the education system to reform in response to changes in Canadian society. Key components of the program included the second annual business and education conference, a research program, a corporate council on education, a national council on education, and the highly successful launch of a recognition program designed to promote and encourage business and education partnerships.

The National Awards for Excellence in Business-Education Partnerships initiative is sponsored by the member companies of Telecom Canada. The program presented awards to 17 partnerships at the provincial/territorial level and four partnerships at the national level. These award winners were stellar examples of success in alliances between business and education. Current trends in partnerships include a rapid increase in the number of programs supporting academic achievement and career preparation, and a more moderate increase in those related to family and social issues. There is also a trend toward larger scale collaborations and longer term strategic plans for educational support.

MONITORING THE BUSINESS ENVIRONMENT

“It is the largest private economic think-tank in the country, and when The Conference Board of Canada talks, everyone listens.”

Peter Mansbridge
CBC, The National

The demand for accurate, timely data and analysis is increasing as more and more Canadian organizations recognize the opportunities created by the new global market. Since 1974, The Conference Board of Canada has been committed to an ongoing program of economic forecasting and analysis, providing Associates with quarterly publications including the *Canadian Outlook* and *Provincial Outlook*. These economic forecasts are designed to help members understand and anticipate the short-term trends in the domestic economic environment and act as barometers of change. Associate organizations use them to anticipate market shifts and plan business prospects.

These regular indicators are complemented by the Board's unique *Index of Consumer Attitudes* and *Index of Business Confidence*, which track the expectations of consumers and business. In the recession of 1991, these indexes provided reliable signposts of the impact of the recession on consumer spending and business investment.

More recent offerings to assist in helping Associates to make sound business decisions include the Board's biannual publications, *World Outlook* and *Canadian Trade Outlook*, which offer insights into the international economic environment and another perspective on international trends.

As well as its long-standing track record of economic monitoring of the national and provincial economies, the Board conducts macro-economic analysis of various specific sectors of the Canadian economy.

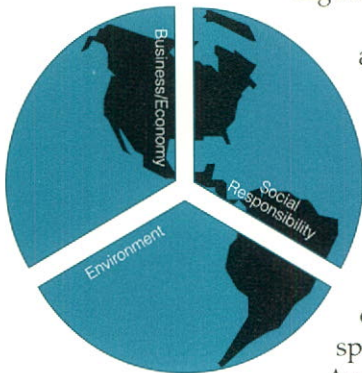
The hospitality and tourism industry is a particularly competitive sector, both domestically and internationally. The Canadian Tourism Research Institute (CTRI) regularly carries out economic

analysis of business conditions in this industry. The *Business Travel Outlook*, *Tourism Economic Outlook* and *Exclusive* give CTRI members insight into economic trends as they affect this vital sector of the Canadian economy.

Another sector experiencing major change is financial services. As the four pillars of the industry are being phased out, up-to-date information is crucial. This year, the Financial Services Research Program conducted the first annual survey of emerging technologies in financial services and published the results. Also published were *The Canadian Securities Industry: A Decade of Transition*; *The Property and Casualty Insurance Industry*; and *Safeguarding Depositors and Investors*. To enhance our ability to meet the needs of chief financial officers, two new senior executive councils were formed for western and eastern based companies, complementing the national council that has operated since 1984.

Early in 1990, the Board established a new research program focusing on business leadership with respect to the environment. In its first full year of operation, the Business and the Environment Research Program published two major reports: *The Market and the Environment*, which focuses on new approaches to environmental policy, and *Toward Proactive Environmental Management*, which examines how leading-edge companies manage environmental issues. Seminars on market-based incentives were held across the country and three reports, sponsored jointly by the Conference Board, the Globe '90 secretariat, and Industry, Science and Technology Canada identified key issues to be considered by Canadian organizations when dealing with the environment.

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT



BUILDING PARTNERSHIPS

“Partnerships, collaborations and alliances among all sectors will be the keys to unlocking a future of prosperity for every Canadian.”

James R. Nininger
President and Chief
Executive Officer
The Conference Board
of Canada

Working together is a critical success factor. Partnership is fundamental to concepts such as total quality management, sustainable development and consensus-based public policy making.

Stakeholders are increasingly appreciative of the benefits of partnership as a fundamental strategic approach to addressing the education and human resource development challenges of the 1990s.

The Conference Board of Canada is fostering partnerships within our programs to serve our members effectively by tapping broader networks of information and intelligence. In doing so, the Board helps build cross-sectoral linkages both within Canada and with other countries.

The Board has been closely involved in the development of bilateral working relationships between applied economic and management institutes in Canada and their counterparts in other countries. An informal network of Canadian and German institutes has been established which meets annually. We are also developing and managing, on behalf of the Canadian government, multi-year programs of joint research in India and China which will provide greater knowledge and understanding of those countries' economies. We have also developed an ongoing co-operative

relationship with a research organization in Mexico. A tripartite relationship of The Conference Board of Canada, The Conference Board, Inc. and the Centro de Estudios Economicos del Sector Privado, A.C. (CEESP) in Mexico will provide a unique perspective on the evolution of the North American economy in an era of increasing economic integration.

During the past year, we have formed a strategic alliance with the Institute for Donations and Public Affairs Research (IDPAR), under which the Board will provide ongoing management services that build on the strengths of the two organizations to meet the needs of the public affairs executive.

Finally, the Board is closely involved in a new partnership of business, governments, educators and environmental groups known as the Sustainable Development Education Program. This program has been designed to assist Canadians through education to define and put into action the principles of environmentally sound economic growth. The program will develop a comprehensive set of environmental education materials for use in Canadian schools, supported by in-service professional development for teachers, and a variety of community outreach programs.

EXECUTIVE COUNCILS AND CENTRES

The Conference Board of Canada's executive councils are designed to provide forums for senior executives to meet regularly to discuss issues of interest and concern.

While each council differs somewhat, based on the wishes of the members, they all 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.
- discussions focus on strategic issues

The program is constantly evolving to meet participants' needs. The current slate of councils and their chairs are listed.

FUNCTIONAL COUNCILS

Financial



Council of Financial Executives
Robert F. Chase,
Senior Vice-President and
Chief Financial Officer,
Westar Group Ltd.



Council of Financial Executives
Stuart L. Hartley,
Executive Vice-President
and Chief Financial
Officer, The Molson
Companies Limited

Council of Financial Executives (East)
to be determined

Council of Financial Executives (West)
to be determined

Marketing



Council of Marketing Executives
Roger M. Clarkson,
Senior Vice-President,
Marketing, Molson
Breweries of Canada
Limited

Human Resources



Council of Human Resource Executives
Brian Olson,
Corporate Vice-President,
NOVA Corporation of
Alberta



Council of Human Resource Executives (East)
A. Keith Willard,
President, ICI Inc.



Council of Human Resource Executives (West)
Brian Hallamore, Human
Resources Manager, Esso
Resources Canada Ltd.



Canadian Training Directors' Forum
Patricia Webb,
Director, Development
and Training, Bell-
Northern Research



Work and Family Council
Etta Wharton,
Manager, Employment
Equity, Ontario Hydro
(invited)



Council for Senior Human Resource Executives in Professional Services Firms
Allan Bishop,
National Partner, Human
Resources, Price
Waterhouse



Council of Human Resource Executives (Tourism)
Carolyn J. Clark,
Vice-President Human
Resources, Canadian
Pacific Hotels & Resorts

Industrial Relations



Council of Industrial Relations Executives
W.E. (Bill) Baker,
Vice-President, Industrial
Relations, Molson
Breweries of Canada
Limited

Information Management

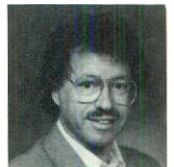


Council on Information Management
David H. Cox,
Vice-President,
Information Systems and
Chief Information Officer,
Northern Telecom Limited

Research and Development



Council for the Management of Innovation and Technology
Donald Mills,
Director, Research
Division, W.P. Dobson
Research Laboratories,
Ontario Hydro



Technology Managers' Forum
N. (Mikk) Anyas-Weiss,
Manager, Division
Projects Department,
Research Division,
Ontario Hydro (interim
chair)

Geographically Oriented



Council on Canada-U.S. Economic Relations
Donald A. Brown,
Managing Partner, Techno-
logy, The Coopers &
Lybrand Consulting Group

Public Affairs



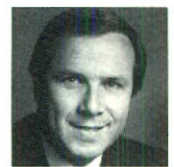
Council of Public Affairs Executives
James G. Etherington,
Vice-President, Corporate
Affairs, London Life
Insurance Company

Strategy and Development



Council of Strategy and Development
E. Courtney Pratt,
Senior Vice-President,
Human Resources &
Strategic Planning,
Noranda Inc.

Organizational Effectiveness



Council on the Management of Total Quality
Michel Desjardins,
Vice-President, Quality,
Xerox Canada

The Conference Board's separately funded research centres are designed to investigate an area 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, as well, take part in a networking program for members and an information service.

International Councils

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

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

SEPARATELY FUNDED CENTRES

Compensation

Compensation Research Centre
B.V. (Dan) Marmash,
Partner, Compensation
and Corporate Staffing,
Royal Trust

Environment

Business and the Environment Research Program
James D. McFarland,
Vice-President,
Environment, Imperial Oil
Limited

Tourism

Canadian Tourism Research Institute Management Board
Butch Staples,
President and General
Manager, Auberge Grey
Rocks Limited

TQM

Total Quality Management Forum
to be determined

Financial Services



The Steering Committee and Members' Forum*
Charles A. Barrett,
Vice-President, Business
Research, The
Conference Board of
Canada



Working Group on Issues in the Taxation of Financial Institutions*
C. David Weyman, F.C.A.,
Senior Tax Partner, Peat
Marwick Thorne



Working Group on Technology and Financial Services*
David J. Johnston,
Principal, Coopers
& Lybrand



Human Resource Development Centre and Corporate Council on Education Working Group on Employment Skills**
James J. Gannon,
Vice-President, Human
Resource Planning and
Development, Royal Bank
of Canada

Education



Corporate Council on Education Executive Committee**
Florence M. Campbell,
Vice-President, The
Conference Board of
Canada



Corporate Council on Education Working Group on Partnership Models**
P. James Levins,
Vice-President, Human
Resources, Imperial Oil
Limited



Corporate Council on Education Working Group on Measuring Success**
Ronald B. Blakely,
Vice-President, Human
Resources, Shell Canada



Corporate Council on Education Working Group on Communication Strategies**
Uwe J. Natho,
Assistant Vice-President
(Education and Training),
Bell Canada

International



National Council on Education**
Walter F. Light,
former Chairman,
Northern Telecom Limited
(Honorary Chairman)



International Business Research Centre
William L. Mallory,
President and Chief
Executive Officer,
Ingersoll Rand Canada
Inc.

