

Sommaire du plan d'entreprise

2002-2006

Une généreuse nature

COMMISSION
CANADIENNE
DU TOURISME



CANADIAN
TOURISM
COMMISSION



Sommaire du plan d'entreprise
2002-2006

Le 28 mars 2002

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque
nationale du Canada

Commission canadienne du tourisme

Sommaire du Plan d'entreprise 2002-2006

Publ. aussi en anglais sous le titre : Corporate plan summary 2002-2006.

ISBN 0-662-86850-1

No de cat. C86-131/2006F

1. Tourisme -- Politique gouvernementale -- Canada.

2. Tourisme -- Canada.

I. Titre.

G155.C3C32 2002

338.4'791704648

Table des matières

L'IMPACT DES ÉVÉNEMENTS DU 11 SEPTEMBRE 2001 SUR LE TOURISME...	1
LE MANDAT.....	2
LE TOURISME – UNE FORCE ÉCONOMIQUE MONDIALE	2
L'IMPACT ÉCONOMIQUE DU TOURISME AU CANADA	2
LES ATOUTS DU CANADA ET LES DÉFIS À RELEVER.....	3
LA CRÉATION DE LA CCT	4
LES PRINCIPAUX ENJEUX	4
L'INVESTISSEMENT CONCURRENTIEL	5
LES OBJECTIFS, LES STRATÉGIES ET LA MESURE DU RENDEMENT.....	7
BILAN FINANCIER	12

L'impact des événements du 11 septembre 2001 sur le tourisme

Les attaques terroristes qui ont eu lieu le 11 septembre 2001 aux États-Unis ont provoqué des chocs partout dans le monde. De nombreux secteurs de l'économie ont été touchés, dont l'industrie touristique.

Dans le secteur touristique, les lignes aériennes ont particulièrement souffert, tout comme plusieurs grands hôtels, et ces pertes ont fait l'objet de nombreux reportages par les médias. Ce qui est moins connu, c'est le fait que, en raison de l'interdépendance dans le secteur touristique, les effets sur le tourisme s'étendent à de nombreuses petites et moyennes entreprises. Si les gens ne sont pas en mesure de voyager par avion ou s'ils ne sont pas prêts à le faire, la demande d'hébergement commercial diminue, tout comme le besoin de services de guide, les visites d'attractions touristiques, la présence à des activités culturelles, etc.

Les pertes des entreprises ont été immédiates et variaient beaucoup d'une région à l'autre du pays et d'un secteur industriel à l'autre.

En ce moment, l'incertitude persiste dans l'industrie touristique en ce qui concerne 2002; toutefois, le secteur semble en voie de reprise. Cette reprise est encouragée par des fonds supplémentaires uniques de 15 millions de dollars fournis à la CCT pour lui permettre de réagir à la situation. L'investissement a été orienté vers des activités de marketing accrues sur le marché intérieur et dans les états du nord des États-Unis, dont les résidents ont une forte tendance à voyager au Canada en automobile.

Les prévisions faisant partie du présent plan sont fondées sur l'information la plus récente à notre disposition. La CCT a consulté les organismes de marketing du tourisme dans tous les provinces et territoires, ainsi que de nombreux exploitants d'entreprises individuelles. À l'étranger, les représentants de la CCT sur place ont rencontré les voyageurs locaux et d'autres intéressés du secteur touristique qui vendent le Canada comme destination. Enfin, de nouvelles recherches sur les consommateurs ont été entreprises au Canada et à l'étranger dans le but de cerner les attitudes et les plans de voyage pour l'année à venir.

La CCT doit faire preuve de leadership en ce moment d'incertitude, et le Canada doit se mettre en valeur. En même temps, ses forces habituelles – en particulier l'abondance de beaux paysages du Canada, ses villes propres et protégées, son infrastructure bien développée, sa proximité du marché américain ainsi que sa stabilité économique, politique et sociale – sont plus importantes que jamais.

Le mandat

La Commission canadienne du tourisme (CCT) a été créée en 1995 à titre d'organisme de service spécial au sein d'Industrie Canada. Le 2 janvier 2001, elle est devenue une société d'État au moment de l'entrée en vigueur de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*.

