

operating deficits which is in excess of the revenue produced by the 10% commission. This grant is made on the basis of an annual forecast of sales and a projected operating budget.

Since its inception in October 1965, the company has increased the annual sales volume from approximately \$60,000 to \$800,000. Forecasted sales for the Government fiscal year 1969-70 are \$1,000,000.

The company operates on an international scale and although its principal market is still Canada, significant strides have been made in both the American and European market areas. The company is also seeking to expand into other world markets. Over the past three years, the company has built up a network of some 700 dealers in 11 countries. Indicative of the scope of the marketing effort is the fact that over the past three years the company has had, on average, an exhibition or trade show every eight days.

THE ENVIRONMENT IN WHICH CANADIAN ARCTIC PRODUCERS OPERATES

Essential to an understanding of CAP's objectives and operations is the recognition of the rather complex environment in which it must work. The company's suppliers are located over an immense geographical area which creates severe problems both in the transportation of product and, perhaps more importantly, in the communications so necessary for supplier-agency relations. In addition, as its suppliers are Indian and Eskimo people who are frequently not familiar with many of the customs and systems of the business community, and in many cases speak neither English nor French, CAP has had to develop particular empathy and understanding. It has had to devise systems and means of communication which are meaningful to these people. The company has also had to develop very close relation with Government at both the Federal and Territorial level, not only because of its financial dependency but also because its activities are a function of policies and programmes instituted by both Governments. As a consequence, a great deal of management time and effort must be devoted to communication with the Government.

It must also be noted that the company must operate in an area which is sensitive to various interest groups of the general public. The Canadian art community is decidedly interested in both Eskimo arts and crafts and, therefore, in the company's operations. A number of public groups have been formed who are vitally interested in conditions among Indian and Eskimo people and who

un contrat d'appui annuel lui permettant de combler le déficit d'exploitation, c'est-à-dire les frais dépassant les revenus assurés par la commission de 10 p. 100. La subvention est calculée d'après les prévisions annuelles des ventes et des frais d'exploitation.

Depuis sa création en octobre 1965, la société a porté ses ventes annuelles de \$60,000 environ à près de \$800,000. On prévoit que pour l'année financière 1969-1970, les ventes atteindront un million de dollars.

La société a une exploitation d'envergure internationale car, même si le Canada reste son principal client, elle a trouvé d'importants débouchés, tant aux États-Unis qu'en Europe, et compte en découvrir d'autres sur le marché mondial. Au cours des trois dernières années, elle a établi un réseau de vente composé de 700 dépositaires répartis dans 11 pays. Le fait qu'elle ait tenu une exposition ou une foire commerciale tous les huit jours, en moyenne, au cours des 36 derniers mois, donne un aperçu des efforts déployés.

LE MILIEU DE TRAVAIL

Pour bien comprendre les objectifs et les modalités d'exploitation de la CAP, il faut se représenter le milieu plutôt complexe dans lequel elle travaille. Les fournisseurs se trouvent dans une vaste région géographique qui présente de sérieux problèmes pour le transport des produits et surtout pour les communications, élément si important dans les relations entre fournisseurs et agents. De plus, comme ces fournisseurs sont des Indiens et des Esquimaux qui, pour la plupart, ne connaissent pas les rouages administratifs, et qui, dans bien des cas, ne parlent ni l'anglais ni le français, la CAP a dû adopter une attitude de bienveillance et de compréhension particulières. Elle a dû élaborer des modes de communication qui ont du sens aux yeux des autochtones. Elle doit, en outre, entretenir des relations très étroites avec les gouvernements fédéral et territorial non seulement en raison de son état de dépendance du point de vue financier, mais aussi parce que son activité est fonction des lignes de conduite et des programmes de ces deux gouvernements. Par suite, il lui faut consacrer beaucoup de temps et de travail à ces relations.

Il faut aussi se rappeler que la société doit œuvrer dans un domaine qui suscite des craintes au sein de divers groupes du public en général. Les artistes canadiens s'intéressent évidemment aux produits d'art et d'artisanat esquimaux et, partant, à l'activité de la société. Il existe, en outre, un certain nombre d'associations publiques qui se préoccupent des conditions de vie des collectivités indien-