



Canadian Tourism
Commission

Commission canadienne
du tourisme

Rapport annuel 2005

Explorations



Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Commission canadienne du tourisme
Rapport annuel / Commission canadienne du tourisme.

Annuel

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Annual report.

Également publ. en ligne.

ISSN : 1481-3556

ISBN : 0-662-49094-0

No de cat. : lu82-2005

1. Tourisme — Canada — Périodiques. 2. Commission canadienne du tourisme — Périodiques.

1. Tourist trade — Canada — Periodicals. 2. Canadian Tourism Commission — Periodicals.

I. Titre. II. Titre : Annual report.

G155*

338.4'7917104'05



Photos, de gauche à droite :

Page couverture :

1. Great Northern Arts Festival
2. Montréal — C. Parent, P. Hurteau
3. POMT — Dobson

Page 2 :

1. Montréal — C. Parent, P. Lambert
2. Mauricie — C. Parent, S. Desrosiers
3. Québec — Luc-Antoine Couturier

Table des matières

Introduction	4
La Commission canadienne du tourisme	5
Message du président du conseil d'administration	6
Message de la présidente-directrice générale	7
2005 : Aperçu général	9
Tourisme mondial	9
Tourisme à destination et à l'intérieur du Canada	10
Défis à relever, enjeux et tendances	11
Rendement de la CCT	15
Lancement de la marque touristique Canada rafraîchie	15
Explorer de nouvelles façons de toucher la clientèle	17
À la découverte de nouveaux canaux	17
En quête de nouveaux débouchés dans les marchés clés	18
Bonification du financement en marketing	24
Soutien des intervenants envers les programmes de la CCT	27
Enrichissement du produit touristique et innovation	27
Déménagement, ressources humaines et remaniement	28
Fournir de la recherche	28
En manchette	31
Rapport sur la régie interne	33
Commentaires et analyse de la direction	37
Énoncé des responsabilités de la direction	41
Rapport du vérificateur	42
États financiers	43
Conseil d'administration — 2005	61
Comités de travail	63

N.B. : Toutes les données relatives aux recettes de 2005 sont des estimations préliminaires de la CCT. Toutes les statistiques relatives aux nombres de voyages de 2005 sont des estimations préliminaires de Statistique Canada.

Explorations

Rapport annuel 2005

En 2005, la Commission canadienne du tourisme (CCT) a dévoilé une marque touristique rafraîchie pour le Canada. Ce simple énoncé en traduit l'esprit :

Canada. Explorez sans fin.

Ces mots invitent les voyageurs à satisfaire leur curiosité et à tenter de nouvelles expériences en visitant le Canada. Ils décrivent aussi la persévérance caractéristique de la Commission, toujours en quête de nouveaux moyens de promouvoir l'industrie canadienne du tourisme et la renforcer sur un marché mondial en pleine croissance et riche de possibilités.

Enfin, **Canada. Explorez sans fin** incite tous les membres du milieu touristique canadien, vaste et diversifié, à rechercher et à découvrir de nouvelles manières de ravir les visiteurs et d'en faire des ambassadeurs dévoués.

Ce rapport annuel rend compte des activités de la CCT au cours de 2005 : les chemins explorés et les orientations établies pour 2006 et au-delà.



Photos :
1. Tourisme Vancouver — Al Harvey
2. Tourisme Colombie-Britannique

La Commission canadienne du tourisme

Grâce à des recherches de pointe, à la collaboration de l'industrie et à des partenariats novateurs, la Commission canadienne du tourisme (CCT) élabore et met en œuvre des programmes de marketing afin d'attirer les visiteurs étrangers et encourager les Canadiens à voyager au Canada.

La Commission est une société d'État déterminée à réaliser ses activités de manière responsable et transparente, et à rendre des comptes. Ses services axés sur les clients obéissent aux valeurs de l'intégrité, du respect, de la qualité, du professionnalisme et de l'esprit d'équipe.

Parallèlement au lancement de la nouvelle marque touristique du Canada en 2005, la CCT a reformulé ses énoncés de vision et de mission pour les harmoniser avec la marque et la stratégie qui la sous-tend.

Notre vision

Convaincre le monde entier d'explorer le Canada.

Notre mission

Canaliser la voix collective du Canada en vue de faire augmenter les recettes de l'étranger*.

Notre mandat

Quatre composantes :

- Veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme.
- Promouvoir le Canada en tant que destination touristique de choix.
- Favoriser la collaboration, en faveur du tourisme au Canada, entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.
- Fournir des renseignements sur le tourisme au Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

En 2005, la Commission a déménagé son siège social d'Ottawa à Vancouver, devenant ainsi la première société d'État financée par le gouvernement fédéral à s'établir sur la côte canadienne du Pacifique.

La CCT compte 161 employés à temps plein, dont 95 à Vancouver, deux à Ottawa et 64 répartis dans neuf bureaux à l'étranger. En 2005, la CCT a géré un budget de programmes de 78 millions de dollars auquel s'ajoute un autre 86,5 millions de dollars recueilli auprès des partenaires en marketing.