*Financial Services Research Program
**National Business and Education Centre

1990 HONORARY ASSOCIATE

Each year The Conference Board of Canada presents its Honorary Associate Award to a Canadian who has made an outstanding contribution to Canada in both his or her professional life and in other fields. Walter F. Light received the 1990 Honorary Associate Award at the Conference Board's Tenth Annual Meeting held in Toronto on September 26, 1990.



WALTER F.
LIGHT

(right) is presented with the 1990 Honorary Associate Award by J. E. (Ted) Newall, President and C.E.O., NOVA Corporation of Alberta, and Director and former Chairman of The Conference Board of Canada

Mr. Light began his distinguished telecommunications career in 1952 with Bell Canada's Engineering Department. In 1967, he was named Vice-President, Engineering and in 1969, Vice-President, Operations. He was appointed President of Northern Telecom Limited in 1974, became President and Chief Executive Officer in 1979, and Chairman and Chief Executive Officer in 1982. In 1984, he relinquished his post as Chief Executive Officer and in 1985, he retired as Chairman.

Mr. Light attended Queen's University, receiving his Bachelor of Science degree in 1949. Over the years, he has received numerous honorary degrees and awards including the Julian C. Smith Medal of the Engineering Institute of Canada (1983); Management Achievement Award of the Management Undergraduate Society of McGill University (1985);

the Canadian International Business Executive of the Year Award (1985); the 1985 Canadian High Technology Person-of-the-Year Award; the Canadian Business Statesman for 1985 from the Harvard Business School Club of Toronto; Canadian Business Leader Award from the Faculty of Business, University of Alberta (1986); and the John Orr Award from the Toronto Branch of the Queen's University Alumni Association (1988).

Mr. Light is past Chairman of the Board of Trustees of Queen's University (1985-90), a Governor of the Montreal Museum of Fine Arts, and a member of the Associates of Carleton University. In September 1985, he was appointed Chairman of the Canadian Government's International Trade Advisory Committee. Mr. Light has also served as a member of the Corporate Council for International Policy (United Nations Association of the U.S.A. Inc.); the British-North American Committee; the Advisory Council of Canadian Executive Service Overseas; The Conference Board, Inc., New York (1982-85); and the C.D. Howe Institute.

A Fellow of the Engineering Institute of Canada and the Canadian Academy of Engineering, Mr. Light is an honorary member of the Electrical Manufacturing Club and a member of the Corporation of Engineers of Quebec and the Association of Professional Engineers of the Province of Ontario. The scope of his career in Canadian business is reflected in the diversity of corporate directorships he currently holds.

Mr. Light was appointed an Officer of the Order of Canada in 1986 and was awarded the Order of Ontario in 1988. Married to Margaret Anne Wylie since 1950, he is the father of two and a devoted grandfather.

CANADIAN SENIOR MEMBERS

Senior Members of The Conference Board, Inc. are distinguished individuals who have demonstrated their continued support of the Board's work. They 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 are nominated by a committee of the Board of Trustees of The Conference Board, Inc. upon recommendation of The Conference Board of Canada, and are elected for three-year terms at the annual meeting of The Conference Board, Inc.

CANADIAN
SENIOR
MEMBERS
as of October 1, 1991

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

James W. Burns
Deputy Chairman
Power Corporation
of Canada

Louis Comeau
President & C.E.O.
Nova Scotia Power
Corporation

James A. Coombs
Retired President
& C.E.O.
Saskatchewan
Telecommunications

Rhys T. Eyton
Chairman & C.E.O.
Canadian Airlines
International Ltd.

Anthony S. Fell
President & C.E.O.
RBC Dominion
Securities Inc.

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

John F. Fraser
Chairman & C.E.O.
Federal Industries Ltd.

Robert G. Graham
Chairman & C.E.O.
Inter-City Products
Corporation

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
Chairman of the Board
& C.E.O.
Ford Motor Company
of Canada, Limited

Henry H.N. Jackman
Chairman & President
E-L Financial
Corporation Limited

Kevin P. Kavanagh
President & C.E.O.
Great-West Lifeco Inc.

H. Gordon MacNeill
Chairman of the Board
of the Corporation
Jannock Limited

Gerald J. Maier
President & C.E.O.
TransCanada PipeLines

Arthur V. Mauro
Chairman, President
& C.E.O.
Investors Group Inc.

John R. McCaig
Chairman & C.E.O.
Trimac Limited

Giles R. Meikle
Retired Chairman
Deloitte & Touche

Stanley A. Milner
President & C.E.O.
Chieftain International,
Inc.

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

David Morton
Chairman & C.E.O.
Alcan Aluminium Limited

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

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

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.
The SNC Group

Claude I. Taylor
Chairman, President
& C.E.O.
Air Canada

W. Robert Wyman
Chairman & C.E.O.
B.C. Hydro & Power
Authority

We wish to thank the following individuals who retire as Canadian Senior Members this year:

Michel Bélanger
Retired Chairman
National Bank of Canada

Rodrique J. Bilodeau
Retired Chairman
Honeywell Limited

James T. Black
Honorary Chairman
The Molson Companies
Limited

The Hon. Claude Castonguay, Senator
Chairman
The Laurentian Mutual
Management
Corporation

William D. Mulholland
Retired Chairman
Bank of Montreal

William I.M. Turner, Jr.
Chairman & C.E.O.
Exsultate Inc.



MAJOR PUBLICATIONS 1990-91

RESEARCH REPORTS



- The 1991 Industrial Relations Outlook
Compensation Planning Outlook 1991
Canadian Directorship Practices: A Profile 1990
*Excellence in the Management of Innovation
Training and Development 1990: Expenditures and Policies
*The Impact of Employee Illiteracy on Canadian Business
*Work and Family: The Employment Challenge of the 90s
*Total Quality Management: A Competitive Imperative
*Family-Responsive Benefits: The Corporate Decision-Making Process
*Reaching for Success: Business and Education Working Together—First National Conference on Business-Education Partnerships
*Profiles of Partnerships: Business-Education Partnerships That Enhance Student Retention
*Winning Partnerships: Summaries of Winning Partnerships in the National Awards for Excellence in Business-Education Partnerships
1991 Guide to University-Based Executive Development Programs
*Strategic Connections: Technology, Innovation and Labour Relations
Canadian Directorship Practices: Compensation of Boards of Directors, 9th edition
- **Toward Proactive Environmental Management: Lessons from Canadian Corporate Experience
**The Market and the Environment: Using Market-Based Approaches to Achieve Environmental Goals
*Business and the Environment: Strengthening Canadian Environmental Companies
*GLOBE '90 Highlights—In Business for Tomorrow: The Transition to Sustainable Development
*Business and the Environment: Economic Benefits from Environmental Improvements
The Canadian Securities Industry: A Decade of Transition
Building on Success in the Dynamic Asian Economies: The Recent Experience of Canadian Financial Institutions
Technology and Financial Services: Challenges for Financial Institutions and Policy Makers
The Property and Casualty Insurance Industry: Mid-Term Prospects and the Challenges Ahead
Safeguarding Depositors and Investors: The Role of Deposit Insurance and Enhanced Supervision
Regional Integration in the World Economy: Europe and North America
North America: The New Competitive Space
R and D Outlook 1991

PERIODICALS



QUARTERLIES

- Canadian Outlook and *Executive Summary
Provincial Outlook and *Executive Summary
Index of Business Confidence
Index of Consumer Attitudes
Canadian Business Review
Viewpoint
*Publications Catalogue
*Tourism in Perspective
*Travel Markets Outlook
IDPAR Newsletter
Global Business Issues
World Outlook
Air Travel Indicators

BIANNUALS

- R and D Issues
Canadian Trade Outlook
Economic Outlook for Industrial Countries
*Tourism Economic Outlook
*Business Travel Outlook

* English and French editions.

**French Synopsis.

MANAGEMENT STAFF

(as of September 1, 1991)

OFFICE OF THE PRESIDENT

James R. Nininger, President and Chief Executive Officer

Peter Buddo, Director, Human Resources
Denyse Campeau, Executive Assistant

ECONOMIC FORECASTING, ANALYSIS AND PRODUCT DEVELOPMENT

James G. Frank, Vice-President and Chief Economist

Marie Burrows, Director, Custom Research
Services
Paul Darby, Director, Forecasting and
Analysis Group
Brian Hollohan, Associate Director,
Forecasting and Analysis Group
Maurice Gallant, Director, On-Line Services
Alison C. Taylor, Editor, Canadian Business
Review
David A. Redekop, Director, Canadian
Tourism Research Institute

BUSINESS RESEARCH

Charles A. Barrett, Vice-President

Ranga Chand, Director, International
Business Research Centre
Guy Glorieux, Director, Financial Services
Research Program
Navin Parekh, Manager, Canada-India
Applied Economic Research and Business
Linkage Program
Gilles Rhéaume, Director, Business and the
Environment Research Program
Tancredi Zollo, Director, International
Studies and Service Development Group

MANAGEMENT FUNCTIONS RESEARCH

Mark J. Daniel, Vice-President

Prem Benimadhu, Director, Compensation
Research Centre
Peter E. Larson, Director, Human
Resource Development Centre
Judy Lendvay-Zwickl, Manager,
Compensation Research Centre
Services
Carolyn R. Farquhar, Associate Director,
Organizational Effectiveness
George Khoury, Director, Institute for
Donations and Public Affairs Research,
and Information Services
Zoe Baxter-Buchanan, Manager,
Information Services

CORPORATE MARKETING

Florence M. Campbell, Vice-President, and Director, National Business and Education Centre

Marilyn McCrea, Director, Corporate
Communications
David M. Rochefort, Director, Conference
Programs
Valerie Robitschek, Manager, Conference
Operations
Lawrence J. Sabo, Director, Marketing
Operations

FINANCE AND CORPORATE SERVICES

Martin E. Hill, Vice-President

James R. Kennedy, Manager, Graphics
Production
Jeff Legault, Supervisor, Text Processing
Elaine B. Manders, Controller
Nancy J. McDonald, Manager, Office and
Building Services
Herbert R. Taylor, Director, Business
Systems