Tel qu'énoncé dans l'article 5 de la Loi, le mandat de la CCT est le suivant :

- veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme;
- promouvoir le Canada comme destination touristique de choix;
- favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le tourisme au Canada;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

Le tourisme – Une force économique mondiale

Selon les estimations de l'Organisation mondiale du tourisme, le tourisme constitue l'une des plus vastes industries du monde; ses revenus annuels en 2000 se chiffraient à 476 milliards de dollars américains, ce qui représente une hausse de 4,5 p. 100 par rapport à 1999. À l'échelle mondiale, la croissance à long terme du tourisme a largement dépassé la croissance économique générale. Étant donné le ralentissement de l'économie mondiale et les répercussions des événements du 11 septembre 2001, les prévisions mondiales actuelles indiquent que cette croissance tombera à 1,5 p. 100 en 2001 avant d'atteindre de nouveau le taux de croissance annuel moyen habituel d'environ 4 p. 100 en 2003.

Les facteurs qui contribuent à la croissance à long terme du tourisme sont les suivants :

- le développement de l'infrastructure touristique mondiale dans le but de faciliter les voyages à n'importe quelle destination;
- des tendances économiques mondiales à long terme qui sont généralement positives;
- le développement et la promotion dynamique de nouvelles destinations mondiales;
- une nouvelle classe moyenne dans de nombreux pays en développement, qui a les moyens de voyager;
- le vieillissement de la population dans la plupart des pays industrialisés, ce qui a produit un nombre disproportionné de gens se trouvant à une étape de leur vie où ils ont une forte tendance à voyager et le temps et les moyens de le faire;
- la mondialisation et l'impact d'Internet, qui a contribué à accroître la connaissance d'autres pays et cultures et le désir de les découvrir.

L'impact économique du tourisme au Canada

Le secteur touristique fait une contribution importante et croissante à l'économie canadienne. Il se compose principalement de petites et moyennes entreprises qui jouent un rôle considérable pour ce qui est d'atteindre les objectifs du Canada en matière de développement entrepreneurial et de création

d'emplois. En effet, le tourisme est l'un des grands générateurs d'emplois du pays. Il est également une source importante de revenu pour tous les paliers de gouvernement parce qu'il apporte actuellement 17 cents au gouvernement du Canada et 31 cents à l'ensemble des paliers de gouvernement pour chaque dollar dépensé. Comme le revenu du secteur touristique s'élevait à 54,1 milliards de dollars en 2000, les recettes fiscales annuelles dépassaient 9 milliards de dollars pour le gouvernement du Canada et plus de 16 milliards de dollars pour tous les paliers de gouvernement.

Le tourisme est un secteur de services à forte main-d'œuvre et, en tant que tel, il constitue un important générateur d'emplois au Canada, le niveau d'emploi dépassant le niveau enregistré dans beaucoup d'industries primaires. En 2000, le total des emplois directement liés au tourisme atteignait 546 400, une hausse de 4,2 p, 100 par rapport à 1999. Ces emplois existent à tous les niveaux dans les principaux secteurs comme les transports, l'hébergement, les services alimentaires et les boissons, les loisirs, les agences de voyages et les voyagistes.

Le tourisme constitue en outre une industrie stratégique qui fait partie intégrante de la structure économique, sociale et culturelle du Canada. Il sert de lien entre le Canada et le reste du monde. Il aide également le pays à rehausser son profil et à améliorer sa position sur la scène internationale.

Les atouts du Canada et les défis à relever

Le marché touristique est immense, mais il est aussi très compétitif, ce qui représente une bonne occasion et en même temps un défi pour le Canada. La bonne occasion découle du fait que le pays possède de nombreux atouts inhérents :

- abondance de beaux paysages;
- villes relativement propres et protégées;
- traditions multiculturelles;
- stabilité économique, politique et sociale;
- infrastructure bien développée;
- partage d'une frontière de plus de 5 000 km avec le plus grand marché de consommation du monde;
- accès aérien direct à partir de la plupart des pays importants.