**On considère que les recettes de l'étranger générées par le tourisme sont des recettes d'exportation; le tourisme assure de nouvelles rentrées financières pour les entreprises ainsi que des recettes fiscales pour les gouvernements.*

Message du président du conseil d'administration



De prime abord, 2005 a été une bonne année pour le tourisme au Canada. Les recettes ont été plus élevées que celles de l'année précédente, atteignant un nouveau record de 61,3 milliards de dollars¹. C'est là environ 2 % du produit intérieur brut du

pays — un apport très important.

La CCT a contribué à cette réussite en travaillant tout au long de l'année à attirer des touristes à l'aide de campagnes de marketing ciblées et fondées sur la recherche, et en réagissant à des sources de préoccupation comme la baisse du trafic en provenance du plus grand marché international de notre pays, les États-Unis.

Pourtant, toute célébration du succès du pays tournerait vite court en regard de l'environnement international. En fait, je qualifierais de faible la performance concurrentielle du Canada au cours des 25 dernières années. Pendant cette période, dans le monde entier, des destinations ont bien constaté que les voyages à l'étranger ont connu un formidable essor. Nombreux sont nos concurrents, petits et grands, qui ont saisi les possibilités qui se sont présentées et qui en ont été récompensés. D'autres, comme le Canada, ont été confinés à un rôle de spectateur, se contentant de protéger la part de marché qu'ils avaient acquise dans le passé.

Le potentiel de croissance des recettes touristiques du Canada est excellent à condition de disposer des bonnes ressources. La première ressource nécessaire est une marque nationale convaincante. Comme on l'explique dans ce rapport, la CCT a officiellement lancé cette marque en 2005. L'autre ressource nécessaire pour profiter des occasions qu'offre un marché touristique mondial en croissance est, évidemment, l'argent.

Une étude réalisée en 2005 par Grant Thornton, *La justification économique d'un financement à long terme pour la Commission canadienne du tourisme*, a établi que le fait

d'augmenter le budget annuel de la CCT à 180 millions de dollars susciterait un rendement immédiat de milliards de dollars, engendrant une demande touristique supplémentaire de 2,2 milliards à 4,2 milliards de dollars, la création possible de 45 500 nouveaux emplois et jusqu'à 620 millions de dollars en recettes fiscales supplémentaires pour le gouvernement fédéral. Manifestement, il ne faut pas percevoir le tourisme comme une dépense du gouvernement, mais plutôt comme un investissement qui rapporte aux Canadiens et Canadiennes. Voilà la position que, avec mes collègues du conseil d'administration de la Commission, je continuerai à défendre en 2006.

Le conseil d'administration de la CCT a été bien occupé au cours de la dernière année. Chacun des membres a donné son coup de main pour aider au déménagement du siège social d'Ottawa à Vancouver. D'autre part, le comité de vérification a collaboré étroitement à l'examen spécial de la Commission réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Je me réjouis de la manière dont la CCT a répondu aux exigences de cette vérification, surtout à un moment si frénétique, et j'attends avec impatience la publication du rapport final.

En terminant, je félicite le personnel et les dirigeants de la Commission de leurs efforts soutenus et de leur dévouement, et plus particulièrement de l'efficacité démontrée durant le déménagement à Vancouver. La présence de la CCT en Colombie-Britannique lui offre la chance rêvée de travailler de concert avec les hôtes des prochains Jeux olympiques d'hiver de 2010 et veiller à ce que la publicité associée à cet événement profite à l'ensemble du milieu touristique du Canada au cours des prochaines années.

N'en doutons pas : des moments palpitants nous attendent.

Le président du conseil d'administration,

Charles Lapointe, c.p.

¹ Estimation préliminaire de la CCT

Message de la présidente-directrice générale

Les réalisations de la CCT en 2005 ont été tout à fait capitales : importantes en soi, mais aussi pour ce qui est de leurs répercussions sur l'avenir. Parmi elles figure évidemment le très attendu lancement de la marque touristique rafraîchie du Canada, qui découle d'un processus d'envergure, global et fondamental.

L'exercice entourant la marque a renforcé les liens qui unissent la CCT à l'industrie canadienne du tourisme. Nous en sommes les initiateurs, mais le résultat final — **Canada. Explorez sans fin** — est réellement le fruit d'une réflexion collective. La marque appartient à l'ensemble de l'industrie canadienne du tourisme; elle n'est pas réservée à la seule CCT. Je remercie sincèrement ceux qui ont participé à sa création.

Il importe pour tous de bien saisir que la marque rafraîchie n'est pas un slogan ou un appât publicitaire superficiel. Il s'agit d'un énoncé d'apparence simple qui englobe pourtant toute une orientation stratégique de la CCT pour soutenir l'industrie canadienne du tourisme. Cette stratégie a inspiré la réécriture de la mission et de la vision de la Commission, devenues respectivement : « canaliser la voix collective du Canada en vue de faire augmenter les recettes de l'étranger » et « convaincre le monde entier d'explorer le Canada ».