FINANCIAL HIGHLIGHTS

May 31, 1991

STATEMENT OF REVENUES & EXPENSES

	Note	Year Ended May 31		
		1991 (000's)	1990 (000's)	1989 (000's)
Revenues	B	13,899	12,525	10,751
Expenses				
Compensation.....		7,354	6,509	5,608
Purchased services.....		1,417	1,289	1,215
Travel.....		670	612	547
Meetings (location cost)...		913	712	531
Printing & postage.....		1,113	852	722
Supplies.....		361	339	274
Depreciation.....		669	658	576
Amortization.....		—	54	36
Interest •capital leases...		57	56	77
•mortgage.....		302	306	310
Building.....		271	301	283
Equipment rental.....		80	68	60
Telecommunications.....		160	148	125
Maintenance & insurance.....		257	206	169
Other.....		98	74	56
		13,722	12,184	10,589
Operating Results		\$ 177	\$ 341	\$ 162

STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

	Note	Year Ended May 31		
		1991 (000's)	1990 (000's)	1989 (000's)
Assets				
Current Assets				
Cash & term deposits.....		2,444	2,077	1,621
Accounts receivable.....		2,116	1,680	1,366
Prepaid expenses.....		246	353	274
		4,806	4,110	3,261
Deferred Charges.....		—	45	102
Property & Equipment.....		6,050	6,048	5,906
Computer Equipment under Capital Leases....		65	275	472
		\$10,921	\$10,478	\$9,741
Liabilities & Retained Surplus				
Current Liabilities				
Accounts payable.....		1,612	1,368	1,105
Deferred revenue.....		4,127	3,861	3,501
Current portion:				
Long-term debt.....		—	—	7
Mortgage.....		59	49	45
Capital leases.....		158	195	175
		5,956	5,473	4,833
Mortgage		3,031	3,090	3,139
Capital Leases		21	179	374
Retained Surplus		1,913	1,736	1,395
		\$10,921	\$10,478	\$9,741

STATEMENT OF RETAINED
SURPLUS

	Note	Year Ended May 31		
		1991 (000's)	1990 (000's)	1989 (000's)
Balance • beginning				
of year		1,736	1,395	1,233
Operating results		177	341	162
Balance • end of year	C	\$1,913	\$1,736	\$1,395

NOTES TO FINANCIAL HIGHLIGHTS
For the Year Ended May 31, 1991

Note A: Management Report

The financial highlights contained in this annual report have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles. The integrity and objectivity of the data in these 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 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, which are composed of directors who are not employees of the Corporation. The Managing Committee and Audit Committee meet with management several times each year.

The financial highlights presented have been extracted from the 1991 financial statements of The Conference Board of Canada, audited by 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 financial highlights are presented fairly. The auditors have full and free access to the Managing Committee and Audit Committee of the Board.

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

Note B: Revenues

Associate fees accounted for \$4,288,000 of total revenues in 1991 and \$4,152,000 in 1990. Other sources of revenue include membership fees from various centres, meetings, on-line services, financed research, publication sales and investment income.

Note C: Research & Development Appropriation

In 1985, a \$300,000 appropriation of Retained Surplus was made for the purpose of underwriting the development of new products and services to meet emerging Associate needs.

▼
BOARD OF
DIRECTORS

CONSEIL

D'ADMINISTRATION



***Kevin P. Kavanagh**
President & C.E.O./Président
et chef de la direction
Great-West Lifeco Inc.



****William R.C. Blundell**
Corporate Director/
Directeur corporatif
Toronto



****Jean C. Monty**
Chairman & C.E.O./
Président du conseil et
chef de la direction
Bell Canada



****George A. Peapples**
President & General Manager/
Président et directeur général
General Motors of Canada
Limited/General Motors du
Canada Limitée



****Guy Saint-Pierre**
President & C.E.O./
Président et chef de la direction
The SNC Group/
Le Groupe SNC



Lawrence I. Bell
President & C.E.O./
Président et chef de la direction
Westar Group Ltd.



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



David A. Claydon
Chairman & C.E.O./
Président du conseil et
chef de la direction
BP Canada Inc.



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



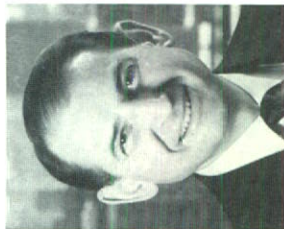
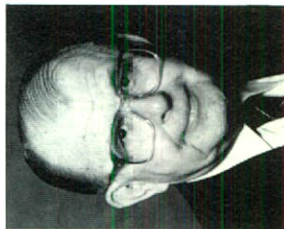
Jean-Claude Delorme
Chairman of the Board &
C.E.O./Président du conseil et
chef de la direction
Caisse de dépôt et placement
du Québec



Ivan E.H. Duvar
President & C.E.O./
Président et chef de la direction
Maritime Telegraph &
Telephone Co. Ltd.



J. Milton Fair
Chief Executive Officer/
Chef de la direction
Saskatchewan Wheat Pool





- ▶ Prévisions et analyses économiques
- ▶ Efficacité de l'organisation
- ▶ Analyse des politiques d'intérêt public
- ▶ Recherche en commerce international
- ▶ Recherche sur les affaires

LA RESSOURCE HUMAINE, CLÉ DE L'AVANTAGE

RAPPORT ANNUEL 1991

FAITS SAILLANTS

Gestion de la qualité totale

Une initiative d'envergure, qui comprend des forums de cadres supérieurs, des recherches sur les meilleurs moyens en matière de GQT et une tournée internationale d'étude sur la qualité totale.

Éducation

Le programme de prix nationaux du Centre national des affaires et de l'enseignement reconnaît l'excellence des partenariats entreprise-enseignement innovateurs.

L'environnement économique

Le Conference Board continue d'aider les organisations canadiennes à surveiller la conjoncture du pays, à en anticiper les mouvements et à suivre de près les tendances internationales.



TABLE DES MATIÈRES

Profil.....	1
Énoncé de la mission	1
Message aux associés.....	2
La ressource humaine, clé de l'avantage	
Les Jeux mondiaux du commerce.....	3
Maintenant ou jamais	4
Investir dans la main-d'œuvre d'aujourd'hui.....	5
Investir dans la main-d'œuvre de demain	6
Prendre l'avantage en changeant ensemble	7
Le Conference Board du Canada, voie de l'avantage	
Investir dans notre main-d'œuvre.....	8
Surveiller la conjoncture.....	10
Forger des alliances.....	11
Conseils et centres.....	12
Associé honoraire.....	14
Membres électifs canadiens.....	15
Publications.....	16
Personnel de direction.....	17
Données financières sommaires.....	18
Conseil d'administration	20

Le Conference Board du Canada*

255, chemin Smyth

Ottawa (Ontario)

K1H 8M7

Téléphone : (613) 526-3280

Télexcopieur : (613) 526-4857

*Constitué sous la raison
sociale d'AERIC Inc.

The Conference Board, Inc.

845 Third Avenue

New York, NY 10022

U.S.A.

Téléphone : (613) 759-0900

Télexcopieur : (613) 980-7014

The Conference Board, Inc.

Bureau européen

207, avenue Louise—Bte 5

B-1050 Bruxelles, Belgique

Téléphone : (02) 640 62 40

Télexcopieur : (02) 640 67 35

Papier recyclé

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 quelque 700 organismes du secteur privé, du secteur public, du milieu ouvrier et du monde de l'enseignement.

Depuis 37 ans, le Conference Board fournit aux dirigeants canadiens d'entreprises et d'organismes gouvernementaux des informations opportunes et pertinentes par l'intermédiaire d'un programme étendu 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.



Le Conference Board du Canada a pour mission d'être le principal institut de recherche appliquée qui soit consacré à l'amélioration de la performance des organisations canadiennes au sein de l'économie mondiale.

ÉNONCÉ DE LA MISSION

Le Conference Board fournira :

- aux entreprises du secteur privé, des renseignements sur les tendances et les questions qui émergent dans le domaine des affaires et sur les pratiques avant-gardistes de gestion, ainsi que l'accès à un vaste réseau de relations professionnelles au sein des secteurs privé et public
- aux organismes gouvernementaux, des analyses indépendantes des questions clés en matière de politique d'ordre public et de gestion ainsi que de nombreuses occasions de se mettre en relation avec le monde des affaires

Dans tous ses actes, le Conference Board respectera les principes suivants :

- demeurer objectif, indépendant et non-interventionniste dans tous ses travaux
- être le chef de file dans tous ses domaines d'activité
- s'axer sur les besoins de sa clientèle dans tout ce qu'il entreprend
- engager les syndicats, les institutions d'enseignement et d'autres organismes importants dans ses activités
- édifier la conscience du public relativement aux problèmes clés de gestion et d'économie
- affermir son rôle à l'échelle mondiale
- fournir un milieu de travail stimulant qui favorise l'épanouissement de ses employés et qui lui permet de rencontrer ses objectifs
- entretenir une base financière solide pour assurer sa viabilité à long terme
- perpétuer son image d'organisme de bienfaisance et à but non lucratif

MESSAGE AUX ASSOCIÉS

La mise en valeur et l'utilisation efficace des ressources humaines de la nation sont un élément clé de notre potentiel de croissance et de

prospérité. Le marché mondial d'aujourd'hui évolue rapidement; sous-investir dans nos ressources humaines nous coûterait très cher à tous.

Tel est le thème de ce rapport annuel. Vous y trouverez d'abord une réflexion sur l'importance cruciale des investissements consacrés aux ressources humaines, c'est-à-dire aussi bien aux personnes faisant partie de la population active qu'à celles qui poursuivent leurs études. Vient ensuite un rappel des activités du Conference Board du Canada durant l'année écoulée. Les nouveaux programmes que nous avons mis sur pied au cours des douze derniers mois témoignent de l'importance que nous attachons à l'utilisation pleine et productive des talents de chacun.

Notre œuvre dans ce domaine, comme dans d'autres, s'inspire toujours de notre énoncé de mission, qui nous invite notamment à «être le principal institut de recherche appliquée qui soit consacré à l'amélioration de la performance des organisations canadiennes au sein de l'économie mondiale.»

C'est avec plaisir que nous recevrons vos réactions à notre rapport annuel de 1991.



James R. Nining

James R. Nining
Président et
chef de la direction

Kevin P. Kavanagh

Kevin P. Kavanagh
Président du
conseil d'administration

LES JEUX MONDIAUX DU COMMERCE

Canadiens et Canadiennes ont un défi essentiel à relever s'ils veulent préserver leur prospérité et leur niveau de vie face aux autres nations. Quoi de mieux, pour l'illustrer, que de rappeler un

événement marquant de l'histoire du sport?