Les défis que le Canada doit relever sont les suivants :

- le Canada est peu connu dans le monde comme destination touristique;
- il est de plus en plus difficile et dispendieux de faire connaître le pays à l'ère de l'infobésité mondiale et de l'abondance de messages concurrentiels;
- peu d'entreprises touristiques du Canada possèdent les ressources nécessaires pour établir indépendamment une présence utile sur les marchés internationaux;
- bien que le Canada demeure la première destination touristique de la plupart des Canadiens, ces derniers montrent une tendance croissante à voyager à l'étranger.

La création de la CCT

La Commission canadienne du tourisme a été établie comme mécanisme permettant au gouvernement du Canada de travailler de concert avec le secteur touristique du pays. La création signifiait deux changements fondamentaux de la politique gouvernementale. Le premier changement était la hausse considérable des fonds, qui ont été portés de 15 millions de dollars en 1994 pour Tourisme Canada à 50 millions de dollars en 1995 pour la CCT, les fonds de base s'élevant à 83,1 millions de dollars actuellement. Le deuxième changement était de donner à l'industrie un contrôle beaucoup plus considérable sur la prise de décisions concernant l'investissement des fonds.

Les principaux enjeux

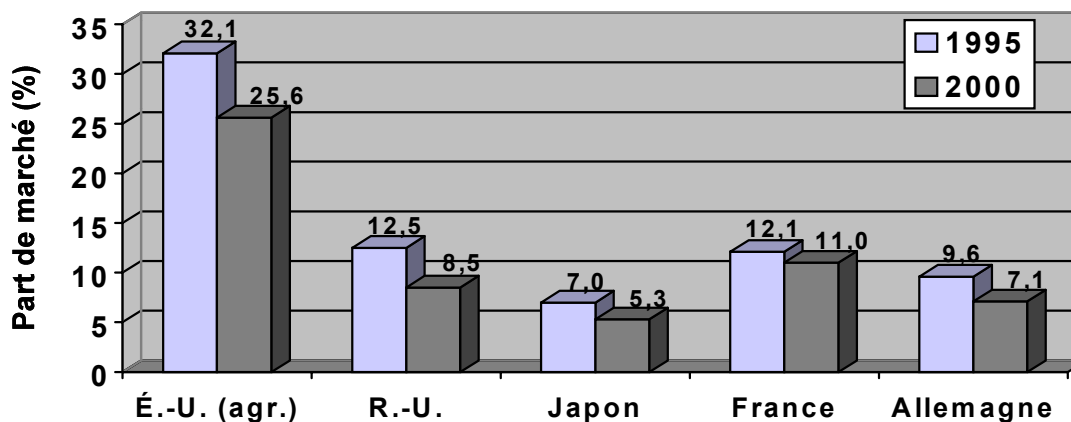
En dépit des atouts concurrentiels du Canada, les trois enjeux suivants constituent une source d'inquiétude concernant l'avenir :

- La part du Canada des voyages à l'étranger est en déclin dans nos cinq principaux marchés sources – les États-Unis, le Royaume-Uni, le Japon, la France et l'Allemagne.
- L'investissement dans le marketing par la CCT et l'industrie touristique du Canada diminue par rapport à celui des concurrents sur la scène internationale.
- Le déficit du bilan commercial touristique du Canada risque de s'accroître au cours des cinq prochaines années.

Le déclin de la part de marché du Canada

Bien que le total des recettes du secteur touristique soit à la hausse, ce fait ne traduit pas la vraie position concurrentielle du Canada. Lorsque nous examinons le rendement du pays dans ses cinq principaux marchés, nous constatons que sa part de marché, à savoir la part du Canada des voyages à l'étranger en provenance de chacun de ces pays, est en train de diminuer. Cela signifie que nous perdons du terrain aux concurrents et que nous perdons des recettes que nous aurions dû obtenir.