La seconde grande réalisation de l'année a été le déménagement réussi du siège social de la Commission d'Ottawa à Vancouver en décembre. C'est une tâche qui a demandé beaucoup de planification et d'attention, et le fait que nous ayons pu fonctionner sans interruption pendant les préparatifs témoigne du dévouement de tous les membres du personnel. Il existe ici, sur la côte ouest du Canada, un secteur touristique dynamique et florissant. Bien que je me réjouisse de pouvoir explorer de nouvelles possibilités avec les membres de ce secteur, je demeure, tout comme mon personnel, déterminée à œuvrer

dans l'intérêt de l'ensemble du secteur touristique de tout le Canada.

Chaque fois qu'un organisme déménage, il faut relever certains défis. Ceux-ci sont logiquement d'autant plus grands quand on traverse un si vaste pays.



Je tiens à souligner ma gratitude à l'endroit des membres du personnel qui ont choisi de faire le voyage avec nous; je salue leur esprit d'aventure. C'est leur détermination qui a permis à la CCT de rester concentrée sur sa principale fonction, soit de promouvoir le Canada en tant que destination touristique, ce qui est en fin de compte l'essentiel aux yeux de nos nombreux interlocuteurs et partenaires.

Certains membres du personnel n'ont pas pu nous suivre à notre nouveau domicile. Je reconnais la difficulté du choix qu'ils ont eu à faire, et je les remercie tous de leur contribution pendant leur séjour à la CCT.

Pour regarnir notre équipe de direction et le personnel de la Commission, nous avons recruté avec soin des professionnels qui ont l'expérience et les compétences nécessaires pour nous aider à mettre en œuvre notre nouvelle stratégie de marketing axée sur la marque. Je suis enchantée des talents que nous avons été en mesure d'attirer, et la nouvelle dynamique ainsi créée m'insufflé une nouvelle énergie.

La nouvelle stratégie axée sur la marque porte en bonne partie sur les communications directes avec les consommateurs à l'aide de moyens électroniques. C'est un changement de cap par rapport à la dépendance envers les médias publicitaires traditionnels, terrain sur lequel le Canada ne peut tout simplement pas livrer une concurrence efficace. Ce recentrage a mené à des remaniements dans le fonctionnement de la CCT et à la création, par

exemple, du nouveau portefeuille de direction nommé « Stratégie », qui regroupe les activités de planification et de recherche macroéconomique. Nous avons aussi doublé la taille de notre équipe de marketing électronique.

Du point de vue géographique, la CCT a continué en 2005 à mettre l'accent sur un petit groupe de marchés clés, afin d'obtenir le meilleur rendement du capital investi. Parmi ces marchés, on trouve évidemment le marché américain des voyages d'agrément, qui a continué à fléchir l'année dernière. En réaction, la Commission a entrepris la plus grande étude qualitative et quantitative de son histoire. Les États-Unis demeurent le principal marché international du Canada, et les résultats de l'étude, attendus au début de 2006, orienteront nos actions en vue de le revitaliser.

Parallèlement, rappelons que les États-Unis ne sont pas le seul marché touristique du Canada. Au chapitre des visites internationales, le pays a bien fait l'an dernier, affichant des gains dans presque tous les cas. L'ouverture du marché chinois aux entreprises touristiques canadiennes est un événement prometteur. Au début de 2005, le gouvernement chinois a autorisé le Canada à commencer officiellement à négocier le « statut de destination approuvée » (SDA), un long processus qui, de l'avis général, aura un dénouement positif pour le Canada.

La dernière année a été marquée de grandes réalisations, mais aussi d'un profond chagrin pour moi, personnellement, et pour la plupart d'entre nous à la CCT. Le 16 octobre, au moment où ses efforts pour affermir la marque Canada commençaient à porter fruit, le vice-président principal, Marketing et Ventes,

Jean B. Chrétien, est décédé. Ceux qui ont connu l'homme et son œuvre ressentent un grand vide. Sa présence et son inspiration nous manquent, et nous exprimons nos condoléances à ses amis et à sa famille.

Je sais toutefois que Jean était un optimiste inébranlable, et c'est dans cet esprit que j'envisage l'année qui s'annonce. Une année au cours de laquelle nous déploierons la marque au sein de l'industrie canadienne du tourisme et commencerons à constater ses effets. Une année durant laquelle notre nouvelle équipe de direction et notre personnel travailleront main dans la main, depuis notre nouveau siège social, afin de créer de nouveaux débouchés pour les entreprises touristiques canadiennes.

Comme toujours, il y aura des défis à relever. Par exemple, l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental lancée par le gouvernement des États-Unis doit entrer en vigueur en 2008. Même avant cette date, l'exigence selon laquelle tous les citoyens des États-Unis, du Canada, des Bermudes et du Mexique devront présenter un passeport ou un autre document sécurisé pour entrer ou revenir aux États-Unis, pourrait réduire le nombre de voyages à destination du Canada.

Pourtant, je reste persuadée que nous n'avons jamais été aussi bien préparés et aussi bien outillés pour faire face aux défis qui se présenteront — et pour les surmonter afin que toute l'industrie canadienne du tourisme puisse prospérer.