Le 7 août 1954, lors des Jeux de l'Empire britannique à Vancouver, l'Australien John Landy était sur le point de conserver son record mondial du mille, et peut-être même d'en établir un nouveau, lorsqu'il commit une erreur grave. Au dernier tour de piste, il jeta un coup d'œil rapide derrière lui pour voir où en étaient ses concurrents. Alors qu'il surveillait ceux qui étaient à sa droite, son challenger britannique, Roger Bannister, en profita pour attaquer à sa gauche. Durant cette fraction de seconde d'inattention, Bannister surgit brutalement à côté de Landy et le dépassa avant même que ce dernier ait pu réaliser ce qui lui arrivait. Le résultat? Pour la première fois au monde, deux athlètes coururent le mille en moins de quatre minutes dans la même course! Mais le perdant fut John Landy.

Ce record tout à fait spectaculaire n'allait cependant pas survivre longtemps. Dans les trois ans, un autre athlète allait courir le mille encore plus vite. Quelques années plus tard, le record tomberait en-dessous de 3 minutes 50.

La morale de cette histoire, transposée sur le plan économique, est exemplaire pour le Canada. Le problème économique fondamental des années 1990 sera la compétitivité. Les Jeux mondiaux du commerce sont d'un niveau de plus en plus élevé, et le Canada risque de se faire battre par ses concurrents. Or, il n'y a pas de fil d'arrivée à cette course. C'est une lutte sans fin durant laquelle le Canada doit toujours être prêt à faire mieux que ses concurrents internationaux.



Bannister (gauche) surgit à la droite de Landy lors des Jeux de l'Empire britannique en 1954

MAINTENANT OU JAMAIS

Les années 1990 seront une décennie sans pitié, où des champions en attaqueront d'autres pour trouver de nouveaux créneaux commerciaux, et où des organisations solides et bien établies verront surgir à côté d'elles de nouveaux concurrents sûrs d'eux-mêmes.

Les quatre ingrédients de la compétitivité sont le capital, la technologie, les ressources naturelles et les ressources humaines. Tous sont importants, mais tout porte à croire que ce sont les ressources humaines qui feront la différence entre le succès et l'échec. En effet, les ressources naturelles sont à l'origine d'une part décroissante du total annuel de valeur ajoutée, le capital circule autour du globe, et la technologie transcende les frontières. Les gens, en revanche, se déplacent moins

facilement. Voilà pourquoi les ressources humaines et les systèmes de gestion du travail seront la clé de la compétitivité des nations durant cette décennie.

Dorénavant, ces systèmes de gestion devront être inexorablement axés sur la qualité,

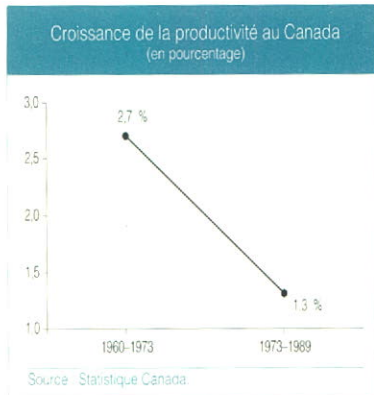
la diversité, la spécialisation, l'innovation et l'efficacité. À l'échelle des organisations, cela signifie qu'il faudra mettre en œuvre des stratégies de gestion établissant toutes les conditions nécessaires pour garantir un milieu de travail axé sur la performance. Les anciennes méthodes, fondées sur la hiérarchie et la bureaucratie, n'auront plus cours dans le monde complexe de demain. Une transformation profonde de la gestion, pour donner aux organisations la

souplesse leur permettant de changer et de réagir au changement, sera essentielle pour prendre l'avantage sur la concurrence; les facteurs tels que l'esprit d'entreprise, les objectifs à long terme, la gestion de la qualité totale et la satisfaction du client seront la clé du succès.

Les dirigeants devront obligatoirement être sensibles à la nécessité de changer pour forger un consensus dans leur organisation et obtenir son adhésion à une vision commune de l'avenir. C'est cette forme de leadership qui permettra d'optimiser la contribution de chaque employé et qui garantira que chacun fait constamment l'effort nécessaire pour que tous agissent à l'unisson, de manière pleinement harmonieuse.

En ce qui concerne le Canada, où les compétences et les salaires sont élevés, et dont la prospérité a traditionnellement reposé sur l'exploitation des ressources naturelles, l'avenir exigera la volonté inébranlable de préserver et de mettre en valeur une multitude de ressources, dont certaines sont encore inexploitées. Les gouvernements s'efforceront d'orienter leurs politiques économiques et sociales de façon à favoriser la création d'industries prospères. La compétitivité dépendra de la puissance économique, de la recherche et du développement, des techniques et pratiques environnementales, de la réglementation et des alliances commerciales, du capital, de la technologie et des individus — facteurs tous aussi importants les uns que les autres sur le plan de la coordination internationale des politiques. Le succès de chaque entreprise dépendra cependant d'un élément stratégique déterminant — une main-d'œuvre dynamique et éduquée.

Voilà le défi à relever. Maintenant ou jamais.



INVESTIR DANS LA MAIN-D'ŒUVRE D'AUJOURD'HUI

«Former les employés pour optimiser leur potentiel, c'est plus que leur apprendre à exécuter des tâches. Certaines entreprises ont compris que leurs employés ont besoin d'un ensemble de compétences comportementales et techniques.»

La satisfaction du client grâce à la qualité : Une perspective mondiale
Le Conference Board du Canada

«Dans le contexte économique d'aujourd'hui, 40 % des emplois créés durant la période 1989-2000 exigeront un minimum de 17 années de formation — en comparaison de 23 % en 1986.»

Emploi et Immigration Canada

En fin de compte, le succès de toute organisation dépend des compétences et des talents de ses employés. Cela signifie que l'accès à un bassin de ressources humaines compétentes revêt une importance capitale pour toute entreprise, qu'elle soit locale, nationale ou multinationale.

Il suffit d'examiner l'expérience des pays étrangers pour constater que la prospérité est intimement liée aux investissements en ressources humaines. L'un des premiers pays industrialisés du monde nous montre la voie à suivre : au Japon, les nouveaux employés reçoivent 200 heures de formation professionnelle durant leurs six premiers mois de travail. Aux États-Unis, la moyenne est de l'ordre de 50 heures. Au Canada, elle est d'environ 30 heures, et seulement le tiers des employeurs canadiens offrent une formation structurée à leur personnel. Notre industrie privée ne consacrant que 0,3 % du produit intérieur brut national à la formation professionnelle, le Canada fait piètre figure par rapport aux autres pays industrialisés. L'Australie investit trois fois plus que nous à ce chapitre, le Japon, plus de cinq fois plus, et l'Allemagne, près de huit fois plus.

Durant les années 1990, apprendre sera un impératif constant de la vie professionnelle. Les connaissances et les compétences devenant rapidement périmées, il sera de plus en plus indispensable de créer et de mettre en valeur une main-d'œuvre flexible. Les employeurs

attacheront beaucoup de prix à la capacité d'assimiler, de traiter et d'appliquer rapidement et efficacement les nouvelles informations. Nous devons veiller à ce que tous les travailleurs canadiens aient la formation nécessaire pour s'adapter rapidement aux nouvelles situations, pour exploiter avantageusement les possibilités de la technologie, et pour participer au succès de leurs organisations et de leur pays. C'est ce genre de main-d'œuvre qui donnera au Canada l'avantage compétitif sur le plan de la productivité.

Pour préserver notre prospérité, nous devons nous montrer adaptables car les changements sont de plus en plus rapides et de plus en plus profonds. Les organisations canadiennes, qu'elles soient privées ou publiques, devront investir dans tout leur personnel pour permettre au pays d'atteindre la pleine mesure de son potentiel. Les changements structurels et les nouvelles alliances ouvriront la voie au nouvel ordre du travail, et il sera crucial d'investir pour former adéquatement les travailleurs.

Les entreprises qui réussiront seront celles qui auront su forger des alliances dynamiques avec leurs employeurs, avec d'autres sociétés, avec les gouvernements et avec les éducateurs. Au chapitre de l'éducation, il sera essentiel que ces alliances commencent dès l'école primaire. Après tout, les enfants qui commencent leur quatrième année en 1991 entreront dans la population active en l'an 2000.

INVESTIR DANS LA MAIN-D'ŒUVRE DE DEMAIN

Les parties prenantes :

- Entreprises
- Groupes communautaires
- Établissements d'enseignement
- Gouvernements
- Syndicats
- Parents
- Organismes de service social
- Étudiants

«[...] la société a besoin de personnes sachant parfaitement lire, écrire, apprendre, réfléchir et utiliser les ordinateurs — ne serait-ce que pour être présente sur les marchés mondiaux.»

Robert D. Kennedy
Président et chef de la direction
Union Carbide Corporation

«Seulement 10 % des Canadiens envisagent l'analphabétisme comme question d'ordre économique, et la plupart le perçoivent uniquement comme problème d'ordre social.»

ABC CANADA
Sondage de Decima
Research, 1990

Le Canada a absolument besoin d'une main-d'œuvre bien formée pour être compétitif à l'échelle mondiale. Les chefs d'entreprise savent qu'ils devront impérativement collaborer avec le monde enseignant pour rehausser l'enseignement public.

Face à l'accélération des changements économiques et sociaux, les employés ont besoin de compétences de plus en plus poussées. Pourtant, diverses comparaisons internationales portent à croire que les étudiants du Canada ne font pas le poids. Le décalage entre compétences requises et compétences acquises compromet notre compétitivité. Alors que le spectre du chômage plane encore sur l'économie, bon nombre d'emplois ne trouvent pas preneurs, souvent parce que la main-d'œuvre ne dispose pas des compétences de base dont elle a besoin pour réussir son recyclage. Si on ajoute à cela l'incidence d'un analphabétisme fonctionnel trop répandu, et les problèmes linguistiques des nouveaux immigrants, on saisit bien l'ampleur du défi qui nous est lancé.

Pour le monde enseignant, il s'agit d'offrir aux étudiants des programmes de formation théorique et professionnelle d'excellente qualité, et de répondre aux besoins de formation spécialisée en matière de services de santé, de planification familiale et d'épanouissement personnel.

Pour les employeurs, il s'agit de définir avec précision l'éventail des compétences qu'exigeront les emplois de demain. Il sera crucial à ce chapitre de bien identifier les compétences de base dont aura besoin notre population pour réussir de manière durable dans la nouvelle économie, et de communiquer ces besoins aux établissements d'enseignement.

Jusqu'à présent, les programmes d'enseignement public et les programmes de formation en entreprise ont surtout été axés sur les 15 % d'étudiants qui obtiennent un diplôme universitaire. Il nous appartient désormais de les étendre aux 85 % restants.