La perte de part de marché du Canada



L'impact financier de ce déclin de la part de marché sur les principaux marchés du Canada va d'un montant dépassant 715 millions de dollars pour les voyages d'agrément des Américains jusqu'à

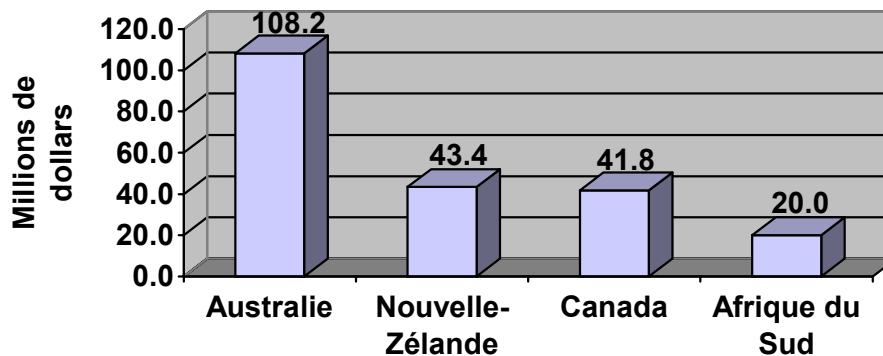
106 millions de dollars dans le cas de l'Allemagne. Si le Canada avait simplement conservé la part qu'il détenait sur ces marchés il y a cinq ans, la différence des recettes touristiques prévues pour 2001 aurait été de quelque 2,3 milliards de dollars – un montant qui ferait plus que compenser le déficit touristique du Canada.

L'investissement concurrentiel

Ci-dessous figure une comparaison de l'investissement dans le marketing international de plusieurs destinations concurrentielles – Australie, Nouvelle-Zélande et Afrique du Sud. Ces pays ont été choisis parce que, à l'instar du Canada, ils disposent d'un organisme touristique national financé par le gouvernement et parce que nos recherches indiquent qu'ils sont les principaux concurrents du Canada sur les marchés des voyages long-courriers comme l'Europe de l'Ouest et le Japon.

On peut comprendre que le Canada effectue moins de dépenses pour la promotion du tourisme que les grands marchés tels que la France, l'Italie et la Grande-Bretagne, mais ces chiffres montrent que ses dépenses sont même inférieures à celles de quelques petits marchés. Ils montrent en effet que la CCT investit moins de 40 p. 100 des sommes que l'Australian Tourist Commission dépense pour la promotion du tourisme, et même moins que la Nouvelle-Zélande.

Investissement dans le marketing international par divers organismes touristiques nationaux (1999)

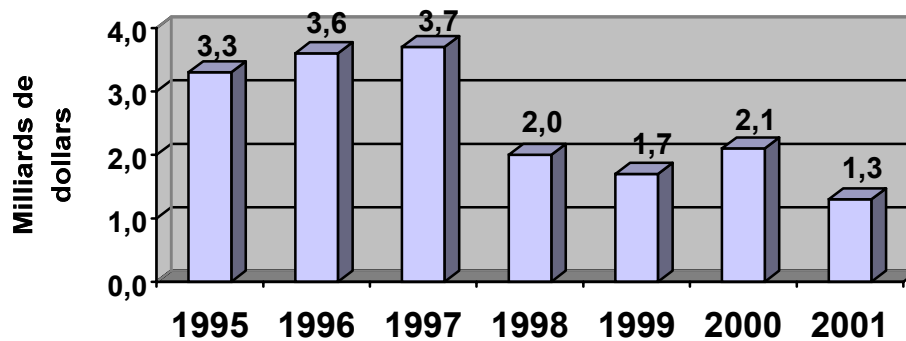


Le déficit touristique du Canada

Malgré les fortes dépenses touristiques au Canada, les touristes canadiens ont l'habitude de dépenser beaucoup plus à l'étranger que les visiteurs étrangers dépensent au Canada, ce qui crée un déficit du compte touristique du pays. Ce déficit atteignait 6,4 milliards de dollars en 1992, et bien qu'il ait diminué ces dernières années, il risque de s'accroître de nouveau au cours des cinq prochaines années.

Le graphique ci-dessous montre le déficit touristique du Canada depuis 1995.