La présidente-directrice générale,

Michele McKenzie

Photos :

1. Great Northern Arts Festival
2. Québec — C. Parent, P Lambert
3. POMT — Daniel Taub



2005 : Aperçu général

Tout au long de 2005, le secteur touristique du Canada a encore été confronté aux vents d'un changement alimenté par des forces convergentes d'ordre économique, démographique, social et géopolitique. Au contraire des marchés outre-mer du Canada, chez nos voisins des États-Unis, les marchés des voyages d'agrément et des voyages d'affaires n'ont pas rattrapé le terrain perdu. De nombreux Américains ont choisi des vacances dans leur pays, alors que d'autres se sont aventurés au loin vers des destinations outre-mer qu'ils jugent plus exotiques et authentiques, qui sont des concurrents acharnés dépensant plus que le Canada en promotion du tourisme. Par contre, les

dépenses au Canada des visiteurs provenant de marchés outre-mer comme le Royaume Uni, la France, le Mexique et la Corée du Sud ont affiché un taux de croissance dans les deux chiffres. Le nombre de visiteurs de Chine, de Corée du Sud, d'Australie et du Mexique a atteint un niveau record. Grâce à une économie canadienne en rapide croissance, les voyages à l'intérieur du pays — affaires et agrément — ont progressé sensiblement en 2005, les déplacements interprovinciaux enregistrant jusqu'à 10 % de hausse.

Tourisme mondial

Selon l'Organisation mondiale du tourisme, le tourisme mondial a atteint en 2004 un sommet

Tableau 1. Recettes et part du marché touristique international, 2004 par rapport à 2003

RANG	RECETTES DU TOURISME INTERNATIONAL (milliards \$US)		VARIATION 2004-2003	PART DE MARCHÉ		
	2003	2004	%	2003	2004	
Monde	524,0	623,0	18,9	100,0	100,0	
1	États-Unis	64,3	74,5	15,9	12,5	12,0
2	Espagne	39,6	45,2	14,1	8,0	7,3
3	France	36,6	40,8	11,5	7,0	6,5
4	Italie	31,2	35,7	14,4	6,0	5,7
5	Allemagne	23,1	27,7	19,9	4,4	4,4
6	Royaume-Uni	22,7	27,3	20,3	3,8	4,4
7	Chine	17,4	25,7	47,7	3,4	4,1
8	Turquie	13,2	15,9	20,5	2,5	2,6
9	Autriche	14,0	15,4	10,0	2,6	2,5
10	Australie	10,3	13,0	26,2	1,9	2,1
11	Grèce	10,7	12,9	20,6	2,0	2,1
12	Canada	10,5	12,8	21,9	1,8	2,1
13	Japon	8,8	11,2	27,3	1,7	1,8
14	Mexique	9,4	10,8	14,9	1,8	1,7
15	Suisse	9,2	10,4	13,0	1,8	1,7

Source : Organisation mondiale du tourisme

Explorations

Rapport annuel 2005

inégalé en 20 ans, avec 760 millions d'arrivées internationales. Voilà une nette indication de la vitalité du secteur touristique et des possibilités qu'il recèle.

Les recettes mondiales du tourisme international ont grimpé de 19 % en 2004, signe de la vigueur du secteur face aux effets négatifs du terrorisme, du SRAS et de catastrophes naturelles. Le Canada a conservé le 12^e rang au chapitre des recettes, et a réussi à augmenter légèrement sa part d'un marché mondial de plus en plus fragmenté, de 1,8 % à 2,1 % en 2004. Les efforts déployés par le Canada pour résister aux épreuves sont admirables, mais ils restent insuffisants pour positionner le Canada comme un grand concurrent sur le marché.

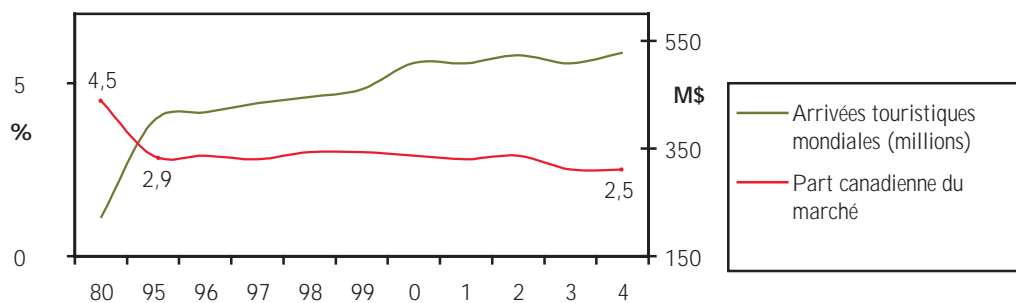
Depuis 1980, la position du Canada sur le marché mondial s'est érodée, sa part des arrivées internationales totales est passée de 4,5 % à 2,5 % en 2004. Le Canada n'est pas le seul pays à connaître une baisse quant à sa part de marché ou à son classement. Les dix meilleures destinations touristiques au monde en 1980 ont connu une baisse quant à leur

part de marché de 58,4 % à 47,8 % entre 1980 et 2004. Au cours de la même période, le classement des destinations émergentes s'est sensiblement amélioré : la Chine est passée de la 16^e à la 4^e place, Hong Kong de la 21^e à la 7^e, la Malaisie de la 23^e à la 13^e et la Thaïlande de la 24^e à la 16^e.