D'autres secteurs de la société ont un rôle important à jouer à ce chapitre. Les gouvernements s'efforcent déjà d'améliorer l'enseignement public. Les services sociaux et les groupes communautaires collaborent avec les enseignants pour fournir les services dont ont besoin les étudiants afin de résoudre leurs problèmes. Les parents tâchent de plus en plus d'ancrer dans l'esprit de leurs enfants le lien puissant qui existe entre l'enseignement et le succès professionnel.

Bon nombre de stratégies reposent sur une relation de partenariat entre les milieux d'affaires, le monde enseignant, les gouvernements, les syndicats et les organismes de service social. Dans un esprit sincère de collaboration, tous s'efforcent d'unir les talents de leurs organisations afin de forger les structures nécessaires à la mise en œuvre de programmes exigeant des compétences et des ressources dépassant largement les besoins spécifiques des uns ou des autres. Tous s'efforcent aussi d'instaurer le climat de coopération et de compréhension mutuelle nécessaire à la réforme de l'enseignement. La population elle-même est de plus en plus favorable à une refonte sérieuse de l'enseignement public.

C'est en réformant profondément l'enseignement, avec la collaboration de toutes les parties prenantes, que le Canada pourra se doter de la main-d'œuvre compétente dont il aura besoin pour assurer sa compétitivité dans les années 1990.

PRENDRE L'AVANTAGE EN CHANGEANT ENSEMBLE

“[...] l'économie canadienne est dotée de nombreux atouts que nous pouvons exploiter avec succès : nos ressources, notre aptitude prouvée à nous adapter aux changements technologiques et, surtout, notre population.”

John E. Cleghorn

Président et directeur de l'exploitation
Banque Royale du Canada

C'est maintenant qu'il nous faut agir pour renforcer la prospérité future du Canada car, s'il est vrai que nous jouissons actuellement d'un niveau de vie enviable, fruit des efforts passés, tout indique que nos concurrents avancent aussi à grand pas.

Les facteurs de compétitivité sont complexes et nombreux. Certains sont de nature immédiate, d'autres à plus longue échéance; mais tous doivent être pris en considération. S'il n'y a évidemment pas de solution simple ou unique au problème, une conclusion s'impose clairement — pour être compétitif, un pays doit avoir une main-d'œuvre bien formée et dynamique.

Pour prendre l'avantage dans le monde de demain, chacun devra accepter l'idée que le changement est essentiel et que la voie à suivre est celle de la coopération, de la collaboration et de l'engagement de la part de tous les partenaires sociaux — employeurs, employés, gouvernements, syndicats et autres parties prenantes.

Tous les secteurs de l'économie canadienne ont un rôle à jouer pour faire naître le consensus nécessaire en faveur du changement. Pour nous engager dans cette voie, nous devons changer nos relations mutuelles. Dans le monde des affaires, les organisations commencent à changer leurs méthodes de

gestion; en effet, leur succès repose sur l'engagement, la participation et la responsabilité des employés. Les gouvernements réorientent peu à peu leurs politiques de façon à stimuler et à encourager l'investissement et la prospérité, en se fondant sur les individus. Les syndicalistes tentent de trouver des moyens de s'assurer que leurs membres participent pleinement au processus du changement. Toutes les organisations se doivent de collaborer à cet effort national afin d'unir leurs forces en vue d'un objectif commun. Il sera crucial de créer un environnement qui encourage la prise de risques éclairés et l'esprit d'entreprise, tout en veillant à rendre le pays tout aussi productif et efficace que possible.

Prendre l'avantage en changeant ensemble sera l'objectif prioritaire de toutes les nations durant cette décennie. Dans le monde de demain, le Canada devra surmonter de nouveaux obstacles pour devenir de plus en plus compétitif. Le changement va s'accélérer, et la concurrence ne peut que s'intensifier. À nous d'œuvrer ensemble pour être sûrs de maintenir notre réussite à l'échelle internationale.

C'est en essayant constamment de nous dépasser, en collaborant à des projets novateurs, en visant toujours à faire mieux que nous permettrons au Canada de prendre l'avantage dans les années 1990.

Durant l'année écoulée, nous avons effectué des études sur l'efficacité des organisations, sur les stratégies d'enseignement et sur des questions d'ordre environnemental et économique en tenant compte des besoins de la main-d'œuvre canadienne.

L'une de nos principales initiatives a porté sur la gestion de la qualité totale. En coopération avec Industrie, Sciences et Technologie Canada, nous avons publié *La gestion de la qualité totale : un impératif de la concurrence*, une étude approfondie des méthodes mises en œuvre par de grandes organisations canadiennes sur le plan de la gestion de la qualité totale. Ce rapport a été suivi de la Tournée internationale d'étude sur la gestion de la

qualité totale, qui a permis à des lauréats de Prix Canada pour l'excellence en affaires d'aller voir comment divers programmes d'amélioration de la qualité sont mis en œuvre à l'étranger. C'est ainsi que des cadres supérieurs d'organisations canadiennes de premier plan ont pu se rendre en Europe, aux États-Unis et au Japon; le point d'orgue de ce programme sera la publication, en

octobre 1991, d'un rapport sur les principales conclusions tirées de la tournée.

Comme nos associés sont de plus en plus nombreux à attacher de l'importance à la gestion de la qualité totale, nous avons pensé qu'il serait utile de permettre aux chefs de file dans ce domaine de se rencontrer. Inaugurée cette année, la tribune du Conference Board sur la gestion de la qualité totale permettra donc de renforcer le programme que nous avons mis sur pied dans ce domaine, en donnant l'occasion à

des chercheurs et à des cadres supérieurs de procéder à des échanges de vues sur cette nouvelle initiative de gestion.

Le problème général des responsabilités professionnelles et familiales constitue un domaine de recherche relativement nouveau qui a abouti, en 1990-1991, à la publication du rapport intitulé *Avantages d'une culture pro-famille : Processus décisionnel des entreprises*, qui révèle que les organisations font preuve d'innovation en matière de politiques, de pratiques et d'avantages sociaux afin d'aider leurs employés à mieux équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales. Un autre rapport, *Concilier le travail et la famille : un défi de taille dans les années 1990*, a été consacré aux préoccupations croissantes des travailleurs ayant des responsabilités familiales. Un nouveau conseil exécutif supérieur axé sur le problème du travail et de la famille a également été mis sur pied au sein du Centre de recherche sur la rémunération, afin de mieux cerner et partager les stratégies mises en œuvre dans ce domaine.

Étant donné les préoccupations croissantes que suscite la rapidité des changements, les organisations sont constamment en quête d'information sur l'intégration de nouvelles technologies au milieu de travail. *Liens stratégiques entre la technologie, l'innovation et les relations de travail* analyse ainsi quelques exemples réussis d'intégration de la technologie dans un milieu de travail syndiqué.

Face au décalage qui existe au chapitre des compétences, problème auquel on est de plus en plus sensible, il convient d'étudier attentivement les budgets de formation. Cette année, le Centre de perfectionnement des ressources humaines a mené une enquête sur les budgets que consacrent de grandes et moyennes entreprises du Canada à la formation et au perfectionnement. Les résultats de cette enquête ont été publiés dans *Training and Development 1990: Expenditures and Policies*. En outre, la deuxième



Des pairs-conseils, à Toronto, qui encouragent d'autres jeunes à poursuivre leurs études, lors de la deuxième Conférence annuelle sur les affaires et l'enseignement

«La participation à la première Tournée internationale d'étude sur la gestion de la qualité totale m'a vraiment ouvert les yeux. Au début, je croyais tout savoir de la qualité. À la fin, j'avais vraiment compris ce que c'était, et j'ai engagé notre organisation à se lancer sur la voie de la qualité totale.»

Peter van der Gracht
Président
Nexus Group of Companies

«Aucune relation n'est plus importante pour l'avenir de notre industrie que celle qui existe entre les affaires et l'enseignement. C'est en forgeant des relations de partenariat que nous réussirons à dispenser un enseignement de qualité à nos étudiants.»

Richard Mackie
Président
SIAST (Saskatchewan
Institute of Applied Science
and Technology)

édition du *Guide to University-Based Executive Development Programs* du Conference Board continue d'avoir beaucoup de succès auprès des associés.

Nous publions chaque année *Compensation Outlook*, qui regroupe nos prévisions sur les grandes tendances nationales, régionales et sectorielles en matière de rémunération. Cette étude annuelle constitue une source d'information précieuse pour ceux de nos membres qui sont chargés de dresser les plans de rémunération de leur organisation. Une autre étude sur la rémunération, *Canadian Directorship Practices: Compensation of Boards of Directors, 9th edition*, fournit de l'information à jour sur la rémunération des membres des conseils d'administration des entreprises canadiennes. Finalement, le Conference Board a publié son *Industrial Relations Outlook* annuel, qui fait le point sur les principales préoccupations en matière de négociations syndicales-patronales pour l'année à venir.

Le Conference Board organise à l'échelle nationale des conférences, des colloques et des réunions de conseils consacrées aux questions de ressources humaines et permettant aux principaux spécialistes de ce domaine de rencontrer des gestionnaires de ressources humaines de tout le pays. Les recherches que nous effectuons à ce chapitre, qui constituent un engagement permanent de notre part, nous permettront en 1992 d'aborder de nouveaux sujets, notamment l'incidence économique du décrochage scolaire, les politiques et pratiques des organisations canadiennes en matière de toxicomanie, l'incidence des changements démographiques sur les pratiques de gestion des ressources humaines, et la législation sur l'équité en matière d'emploi.

Autre projet réalisé cette année, la création du Centre national des affaires et de l'enseignement, qui constitue une réponse proactive à l'intérêt croissant que tous les secteurs de la société canadienne portent à l'égard de l'éducation.

Le Centre national des affaires et de l'enseignement aide les membres du Conference Board à formuler les stratégies qui nous aideront à préparer nos travailleurs de demain à s'intégrer à une économie globale de plus en plus compétitive. Avec l'aide du Conference Board, les grandes entreprises mettent sur pied des stratégies de soutien à l'enseignement public qui revêtent une importance critique pour notre prospérité nationale.

Ces stratégies nous aident à rehausser la qualité de l'enseignement public et à renforcer l'aptitude des services d'enseignement à se réformer face aux changements que connaît la société canadienne. Les principaux éléments du programme ont été, durant l'année écoulée, la deuxième conférence annuelle sur les affaires et l'enseignement, le lancement d'un programme de recherche, la création d'un conseil d'entreprises sur l'éducation, la création d'un conseil national sur l'enseignement, et le lancement avec succès d'un programme de prix destiné à promouvoir et à encourager la relation de partenariat entre les milieux d'affaires et le monde de l'enseignement.