Le déficit touristique du Canada



Par ironie, le 11 septembre semble avoir eu un impact positif sur le déficit touristique du Canada parce qu'il a entraîné une réduction des voyages à l'étranger effectués par les Canadiens. Les entrées au Canada des touristes étrangers ont également diminué, mais les entrées en automobile des touristes américains ont augmenté, ce qui a apporté un avantage net au Canada. Cette situation devrait être temporaire, et les anciennes habitudes de voyage devraient réapparaître en 2003. La demande comprimée et les conditions économiques qui s'améliorent entraîneront une hausse des voyages à l'étranger par les Canadiens, ce qui, par ricochet, devrait produire un déficit touristique de 3,5 milliards de dollars en 2005.

Les objectifs, les stratégies et la mesure du rendement

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les objectifs, les stratégies et la mesure du rendement de la CCT sont étroitement liés à ceux de l'industrie touristique du Canada. Toutefois, à certains moments, il est nécessaire de voir la CCT comme une entité séparée de l'industrie.

Les trois premiers objectifs précisés dans la présente section concernent les résultats de l'industrie et les stratégies utilisées par la CCT pour aider l'industrie à obtenir ces résultats. La mesure du rendement présentée reflète le rendement de l'industrie et n'est pas uniquement attribuable à la CCT, mais celle-ci peut jouer un rôle crucial dans la réussite globale de l'industrie.

La CCT est un intervenant actif dans l'élaboration des stratégies de l'industrie, elle fait une contribution financière majeure à leur mise en œuvre et joue le rôle de catalyseur pour l'industrie. Pour ces raisons, il est justifié de lier les résultats obtenus à la CCT.

i) Croissance de l'industrie à court et à moyen terme

Objectif

- Aider l'industrie touristique canadienne à atteindre une croissance profitable sur les marchés intérieur et international en 2002 et après. Compte tenu des récents événements, le but est de revenir aux taux annuels de croissance des six dernières années en 2003.

Stratégies

- Élaborer des programmes efficaces avec les partenaires de l'industrie touristique et de l'extérieur (partenaires non conventionnels).
- Élaborer des programmes efficaces de développement des produits, visant à accroître l'offre de produits touristiques canadiens prêts à être lancés sur le marché afin de soutenir la concurrence sur la scène internationale.
- Faire connaître l'image de marque du Canada et accroître l'intérêt pour les voyages à destination du Canada et à l'intérieur du pays.
- Créer un site Web pour les consommateurs qui soit concurrentiel à l'échelle internationale et qui servira de plateforme générale pour le marketing du Canada comme destination touristique.
- Développer un site Web interentreprises efficace pour l'échange d'information au sein de l'industrie touristique du Canada.
- Fournir aux décideurs de l'industrie et du secteur public des résultats de recherche et d'autres renseignements requis pour la prise de décisions éclairées.

Mesure

- Croissance du revenu de l'industrie touristique canadienne, qui devrait atteindre 55,2 milliards de dollars en 2002 et 64,6 milliards de dollars en 2006.

-
- Hausse du nombre de visiteurs étrangers au Canada, nombre qui devrait atteindre 20 millions en 2002 et dépasser 21,6 millions en 2006.
 - Contribuer à réduire d'un milliard de dollars le déficit touristique potentiel du Canada en convainquant les Canadiens qui voyagent à l'étranger, principalement aux États-Unis, de passer leurs vacances au Canada. Selon des recherches effectuées par Coopers & Lybrand en 1996, ce potentiel de « remplacement des visiteurs étrangers » s'applique à quelque 5 p. 100 des 20 milliards de dollars dépensés par les Canadiens pour les voyages à l'étranger.
 - Hausse du nombre d'emplois touristiques, qui devrait grimper à 575 000 en 2002 et atteindre 600 000 en 2006.

ii) Croissance de l'industrie à long terme

Objectif

- Investir dans de nouvelles initiatives qui renforceront la position concurrentielle du Canada et entraîneront une croissance de l'industrie à long terme.