Tourisme à destination et à l'intérieur du Canada

Le tourisme est le 16^e secteur industriel en importance au Canada. Il est animé par environ 160 000 entreprises et il emploie directement plus de 600 000 personnes. Dans l'ensemble, le tourisme a généré environ 61,3 milliards de dollars d'activité économique en 2005, ajoutant environ 18,4 milliards de dollars aux taxes perçues par les gouvernements partout au pays, tous paliers confondus. Ces chiffres représentent toutes les dépenses associées au tourisme, y compris les voyages d'une journée à destination et à l'intérieur du Canada, les billets d'avion achetés aux transporteurs canadiens, les dépenses faites par les Canadiens avant et après leurs voyages au pays, ainsi que les

Tableau 2. Part canadienne du marché mondial des arrivées touristiques et évolution annuelle du marché



Source : Organisation mondiale du tourisme

Photos — pages 10 et 11 :

1. Tourisme Nouvelle-Écosse
2. Tourisme Nunavut — Iquluit (Capitale)
3. Tourisme Î.-P.-É — John Sylvester



dépenses faites au Canada par les Canadiens se rendant à l'étranger.

La CCT s'attarde principalement à un sous-ensemble de ce total qu'on appelle « recettes attribuables aux touristes », lesquelles comprennent les voyages d'une nuit ou plus faits au Canada par des visiteurs internationaux et des Canadiens.

Pendant que fléchissaient à la fois les voyages et les recettes provenant du marché américain (de 4,6 % et 7,9 % respectivement), les dépenses touristiques tant intérieures (c'est-à-dire des Canadiens voyageant au Canada) que des voyageurs d'outre-mer, ont augmenté suffisamment pour compenser. En 2005, le total des recettes attribuables aux touristes a atteint près de 39 milliards de dollars.

La CCT a concentré ses efforts sur les marchés dont on sait qu'ils offrent le plus de potentiel de rendement du capital investi en marketing : Canada (voyages interprovinciaux); États-Unis — voyages d'agrément, États-Unis — réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM); Europe-Amérique latine (France, Allemagne et Mexique); et Asie-Pacifique (Japon, Corée du Sud, Australie et Chine). Ces marchés principaux ont engendré 22,9 milliards de dollars en dépenses des visiteurs en 2005. C'est là une hausse de 6 % par rapport à 2004.

Défis à relever, enjeux et tendances

La vigueur de l'industrie touristique internationale en 2005 illustre et dissimule simultanément plusieurs changements structurels en cours dans le marché mondial

Tableau 3. Total des recettes attribuables aux touristes et des voyages touristiques (une nuit ou plus), 2003 à 2005

	RECETTES EN MILLIARDS \$			VARIATION EN %		NOMBRE DE VOYAGES EN MILLIONS			VARIATION EN %	
	2003	2004	2005*	04/03	05/04*	2003	2004	2005**	04/03	05/04**
Canada	22,5	23,5	25,6	4,4	8,9	86,3	88,7	95,3	2,8	7,4
États-Unis	7,3	8,2	7,5	15,1	- 7,9	14,2	15,1	14,4	6,3	- 4,6
Outre-mer	4,4	5,4	5,7	22,7	5,6	3,2	3,9	4,2	21,9	7,7
Total	34,2	37,1	38,8	9,1	4,5	103,7	107,7	113,9	3,9	5,8

* Source : Commission canadienne du tourisme, estimations préliminaires

** Source : Statistique Canada, estimations préliminaires



du voyage, dont la CCT doit tenir compte dans sa planification de cette deuxième moitié de décennie. En 2005, quatre tendances principales ont continué d'influencer le marché :

1. **Mondialisation** : La croissance rapide de la connectivité électronique mondiale par Internet, la téléphonie mobile ou la radio et les téléphones par satellite, conjuguée à une baisse des tarifs aériens en dollars constants, accroît la fréquence des échanges entre personnes, entreprises et gouvernements au-delà des frontières nationales. En d'autres mots, le monde rétrécit. Étant donné que les citoyens se découvrent et se « rencontrent » dans des mondes virtuels, ils souhaitent de plus en plus se rencontrer, échanger et traiter de personne à personne. Le tourisme est ainsi devenu l'équivalent analogique de la connectivité numérique, et on peut s'attendre à ce qu'il joue un rôle de plus en plus important dans le développement économique mondial au cours du prochain siècle. Compte tenu du fait que moins de 8 % de la population mondiale a pris part à des déplacements internationaux en 2004, le potentiel de croissance future reste gigantesque. En réalité, la mondialisation engendre à la fois des possibilités et des menaces pour l'industrie canadienne du tourisme. Elle ouvre le marché à un bassin beaucoup plus étendu de consommateurs toujours mieux nantis et plus curieux, mais elle suscite une concurrence plus vive, particulièrement de la part de pays en

développement tels le Mexique, la Chine et l'Inde, pays en quête de sources de devises étrangères pour alimenter leur croissance interne. La bataille pour se distinguer et se faire entendre s'accroît.