Les Prix nationaux d'excellence en partenariats entreprise-enseignement sont parrainés par les sociétés membres de Telecom Canada. Ce programme a permis d'attirer l'attention sur 17 partenariats à l'échelle provinciale et territoriale, et sur quatre autres à l'échelle nationale, qui ont donné l'exemple de succès spectaculaires en matière d'alliances entre le monde des affaires et celui de l'enseignement. Les tendances actuelles à ce chapitre permettent d'envisager une augmentation rapide du nombre de programmes destinés à appuyer le succès académique et la préparation à la carrière, et une augmentation plus modeste des programmes axés sur la famille et les questions sociales. Soulignons également une certaine tendance à des efforts de collaboration de plus grande ampleur et à la multiplication de plans stratégiques à long terme d'appui à l'enseignement.

SURVEILLER LA CONJONCTURE

«C'est le plus grand institut de conjoncture privé du pays et, quand Le Conference Board du Canada parle, tout le monde écoute.»

Peter Mansbridge
CBC, The National

À mesure qu'elles prennent conscience des possibilités offertes par le nouveau marché global, les organisations canadiennes ont de plus en plus besoin de données et d'analyses exactes et opportunes. Depuis 1974, le Conference Board exploite un programme permanent de prévisions et d'analyses économiques qui permet à ses associés de recevoir des publications trimestrielles telles que *Note de conjoncture canadienne* et *Note de conjoncture provinciale*. Ces publications aident à comprendre et à anticiper les changements à court terme de la conjoncture économique intérieure, et elles constituent des baromètres de tendance. Les organisations associées s'en servent pour prévoir l'orientation des marchés et dresser leurs plans d'activité.

À ces indicateurs trimestriels s'ajoutent deux publications uniques, *Index of Consumer Attitudes* et *Index of Business Confidence*, des outils efficaces de prévision conjoncturelle. Lors de la récession de 1991, elles ont donné des points de repère fiables sur l'incidence de la récession au chapitre des dépenses de consommation et des investissements des entreprises.

D'autres publications, plus récentes, sont aussi destinées à aider les associés à prendre de bonnes décisions, notamment les publications semestrielles *World Outlook* et le *Canadian Trade Outlook*, qui fournissent de l'information précieuse sur la conjoncture internationale en analysant les tendances mondiales sous un autre angle.

Il y a déjà longtemps que le Conference Board analyse les tendances économiques nationales et provinciales, ce qui lui a valu son excellente réputation, mais cela ne l'empêche pas de réaliser aussi des études macroéconomiques sur des secteurs spécifiques de l'économie.

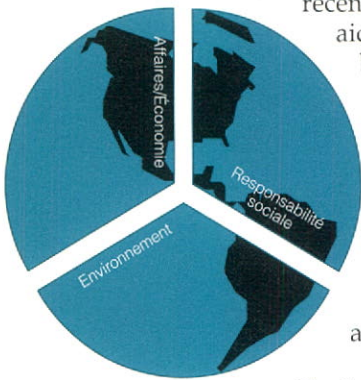
L'industrie du tourisme et de l'accueil est depuis toujours vivement compétitive et c'est pourquoi l'Institut canadien de recherche sur le tourisme publie régulièrement

des études sur son évolution. *Perspective sur les voyages d'affaires*, *Perspectives économiques touristiques* et le bulletin *Exclusif* permet aux membres de l'ICRT de suivre attentivement les tendances économiques qui influent sur ce secteur vital de l'économie canadienne.

Autre industrie en profonde mutation, celle des services financiers. Face à la suppression progressive des quatre piliers de l'industrie, il est crucial que les participants disposent de données à jour. Cette année, le Conference Board a exécuté sa première enquête annuelle sur les nouvelles technologies de services financiers, dans le cadre de son Programme de recherche sur les services financiers, et il en a publié les résultats. Il a également publié *The Canadian Securities Industry: A Decade of Transition*; *The Property and Casualty Insurance Industry* et *Safeguarding Depositors and Investors*. Afin de mieux répondre aux besoins des directeurs financiers, deux nouveaux conseils exécutifs supérieurs ont été mis sur pied, l'un pour les entreprises de l'ouest et l'autre pour celles de l'est; ils s'ajoutent au conseil national établi en 1984.

Début 1990, le Conference Board a inauguré un nouveau programme de recherche axé sur le leadership des entreprises dans le domaine de l'environnement. Durant sa première année d'activité, le Programme de recherche sur l'entreprise et l'environnement a permis de publier deux rapports importants : *The Market and the Environment*, qui est axé sur les nouvelles politiques environnementales, et *Toward Proactive Environmental Management*, qui examine comment des entreprises de pointe gèrent l'environnement. Des colloques ont été organisés d'un bout à l'autre du pays au sujet des incitations fondées sur le marché, et trois rapports, coparrainés par le Conference Board, le secrétariat de Globe 90 et Industrie, Sciences et Technologie Canada, ont permis d'identifier les questions de fond dont doivent tenir compte les organisations canadiennes en matière d'environnement.

DÉVELOPPEMENT
DURABLE



FORGER DES ALLIANCES

«Tous les secteurs devront être capables de forger des relations de partenariat, de collaboration et d'alliance si nous voulons assurer la prospérité de chaque Canadien et Canadienne.»

James R. Niningger

Président et chef de la direction
Le Conference Board du Canada

L'union est un facteur crucial du succès. Travailler dans un esprit de partenariat est fondamental dans des domaines tels que la gestion de la qualité totale, le développement durable et l'élaboration de politiques fondées sur des consensus. Les acteurs sociaux sont de plus en plus sensibles aux avantages du partenariat envisagé comme stratégie fondamentale pour relever les défis de l'enseignement et de la mise en valeur des ressources humaines dans les années 1990.

Le Conference Board du Canada œuvre en ce sens grâce au programme qu'il a mis sur pied pour donner des services efficaces à ses membres en exploitant de vastes réseaux d'information. De cette manière, il aide à forger des liens transsectoriels à la fois à l'intérieur du pays et avec d'autres nations.

Le Conference Board a étroitement contribué à l'établissement de relations de travail bilatérales entre les instituts canadiens et étrangers de conjoncture et de gestion. C'est ainsi que s'est constitué un réseau informel d'instituts canadiens et allemands dont les membres tiennent des réunions annuelles. Nous gérons également, au nom du gouvernement canadien, des programmes conjoints de recherche en Inde et en Chine qui permettront de mieux connaître et comprendre les économies de ces pays. Nous avons mis sur pied des relations de coopération avec un organisme de recherche du Mexique. La triade

composée du Conference Board du Canada, de The Conference Board, Inc. et du Centro de Estudios Economicos del Sector Privado, A.C. (CEESP) du Mexique nous place dans une situation unique pour suivre l'évolution de l'économie nord-américaine à notre époque d'intégration économique croissante.

Durant l'année écoulée, nous avons forgé une alliance stratégique avec l'Institut de recherches en dons et en affaires publiques (IRDAP), ce qui nous permettra d'offrir des services de gestion permanents bénéficiant des atouts des deux organisations, afin de mieux répondre aux besoins des responsables des affaires publiques.

Finalement, le Conference Board participe étroitement à une nouvelle alliance d'entreprises, de gouvernements, d'éducateurs et d'écologistes; cette alliance, appelée Programme d'éducation sur le développement durable, est destinée à aider les Canadiens à définir et à mettre en œuvre, par le truchement de l'éducation, les principes fondamentaux d'une croissance économique saine sur le plan de l'environnement. Ce programme permettra d'élaborer un ensemble exhaustif de documents éducatifs sur l'environnement à l'intention des écoles canadiennes, et il contribuera au perfectionnement professionnel des enseignements et à la mise en place de multiples activités à l'échelle communautaire.

CONSEILS ET CENTRES

Les conseils du Conference Board du Canada sont conçus de manière à permettre à des cadres supérieurs de se rencontrer périodiquement en vue de discuter de questions qui les intéressent et les préoccupent.

Bien que chaque conseil se rapporte à un domaine d'intérêt différent, de façon à répondre aux besoins des membres, ils partagent les caractéristiques suivantes :

- les membres sont cadres supérieurs dans le domaine auquel se rattache le conseil
- il y a un nombre maximum de membres, de façon à favoriser la création de réseaux efficaces
- les membres se rencontrent normalement trois fois l'an
- le comité de direction du conseil en détermine les lignes directrices, l'ordre du jour, etc.
- les discussions traitent de préoccupations d'ordre stratégique

Le programme est en évolution perpétuelle, afin de rencontrer les besoins sans cesse changeants des membres. Les conseils en vigueur et leurs présidents respectifs sont énumérés ci-contre.

C
O
N
S
E
I
L
S

F
O
N
C
T
I
O
N
N
E
L
S

Finances



Conseil des cadres en finances
Robert F. Chase, premier vice-président et directeur des finances, Westar Group Ltd.



Conseil des cadres en finances
Stuart L. Hartley, vice-président exécutif et directeur des finances, Les Compagnies Molson Limitée

Marketing



Conseil des cadres en marketing
Roger M. Clarkson, premier vice-président, Marketing, Brasseries Molson du Canada Limitée

Ressources humaines



Conseil des cadres en ressources humaines
Brian Olson, vice-président corporatif, NOVA Corporation of Alberta



Conseil des cadres en ressources humaines (Est)
A. Keith Willard, président, ICI Inc.



Conseil des cadres en ressources humaines (Ouest)
Brian Halamore, directeur de ressources humaines, Ressources Esso Canada Limitée



Forum canadien des directeurs de la formation
Patricia Webb, directrice, Perfectionnement et Formation, Recherche Bell-Northern



Conseil sur le travail et la famille
Etta Wharton, directrice, Équité en emploi, Ontario Hydro (invite)



Conseil des professionnels en ressources humaines
Allan Bishop, associé national, Ressources humaines, Proce Waterhouse



Conseil des cadres en ressources humaines (Tourisme)
Carolyn J. Clark, vice-présidente, Ressources humaines, Hôtels et Villégiatures Canadien Pacifique

Relations de travail



Conseil des cadres en relations de travail
W.E. (Bill) Baker, vice-président, Relations de travail, Brasseries Molson du Canada Limitée

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 Limited

Recherche et Développement



Conseil sur la gestion de l'innovation et de la technologie
Donald Mills, directeur, Recherche, W.P. Dobson Research Laboratories, Ontario Hydro



Forum des directeurs de la technologie
N. (Mik) Ariyas-Weiss, directeur, Projets divisionnaires, Recherche, Ontario Hydro (président du conseil interne)

Conseils à caractère géographique



Conseil sur les relations économiques canado-américaines
Donald A. Brown, associé de direction, Compagnie The Coopers & Lybrand Consulting Group

Affaires publiques



Conseil des cadres en affaires publiques
James G. Ethington, vice-président, Affaires publiques, Compagnie d'assurance-vie London

Stratégie et Développement



Conseil sur la stratégie et le développement
E. Courtney Pratt, premier vice-président, Ressources humaines et Planification stratégique, Noranda Inc.