Stratégies

- Entrer sur de nouveaux marchés internationaux sur lesquels le Canada n'a pas encore établi une présence utile. On fera tout effort possible pour obtenir l'appui de partenaires; toutefois, étant donné la nature de l'investissement requis pour cette initiative, on acceptera d'abord un ratio inférieur à 1:1 quant aux contributions des partenaires, mais ces contributions s'accroîtront avec le temps. Néanmoins, la CCT maintiendra un ratio général de 1:1 relativement aux fonds gouvernementaux qu'elle reçoit.
- Établir de nouvelles initiatives de marketing visant la promotion générale d'expériences de produits-créneaux. Ces initiatives représenteront un changement par rapport aux programmes de marketing existants de la CCT, qui ciblent les marchés géographiques comme les États-Unis, l'Europe et l'Asie. À l'échelle mondiale, il existe des preuves importantes que l'industrie touristique s'éloigne de son approche géographique conventionnelle pour adopter plutôt une approche axée sur les expériences.
- Élaborer et instaurer un cadre d'évaluation servant à choisir les marchés et les produits pour ces nouvelles initiatives.
- Sous réserve de la saisonnalité des marchés et des produits choisis, commencer l'activité sur place au cours de 2002, qui constituera le point de départ pour les années à venir.

Mesure

- Générer jusqu'en 2006 au moins 100 000 visites annuelles supplémentaires au Canada qui soient attribuables aux nouveaux marchés géographiques repérés.
- Générer jusqu'en 2006 au moins 100 000 visites annuelles supplémentaires qui soient attribuables aux produits-créneaux déterminés.

iii) Saisonnalité

Objectif

- Attirer un plus grand nombre de visiteurs hors saison, conformément à l'énoncé de vision de l'industrie. Cet accroissement entraînera une meilleure utilisation à l'année de l'infrastructure touristique en place du Canada et ainsi une plus grande rentabilité de l'industrie.

Stratégie

- Intensifier les efforts visant à promouvoir les voyages d'hiver dans tous les programmes de marketing de la CCT. Cette initiative s'appuiera sur la base solide du Canada dans le domaine du ski et de la planche à neige et servira à promouvoir un large éventail d'autres activités hivernales de plein air ainsi que des expériences à l'intérieur, comme des activités culturelles, des activités sportives, le magasinage et la cuisine. De plus, on mettra l'accent particulièrement sur la saison de Noël – il n'y a pas de meilleur endroit que le Canada pour célébrer Noël de façon traditionnelle.

Mesure

- Changer le modèle actuel des visites au Canada en obtenant au premier et au quatrième trimestre de l'année un taux de croissance qui soit au moins le double du taux de croissance pour l'ensemble de l'année. Ainsi, si les dépenses touristiques s'accroissaient de 4 p. 100 pour l'année, l'objectif serait d'obtenir un taux de croissance d'au moins 8 p. 100 au premier et au quatrième trimestre.

iv) Fonctionnement de la CCT

Objectifs

- Faire en sorte que la CCT fonctionne de manière efficiente et efficace.
- S'assurer que les programmes de la CCT répondent aux besoins de l'industrie.

Stratégies

- Élaborer et mettre en œuvre un cadre pour la comptabilité, la surveillance et le suivi afin de garantir que des contrôles suffisants sont en place pour veiller au fonctionnement efficient et efficace de la CCT.
- Respecter les principes voulant que la CCT est dirigée par l'industrie et axée sur le marché et la recherche.
- Satisfaire les besoins des PME, qui constituent 99 p.100 des entreprises du secteur touristique du Canada. Pour ce faire, il faut s'assurer que la CCT continue d'offrir aux PME des occasions de participer directement à ses programmes.
- Maintenir une forte représentation de l'industrie au conseil d'administration de la CCT et dans tous ses comités de travail. Cette représentation doit tenir compte de la composition et des réalités opérationnelles du secteur touristique du Canada : prédominance du secteur privé et représentation de tous les paliers de gouvernement, de l'éventail complet d'entreprises (des intervenants clés jusqu'aux PME), des divers secteurs industriels et de toutes les régions du pays.

-
- Repérer les problèmes touchant le développement et la croissance de l'industrie. Au besoin, collaborer avec la Direction générale des industries des services (politique du tourisme) d'Industrie Canada, d'autres ministères ou l'organisme de défense de l'industrie touristique, à savoir l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC), pour régler ces problèmes.
 - Se conformer à toutes les lois et tous les règlements fédéraux énumérés dans la partie II du plan.
 - Respecter les lignes directrices du vérificateur général concernant la vérification, les rapports et les exigences en matière d'examen spécial d'une société d'État.