2. **Choix et sources d'influence des consommateurs** : La connectivité électronique a donné aux consommateurs un accès instantané à des sources pratiquement infinies de renseignements sur les produits, les lieux et les destinations, et la capacité de rapidement les comparer, les évaluer, les choisir ou les rejeter. De plus en plus, les consommateurs se méfient des messages d'entreprises trop bien figés et des campagnes publicitaires classiques. Ils font de plus en plus confiance aux recommandations personnelles, et dépendent de moins en moins d'intermédiaires de vente au détail tels les agents de voyage et les voyagistes; ils sont cependant plus sensibles aux messages de vedettes et à la culture populaire. Les destinations touristiques doivent s'ajuster à un nouvel ensemble de règles et d'approches de marketing privilégiant les partenariats non traditionnels et exigeant plus de créativité et de dialogue avec la clientèle. On innove à un rythme à ce point accéléré que les destinations doivent expérimenter davantage, consentir à de plus grands risques et, par ricochet, évoluer.

3. **Instabilité et incertitude** : Toujours grâce à la connectivité mondiale qui atteint des niveaux inédits, les endroits et les secteurs industriels sont de plus en plus interdépendants. Les frontières les séparent



Photo :
1. Tourisme Nouveau-Brunswick — Un violoniste à Grande Anse

s'amenuisent. De petits événements dans une partie du monde ont des incidences d'une importance disproportionnée sur l'économie de collectivités éloignées. La vulnérabilité du tourisme aux chocs externes (qu'il s'agisse d'événements politiques, d'épidémies, de désastres naturels, de la fluctuation des devises ou du prix des ressources naturelles, entre autres) exige une plus grande capacité de prévoyance et d'adaptation, et de nouvelles façons de penser et d'agir.

4. **Pression sur les ressources** : Le tourisme dépend de la consommation de ressources

naturelles pour les déplacements, l'alimentation et le divertissement des voyageurs. Le prix croissant du pétrole ainsi que les préoccupations de plus en plus importantes à l'échelle internationale concernant les émissions de dioxyde de carbone sont des facteurs à surveiller et à prendre en compte dans toute activité de planification. Les entreprises et les destinations seront de plus en plus évaluées en fonction de leur capacité à faire preuve d'une bonne intendance de l'environnement.

Tableau 4. Recettes attribuables aux touristes (voyages d'une nuit ou plus) selon le programme de la CCT, 2004 à 2005 (en milliards \$)

MARCHÉS CLÉS	2004	PART	2005*	PART
É.-U. Voyages d'agrément	6,6 \$	27,5 %	6 \$	26,3 %
É.-U. RCVM	1,6 \$	7,4 %	1,6 \$	7,0 %
Canada (interprovinciaux)	10,4 \$	48,1 %	11,7 \$	51,2 %
Royaume-Uni	1,1 \$	5,1 %	1,3 \$	5,7 %
France	0,3 \$	1,4 %	0,5 \$	2,0 %
Allemagne	0,4 \$	1,9 %	0,4 \$	1,8 %
Mexique	0,2 \$	0,9 %	0,3 \$	1,3 %
Japon	0,6 \$	2,8 %	0,6 \$	2,6 %
Corée du Sud	0,2 \$	0,9 %	0,3 \$	1,3 %
Chine	0,2 \$	0,9 %	0,2 \$	0,9 %
Australie	0,3 \$	1,4 %	0,3 \$	1,3 %
Total	21,6 \$	100,0 %	22,9 \$	100,0 %

* Source : Commission canadienne du tourisme, estimations préliminaires

Explorations

Rapport annuel 2005



Photos — pages 14 et 15 :

1. POMT — Toronto
2. Tourisme Nouvelle-Écosse
3. Montréal — C. Parent, P. Lambert

Rendement de la CCT

En 2005, la CCT a ajusté sa stratégie pour tenir compte du contexte mondial changeant décrit ci-dessus. Sous le thème « L'année du recentrage des activités », la Commission a décidé de se concentrer sur 11 marchés clés. La recherche avait indiqué que ces marchés offraient les meilleurs taux potentiels de rendement des investissements en marketing. La CCT a ravivé la marque de la destination. Elle a commencé à s'outiller pour mieux communiquer avec les consommateurs grâce à un éventail d'activités et d'investissements en gestion des relations avec la clientèle. Elle a aussi informatisé sa force de vente et commencé à faire du cybermarketing, tout en s'engageant à travailler avec de nouveaux partenaires non traditionnels dans les marchés sources.

La CCT a aussi introduit un ensemble d'outils de mesure sommaires du rendement de l'organisme dans son ensemble tout en continuant de raffiner les objectifs des activités de chacune des unités opérationnelles. On présente dans le tableau 5 un survol du rendement de la CCT.

Lancement de la marque touristique Canada rafraîchie

La CCT a officiellement dévoilé la marque touristique rafraîchie du Canada en octobre 2005 à l'assemblée annuelle de l'Association de l'industrie touristique du Canada et, un mois plus tard, à un auditoire international au *World Travel Market*. Ce dévoilement couronnait deux années de recherches, de consultations et de développement créatif.