Efficacité de l'organisation



Conseil sur la gestion de la qualité totale
Michel Desjardins, vice-président, Qualité, Xerox Canada

Les centres financièrement autonomes du Conference Board mènent des recherches approfondies en des domaines d'importance. Les organisations membres qui souhaitent élargir leurs compétences dans ces domaines sont représentées aux conseils consultatifs des centres par leurs cadres supérieurs. En outre, les organisations membres prennent part aux décisions relatives aux priorités de recherche et contribuent au programme de réseau pour les membres et au service d'information.

Conseils internationaux

The Conference Board, Inc. parraine bon nombre de conseils internationaux. Outre les initiatives écumérées ci-contre, la participation des organisations canadiennes s'étend 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 international sur l'organisation et la gestion
- Conseil international sur la gestion de l'innovation et de la technologie

CENTRES FINANCIÈRES AUTONOMES

Rémunération

Environnement

Tourisme

GQT



Centre de recherche sur la rémunération
B.V. (Dan) Marmash, associé, Rémunération et Dotation, Trust Royal

Programme de recherche sur l'entreprise et l'environnement
James D. McFarland, vice-président, Environnement, Compagnie Pétrolière Impériale Limitée



Conseil de gestion
Butch Staples, président et directeur général, Auberge Grey Rocks Limitée

Forum sur la gestion de la qualité totale
non confirmé

Services financiers



Le Comité de direction et le Forum des membres*
Charles A. Barrett, vice-président, Recherche en commerce, Le Conference Board du Canada



Groupe de travail sur les préoccupations fiscales des établissements financiers*
C. David Weyman, F.C.A., premier associé fiscal, Peat Marwick Thorne



Groupe de travail sur la technologie et les services financiers*
David J. Johnston, associé principal, Coopers & Lybrand



Centre de perfectionnement des ressources humaines et Groupe de travail sur les aptitudes à l'emploi du Conseil d'entreprise sur l'enseignement
James J. Gannon, vice-président, Planification et Perfectionnement des ressources humaines, Banque Royale du Canada

Éducation



Comité de direction du Conseil d'entreprise sur l'enseignement**
Florence M. Campbell, vice-présidente, Le Conference Board du Canada



Groupe de travail sur les modèles de partenariat du Conseil d'entreprise sur l'enseignement**
P. James Levins, vice-président, Ressources humaines, Compagnie Pétrolière Impériale Limitée



Groupe de travail sur la mesure de la réussite du Conseil d'entreprise sur l'enseignement**
Ronald B. Blakely, vice-président, Ressources humaines, Shell Canada



Groupe de travail sur les stratégies de communication du Conseil d'entreprise sur l'enseignement**
Uwe J. Natho, vice-président adjoint, Education et Formation, Bell Canada

International



Conseil national sur l'enseignement**
Walter F. Light, ancien président du conseil, Northern Telecom Limited (président du conseil honoraire)



Centre de recherche sur le commerce international
William L. Mallory, président et chef de la direction, Ingersoll Rand Canada Inc.

*Programme de recherche sur les services financiers
**Centre national des affaires et de l'enseignement

ASSOCIÉ HONORAIRE DE 1990

Le Conference Board du Canada décerne chaque année le titre d'Associé honoraire à une personne qui s'est distinguée au cours de sa carrière par sa contribution professionnelle et sociale. C'est Walter F. Light qui a reçu cette distinction pour 1990, lors de la dixième assemblée annuelle du Conference Board, tenue à Toronto le 26 septembre 1990.



WALTER F. LIGHT
(droite) se fait remettre le titre d'Associé honoraire de 1990 par J.E. (Ted) Newall, président et chef de la direction, NOVA Corporation of Alberta, et directeur et ancien président du conseil, Le Conference Board du Canada

M. Light a entrepris en 1952 une carrière remarquable dans l'industrie des télécommunications, en entrant au service de l'Ingénierie de la société Bell Canada. En 1967, il est nommé vice-président, Ingénierie, puis en 1969, vice-président, Opérations. Il atteint le poste de président de Northern Telecom Limited en 1974, celui de président directeur général en 1979, et enfin celui de président du conseil et chef de la direction en 1982. En 1984, il quitte son poste de chef de la direction et, l'année suivante, celui de président du conseil.

M. Light a obtenu un baccalauréat en sciences de l'université Queen's en 1949. Au cours des années, il a reçu maints diplômes honoraires et plusieurs récompenses spéciales, notamment la médaille Julian C. Smith de l'Institut canadien des ingénieurs (1983); le Prix de l'excellence en gestion de la Management Undergraduate Society de l'Université

McGill (1985); le Prix international du cadre d'entreprise canadien de l'année (1985); le Prix canadien de 1985 du spécialiste de l'année en technologie de pointe; le Canadian Business Statesman de 1985 du Club de Toronto de la Harvard Business School; le Canadian Business Leader Award de la Faculté de gestion de l'université de l'Alberta (1986); le John Orr Award de la section torontoise de l'association des anciens élèves de l'université Queen's (1988).

M. Light est ancien président du conseil d'administration de l'université Queen's (1985-1990); il a aussi été gouverneur du Musée des Beaux-Arts de Montréal, et membre des associés de l'université Carleton. En septembre 1985, il a été nommé président du Comité consultatif sur le commerce international du gouvernement canadien. Il a également été membre des organisations suivantes : Corporate Council for International Policy (United Nations Association of the U.S.A. Inc.); British-North American Committee; Advisory Council of Canadian Executive Service Overseas; The Conference Board, Inc., New York (1982-1985) et l'Institut C.D. Howe.

Membre de l'Institut des ingénieurs du Canada et de l'Académie canadienne du génie, M. Light est membre honoraire du Electrical Manufacturing Club, et membre de la Corporation des ingénieurs du Québec et de l'Association des ingénieurs professionnels de l'Ontario. La diversité des conseils d'administration dont il fait actuellement partie témoigne de manière éloquent de l'ampleur de sa carrière professionnelle au Canada.

M. Light a reçu le titre d'officier de l'Ordre du Canada en 1986, et il s'est vu décerner l'Ordre de l'Ontario en 1988. Marié à Margaret Anne Wylie depuis 1950, il est père de deux enfants et grand-père comblé.

MEMBRES ÉLECTIFS CANADIENS

Les membres électifs de The Conference Board, Inc. sont des personnes renommées qui apportent un soutien indéfectible aux travaux de cet organisme. À ce titre, ils 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 nommés par un comité du conseil d'administration de The Conference Board, Inc. sur recommandation du Conference Board du Canada, et ils sont élus pour un mandat de trois ans lors de l'assemblée annuelle de The Conference Board, Inc.

MEMBRES
ÉLECTIFS
CANADIENS
au 1^{er} octobre 1991

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

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

Louis Comeau
Président et chef de la
direction
Nova Scotia Power
Corporation

James A. Coombs
Ancien président et chef
de la direction
Saskatchewan
Telecommunications

Rhys T. Eyton
Président du conseil,
président et
chef de la direction
Lignes aériennes
Canadien International
Ltée

Anthony S. Fell
Président et chef de la
direction
RBC Dominion Securities
Inc.

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

John F. Fraser
Président et chef de la
direction
Federal Industries Ltd.

Robert G. Graham
Président et chef de la
direction
Inter-City Products
Corporation

**Jeanne 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
Ford Motor du Canada,
Limitée

Henry H.N. Jackman
Président du conseil et
président
E-L Financial Corporation
Limited

Kevin P. Kavanagh
Président et chef de la
direction
Great-West Lifeco Inc.

H. Gordon MacNeill
Président du conseil et
chef de la direction
Jannock Limited

Gerald J. Maier
Président et chef de la
direction
TransCanada PipeLines

Arthur V. Mauro
Président et chef de la
direction
Investors Group Inc.

John R. McCaig
Président du conseil et
chef de la direction
Trimac Limited

Giles R. Meikle
Ancien président du
conseil
Deloitte & Touche

Stanley A. Milner
Président et chef de la
direction
Chieftain International
Inc.

Michael F. Mitchell
Président
Intercontinental Packers
Limited

David Morton
Président du conseil et
chef de la direction
Alcan Aluminium Limitée

J.E. (Ted) Newall
Président et chef de la
direction
NOVA Corporation of
Alberta

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

Roger Phillips
Président et chef de la
direction
IPSCO Inc.

Alfred Powis
Président du conseil et
chef de la direction
Noranda Inc.

John D. Redfern
Président du conseil
Lafarge Canada Inc.

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

Claude I. Taylor
Président du conseil,
président et chef de la
direction
Air Canada

W. Robert Wyman
Président du conseil et
chef de la direction
B.C. Hydro & Power
Authority

Nous tenons à remercier
les personnes suivantes
dont le mandat vient à
expiration cette année :

Michel Bélanger
Ancien président du
conseil
Banque Nationale du
Canada

Rodrique J. Bilodeau
Ancien président du
conseil
Honeywell Limited

James T. Black
Président honoraire du
conseil
Les Compagnies Molson
Limitée

**L'hon. sénateur Claude
Castonguay**
Président du conseil
La Laurentienne,
corporation mutuelle de
gestion

William D. Mulholland
Ancien président du
conseil
Banque de Montréal

William I.M. Turner, Jr.
Président du conseil et
chef de la direction
Eksultate Inc.