Mesure

- Un nouveau processus de reddition de comptes sera élaboré et instauré afin de permettre l'établissement de rapports pertinents sur les activités exercées.
- L'analyse continue des opérations de la CCT sera assurée au moyen d'un examen interne et d'activités de vérification.
- La valeur des contributions de l'industrie aux programmes de partenariat avec la CCT constitue une mesure du soutien aux programmes. La CCT maintiendra un ratio général de 1:1 des fonds gouvernementaux et des contributions de l'industrie.
- En 2002, on entreprendra un sondage détaillé auprès des intervenants dans le but de s'assurer que la CCT satisfait les besoins des intervenants.

v) **Sommaire de la mesure du rendement**

		SOMMAIRE DE LA MESURE DU RENDEMENT					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
Dépenses touristiques	(G\$)	55,2	55,2	57,4	59,7	62,1	64,6
	Variation en %	2,5 %	-	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %
Visiteurs étrangers	(millions)	20,0	20,0	20,3	20,6	20,9	22,2
	Variation en %	1,9 %	-	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %
Emplois touristiques	(milliers)	546	546	557	568	579	591
	Variation en %	-	-	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Déficit touristique	(G\$)	2,1	2,1	2,5	2,8	3,1	3,5
Taux de croissance des dépenses hors saison		5,0 %	-	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %
Voyages supplémentaires provenant de nouveaux marchés géographiques	(milliers)	-	-	20	40	65	100
Voyages supplémentaires provenant de nouveaux produits-créneaux	(milliers)	-	-	20	40	65	100
Contributions des partenaires *	(M\$)	83.1	83.1	83.1	83.1	83.1	83.1
Sondage auprès des intervenants	La CCT satisfait les attentes des intervenants.						

* Dans des conditions normales, la CCT maintiendra un ratio de 1:1 des contributions des partenaires et des fonds gouvernementaux. Les contributions déclarées ne seront peut-être pas toujours alignées exactement sur le flux de fonds gouvernementaux. C'était le cas en 2001, lorsqu'il y avait un changement concernant l'exercice de la CCT. À ce moment-là, il y a eu un report de fonds gouvernementaux considérables, qui ont gonflé les fonds gouvernementaux déclarés pour l'année civile.

Bilan financier

Voici un bilan financier de la CCT, tenant compte des opérations de 2001 et des projections de la période quinquennale allant de 2002 à 2006.

Commission canadienne du tourisme États prévisionnels des résultats d'exploitation et avoir du Canada pour l'année se terminant le 31 décembre (en milliers de dollars)

	Prévision	Projections				
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Dépenses de fonctionnement	\$					
Marketing et ventes	74 295	71 644	56 644	56 644	56 644	56 644
Services d'information	7 743	7 085	7 085	7 085	7 085	7 085
Services généraux	5 837	4 276	4 276	4 276	4 276	4 276
Coûts du personnel	15 100	15 007	15 009	15 009	15 009	15 009
Amortissement des immobilisations	754	855	650	650	650	650
Total des dépenses de fonctionnement	103 729	98 867	83 664	83 664	83 664	83 664
Moins : autres revenus	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
Coût net du fonctionnement avant l'octroi de fonds gouvernementaux	103 529	98 667	83 464	83 464	83 464	83 464
Crédits parlementaires						
Fonctionnement et capital	103 625	98 662	83 664	83 664	83 664	83 664
Crédits utilisés pour acheter des immobilisations	(650)	(650)	(650)	(650)	(650)	(650)
Amortissement de crédits en capital différés	217	433	650	650	650	650
	103 192	98 445	83 664	83 664	83 664	83 664
Résultats nets des opérations	(337)	(222)	200	200	200	200
Avoir du Canada – début de la période	107	3 770	3 548	3 748	3 948	4 148
Crédit de fonds de roulement	4 000	-	-	-	-	-
Avoir du Canada – fin de la période	3 770	3 548	3 748	3 948	4 148	4 348