Le processus d'élaboration de la marque a été amorcé en réponse à la croissance du marché touristique mondial et aux changements dans la dynamique des consommateurs. Bien que le Canada ait

toujours bénéficié d'une image positive, le positionnement traditionnel du pays perdait visiblement de son attrait dans l'arène internationale féroce concurrentielle du nouveau millénaire.

La CCT a donc analysé des données touristiques amassées depuis dix ans ainsi que de plus récents renseignements sur les principaux concurrents, les marchés touristiques et le comportement des consommateurs, afin d'arriver à une marque et un positionnement qui tiennent compte de ces réalités de l'espace concurrentiel tout en satisfaisant aux besoins des divers intervenants touristiques canadiens. La Commission a aussi organisé une série de consultations auprès de 450 professionnels de l'industrie du voyage au Canada, et animé 24 groupes de discussions dans six pays afin de valider ses conclusions.

Un trait stratégique particulier à la nouvelle marque que traduit **Canada. Explorez sans fin**, est qu'elle ne cherche pas à définir le Canada auprès des voyageurs. C'était d'ailleurs une tâche impossible en raison de la diversité des produits touristiques qu'offre le pays. La marque invite plutôt les voyageurs à projeter leurs propres désirs et attentes sur le Canada, suggérant que peu importe les expériences recherchées, ils les trouveront ici. C'est une formule particulièrement souple pour un marché dans lequel les consommateurs, grâce à Internet et d'autres outils de recherches, jouissent d'un pouvoir et d'une liberté d'achat sans précédent.

Conformément à sa mission de « canaliser la voix collective du Canada en vue de faire augmenter les recettes de l'étranger », la CCT a également élaboré une stratégie de communication en trois volets afin de



Explorations

Rapport annuel 2005

Tableau 5. Aperçu du rendement de la CCT

ENSEMBLE DE LA CCT				OBJECTIFS DE RENDEMENT
OBJECTIF	STRATÉGIE	MESURE	OBJECTIF	RÉEL EN 2005
Promouvoir le Canada en tant que destination touristique de choix	Entreprendre un exercice global de promotion de la marque	Lancer en mars 2005 une marque Canada rafraîchie	Terminé en mars 2005	Terminé en octobre 2005
	Créer et diffuser des messages efficaces en faisant appel aux sites Web de voyages du Canada	S/O	Établir une infrastructure centralisée pour le Web et la gestion des relations avec la clientèle (GRC)	Travaux en voie pour le lancement en avril 2006 des sites Web grand public et RCVM
	Mettre l'accent sur les marchés qui génèrent le meilleur rendement du capital investi (RCI)	Analyse du portefeuille de marchés (APM) : choix de marchés clés qui généreront le meilleur RCI	Orienter les efforts de marketing, sur les 11 marchés clés désignés par l'APM : É.-U. RCVM, É.-U. voyages d'agrément, Canada, Japon, Chine, Royaume-Uni, Allemagne, France, Mexique, Australie, Corée du Sud	Maintien des représentants en marketing dans chacun des marchés clés (en cours) Stratégies de marketing mises en œuvre au Canada, aux É.-U. et dans les marchés clés outre-mer (en cours)
	Bonifier les fonds de marketing	Forger des partenariats avec l'industrie pour atteindre ou dépasser l'objectif du ratio de 1:1	Ratio minimum de 1:1	1:1
	Assurer la satisfaction de tous les partenaires de la CCT	Sondage auprès des intervenants	Taux de satisfaction d'au moins 60 %	76 % satisfaits
Trouver de nouveaux produits et services qui correspondent à la demande internationale	Effectuer une étude globale du marché des voyageurs des É.-U. et du Canada adeptes de spas	Fournir des données sur les marchés utiles aux intervenants pour prendre des décisions d'investissement éclairées en matière de produit ou de marketing	Terminé en février 2006	Terminé en février 2006
	Appel d'offres 2005 dans le cadre du programme Partenariats pour l'innovation en tourisme (PIT)	Désigner deux nouveaux projets pour de l'aide dans le cadre du programme PIT	Lancement en 2006 de deux nouveaux projets du programme PIT	Achèvement prévu en 2008
Créer un milieu de travail sain et productif	Mener un sondage annuel auprès des employés	Satisfaction du personnel	Satisfaction d'au moins 55 %	Sondage de 2005 auprès des employés reporté étant donné que 80 % du personnel a changé en raison du déménagement du siège social de la CCT
	Lancement d'une campagne de recrutement et de maintien de l'effectif	S/O	Déménagement du personnel à Vancouver Recrutement d'employés	19 membres du personnel ont déménagé à Vancouver Recrutement terminé à 70 %
Fournir de l'information aux organismes touristiques canadiens	Diriger l'élaboration d'outils de recherche et d'évaluation du rendement en tourisme, permettant de reconnaître des débouchés possibles et l'état des marchés	Réalisation et publication d'études; investissement de fonds; démontrer que la recherche oriente les décisions	Investissement de 1,6 M\$ dans la recherche et l'évaluation Investissement de 2,3 M\$ dans la recherche macro-économique : enquêtes de base et compte satellite du tourisme	Projets réalisés et objectifs des études atteints
	Publier des renseignements touristiques en formats imprimés et numériques	Entretien du site www.canadatourisme.com Publication de 6 numéros imprimés de <i>Tourisme</i> et de 12 numéros électroniques de <i>Tourisme en ligne</i>	Terminé à 100 %	Terminé à 100 %