PRINCIPALES PUBLICATIONS 1990-1991

RAPPORTS DE RECHERCHE



- The 1991 Industrial Relations Outlook
Compensation Planning Outlook 1991
Canadian Directorship Practices: A Profile 1990
- *L'excellence dans la gestion de l'innovation
- Training and Development 1990: Expenditures and Policies
- *L'impact des employés analphabètes sur les entreprises canadiennes
- *Concilier le travail et la famille : un défi de taille dans les années 1990
- *La gestion de la qualité totale : un impératif de la concurrence
- *Les avantages d'une culture pro-famille : processus décisionnel des entreprises
- *La voie du succès : La synergie des affaires et de l'enseignement — Première conférence nationale sur les partenariats entreprise-établissement d'enseignement
- *Profils de partenariats: Partenariats entreprise-établissement d'enseignement qui gardent nos jeunes à l'école
- *Partenariats entreprise-enseignement gagnants : Sommaires des partenariats gagnants dans le cadre des concours des Prix nationaux d'excellence en partenariats entreprise-enseignement
- 1991 Guide to University-Based Executive Development Programs
- *Liens stratégiques entre la technologie, l'innovation et les relations de travail
- Canadian Directorship Practices: Compensation of Boards of Directors, 9th edition
- **Vers une approche proactive de la gestion de l'environnement : Leçons tirées de l'expérience des entreprises canadiennes
- **Le marché et l'environnement : La réalisation des objectifs environnementaux par une approche axée sur le marché
- *La protection de l'environnement : Le renforcement des entreprises canadiennes
- *GLOBE 90 : Points saillants — En affaires pour demain : la transition vers un développement durable
- *La protection de l'environnement : Les avantages économiques pour les entreprises
- The Canadian Securities Industry: A Decade of Transition
- Building on Success in the Dynamic Asian Economies: The Recent Experience of Canadian Financial Institutions
- Technology and Financial Services: Challenges for Financial Institutions and Policy Makers
- The Property and Casualty Insurance Industry: Mid-Term Prospects and the Challenges Ahead
- Safeguarding Depositors and Investors: The Role of Deposit Insurance and Enhanced Supervision
- Regional Integration in the World Economy: Europe and North America
- North America: The New Competitive Space
- R and D Outlook 1991

PÉRIODIQUES

TRIMESTRIELS

- Canadian Outlook
- *Note de conjoncture canadienne : Synopsis
- Provincial Outlook
- *Note de conjoncture provinciale : Synopsis
- Index of Business Confidence
- Index of Consumer Attitudes
- Canadian Business Review
- Viewpoint
- *Catalogue des publications
- *Le tourisme en perspective
- *Perspectives des marchés touristiques
- *Bulletin de l'IRDAP
- Global Business Issues
- World Outlook
- Air Travel Indicators

*Publié en français et en anglais.

**Rapport complet disponible en anglais seulement.

SEMESTRIELS

- R and D Issues
- Canadian Trade Outlook
- Economic Outlook for Industrial Countries
- *Perspectives économiques touristiques
- *Perspective sur les voyages d'affaires

PERSONNEL DE DIRECTION

(au 1^{er} septembre 1991)

BUREAU DU PRÉSIDENT

James R. Nininger, président et chef de la direction

Peter Buddo, directeur, Ressources humaines
Denyse Campeau, Adjointe exécutive

PRÉVISIONS ET ANALYSES ÉCONOMIQUES, ET DÉVELOPPEMENT DU PRODUIT

James G. Frank, vice-président et économiste en chef

Marie Burrows, directrice, Services de recherche économique sur mesure
Paul Darby, directeur, Groupe des prévisions et analyses
Brian Hollohan, directeur adjoint, Groupe des prévisions et analyses
Maurice Gallant, directeur, Services téléinformatiques
Alison C. Taylor, rédactrice, Canadian Business Review
David A. Redekop, directeur, Institut canadien de recherche sur le tourisme

RECHERCHE EN COMMERCE

Charles A. Barrett, vice-président

Ranga Chand, directeur, Centre de recherche sur le commerce international
Guy Glorieux, directeur, Programme de recherche sur les services financiers
Navin Parekh, chef, Programme de commerce et de recherche économique appliquée sur les relations canado-indiennes
Gilles Rhéaume, directeur, Programme de recherche sur l'entreprise et l'environnement
Tancredi Zollo, directeur, Groupe des études internationales et du développement des services

RECHERCHE EN GESTION

Mark J. Daniel, vice-président

Prem Benimadhu, directeur, Centre de recherche sur la rémunération
Peter E. Larson, directeur, Centre de perfectionnement des ressources humaines
Judy Lendvay-Zwickl, chef, Services du Centre de recherche sur la rémunération
Carolyn R. Farquhar, directrice adjointe, Efficacité de l'organisation
George Khoury, directeur, Institut de recherches en dons et en affaires publiques, et Service d'information
Zoe Baxter-Buchanan, chef, Service d'information

MARKETING DE L'ENTREPRISE

Florence M. Campbell, vice-présidente, et directrice du Centre national des affaires et de l'enseignement

Marilyn McCrea, directrice, Communications corporatives
David M. Rochefort, directeur, Programmes des conférences
Valerie Robitschek, chef, Service des conférences
Lawrence J. Sabo, directeur, Services de marketing

SERVICES CORPORATIFS ET FINANCIERS

Martin E. Hill, vice-président

James R. Kennedy, chef, Production graphique
Jeff Legault, superviseur, Traitement de textes
Elaine B. Manders, contrôleur
Nancy J. McDonald, chef, Services de bureau et de l'entretien
Herbert R. Taylor, directeur, Systèmes de gestion

DONNÉES FINANCIÈRES SOMMAIRES

31 mai 1991

ÉTAT DES REVENUS ET DÉPENSES

	Note	Exercice terminé le 31 mai		
		1991 (000)	1990 (000)	1989 (000)
Revenus	B	13 899	12 525	10 751
Dépenses				
Rémunération		7 354	6 509	5 608
Achat de services		1 417	1 289	1 215
Voyages		670	612	547
Conférences (frais d'emplacement)		913	712	531
Impression & affranchissement		1 113	852	722
Fournitures		361	339	274
Dépréciation		669	658	576
Amortissement		—	54	36
Intérêts •contrats de location- acquisition		57	56	77
•emprunt hypothécaire		302	306	310
Immeuble		271	301	283
Location d'équipement...		80	68	60
Télécommunications		160	148	125
Entretien & assurances...		257	206	169
Divers		98	74	56
		13 722	12 184	10 589
Résultats d'exploitation		177 \$	341 \$	162 \$

BILAN

	Note	Exercice terminé le 31 mai		
		1991 (000)	1990 (000)	1989 (000)
Actif				
Actif à court terme				
Encaisse & dépôts à terme		2 444	2 077	1 621
Comptes clients		2 116	1 680	1 366
Frais payés d'avance		246	353	274
		4 806	4 110	3 261
Frais reportés		—	45	102
Immobilisations & matériel		6 050	6 048	5 906
Matériel informatique en location-acquisition		65	275	472
		10 921 \$	10 478 \$	9 741 \$
Passif & excédent non réparti				
Passif à court terme				
Comptes fournisseurs		1 612	1 368	1 105
Crédit reporté		4 127	3 861	3 501
Portion exigible :				
Dette à long terme		—	—	7
Emprunt hypothécaire		59	49	45
Contrats de location- acquisition		158	195	175
		5 956	5 473	4 833
Emprunt hypothécaire ...		3 031	3 090	3 139
Contrats de location- acquisition		21	179	374
Excédent non réparti ...		1 913	1 736	1 395
		10 921 \$	10 478 \$	9 741 \$

ÉTAT DE L'EXCÉDENT
NON RÉPARTI

Note	Exercice terminé le 31 mai		
	1991 (000)	1990 (000)	1989 (000)
Solde • au début			
de l'exercice	1 736	1 395	998
Résultats			
d'exploitation	177	341	162
Solde • à la fin			
de l'exercice C	1 913 \$	1 736 \$	1 395 \$

NOTES AFFÉRENTES AUX DONNÉES FINANCIÈRES SOMMAIRES
Pour l'exercice terminé le 31 mai 1991

Note A : Commentaire de la direction

La direction répond de la sincérité et de la fidélité des données financières sommaires 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 sommaires.

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 sommaires du présent rapport sont tirées des états financiers de 1991 pour Le Conference Board du Canada qui ont été vérifiés par 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 fidèle 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, comprenant les notes afférentes, s'obtient en s'adressant à : Martin E. Hill, C.A., vice-président, Finances, Le Conference Board du Canada, 255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7.

Note B : Revenus

Les cotisations versées par les associés ont totalisé des revenus de 4 288 000 \$ en 1991 contre 4 152 000 \$ en 1990. Les autres revenus proviennent des abonnements aux centres de recherche, des conférences et colloques, des services informatisés, des contrats de recherche, des ventes de publications et des placements.

Note C : Affectation à la recherche et au développement

En 1985, une somme de 300 000 \$ de l'excédent non réparti a été affectée au financement de la mise au point de nouveaux produits et services visant à répondre aux besoins des associés.

Winnifred A. Gatenby

Chairman & C.E.O./
Président du conseil et
chef de la direction
Cameco Corporation



Lorraine B. McCaughey
Président & C.E.O./Président
et chef de la direction
Burson-Marsteller Limited/
Burson-Marsteller Limitée

Norman H. Sals

Président & C.E.O./
Président et chef de la direction
North Canadian Oils Limited



J. Angus McKee
Président & C.E.O./Président
et chef de la direction
Canadian Occidental
Petroleum Ltd.

Dean G. Grossman

Président & C.E.O./Président
et chef de la direction
Canadian Tire Corporation,
Limited/La Société Canadian
Tire Limitée



J.E. (Ted) Newall
Président & C.E.O./Président
et chef de la direction
NOVA Corporation of Alberta

Jeanine Guinevin Wood

Chairman of the Board &
C.E.O./Président du conseil
et chef de la direction
Guillevin International Inc.



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

W. Norman Russell

Corporate Director/
Directeur corporatif
Toronto



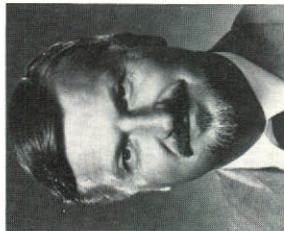
Michael E.J. Phelps
Président & C.E.O./Président
et chef de la direction
Westcoast Energy Inc.

Gerald Lusier

Président/Président
Boulangeries Weston
Québec inc.



Anna Porter
Président & Publisher/
Présidente et éditrice
Key Porter Books Limited



Gedas A. Sakus
Président/Président
Northern Telecom Canada
Limited/Northern Telecom
Canada Limitée



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



Allan R. Taylor
Chairman & C.E.O./
Président du conseil et
chef de la direction
Royal Bank of Canada/
Banque Royale du Canada



Arni C. Thorsteinson
Président/Président
Shelter Canadian Holdings
Limited



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



Marshall M. Williams
Corporate Director/
Directeur corporatif
TransAlta Utilities Corporation

* Chairman of the Board of Directors/Président du conseil d'administration

** Vice-Chairman of the Board of Directors/Vice-président du conseil d'administration

† 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.