Photo :
1. Tourisme Vancouver — Al Harvey

promouvoir la marque :

1. Rehausser la notoriété du Canada comme une destination vacances, par l'entremise de médias et de messages qui tirent parti de la marque Canada. On y arrivera en insérant la marque de telle sorte qu'elle surgisse durant les périodes routinières de la vie et stimule la curiosité naturelle des clients.
2. Faire comprendre le Canada comme destination vacances en offrant au public l'occasion de goûter au Canada depuis le confort de leur chez-soi, en leur donnant un certain avant-goût de ce qu'est « l'expérience canadienne ».
3. Fournir aux consommateurs des occasions de magasiner et d'acheter les offres élaborées par les partenaires de la CCT (organismes de marketing provinciaux et municipaux, industrie privée).

L'objectif global est de jeter au Canada les bases d'une plate-forme à la fois souple et robuste qui permet de présenter la marque avec puissance et cohérence tout en s'ajustant aux régionalismes de chacun des marchés clés de la CCT. Il s'agit aussi d'offrir aux partenaires l'occasion de positionner leurs offres de valeur exclusives sous une thématique convaincante et cohérente : **Canada. Explorez sans fin.**

Explorer de nouvelles façons de toucher la clientèle

Afin de déployer la marque touristique rafraîchie du Canada et récolter le meilleur rendement de chaque dollar qu'elle investit dans le marketing, la CCT a continué en 2005 à s'éloigner des modèles publicitaires et promotionnels traditionnels. La CCT a mis particulièrement l'accent sur le marketing électronique, les relations publiques et médiatiques, et les partenariats, qui sont autant d'importants facilitateurs de « diffusion de contenu ».

L'an dernier, par exemple, la CCT a facilité la présentation de lieux canadiens dans la populaire télésérie *The Amazing Race*. Elle a abordé les réalisateurs de l'émission, les a invités à tourner des segments au Canada et leur a offert un soutien logistique durant leur visite. En échange d'un investissement minimal

— lorsqu'on le compare à la facture astronomique d'un placement publicitaire classique de 30 secondes en période de grande écoute — la CCT a pu exposer le Canada à un public de quelque 14 millions de téléspectateurs.

Dans le cadre de son processus d'élaboration de la marque l'an dernier, la CCT a adopté un nouveau modèle servant à définir les groupes de consommateurs : le « Quotient d'explorateur » (QE). Par le truchement d'activités de marketing multiples, toutes dirigées vers le site Web de la CCT, nous encourageons les voyageurs à reconnaître leur « type d'explorateur ». L'exercice donnera des profils très détaillés des voyageurs potentiels, en plus de procurer à la CCT des occasions de distribuer un contenu d'intérêt — tels que bulletins électroniques ou offres spéciales — à des consommateurs réceptifs.

L'évolution du consommateur de produits et de services touristiques nous dicte cette approche. Les voyageurs d'aujourd'hui sont mieux informés que jamais; ils ont accès plus aisément aux renseignements et à un plus vaste choix, ce qui rend leur comportement moins prévisible.

Dans le but de déployer le modèle QE au Canada, la CCT a formé des partenariats avec Parcs Canada, Rogers, Alliance-Atlantis et la Société Radio-Canada au cours de l'année 2005. Ces collaborations porteront leurs fruits en 2006.

À la découverte de nouveaux canaux

La CCT a aussi commencé à travailler à une nouvelle stratégie Web d'envergure en 2005. L'objectif consiste à consolider et à mondialiser la présence de la Commission sur le Web grâce à la diffusion d'un même visage à tous les visiteurs, dans toutes les régions.

En raison de la connectivité télématique mondiale — et de la multiplicité des sources d'information électronique axées sur les destinations voyages, les produits et les offres spéciales que l'on peut fouiller, étudier et comparer très rapidement — le pouvoir est passé des fournisseurs aux consommateurs. D'ici à 2007 aux États-Unis, près des deux tiers de tous les voyages d'agrément et voyages d'affaires réservés par le voyageur seront



Explorations

Rapport annuel 2005

réservés en ligne. L'utilisation d'Internet par les Européens est aussi importante : de 2005 à 2007, on prévoit que le marché électronique des voyages d'agrément et voyages d'affaires réservés par le voyageur doublera, à 57,2 milliards d'euros.

En prévision du passage stratégique de la CCT de l'imprimé à l'électronique et aux médias interactifs, son équipe élargie de cybermarketing a amorcé la mise à niveau de l'infrastructure technologique de la Commission en 2005, installant des systèmes de gestion de l'information et des solutions relevant de la gestion des relations avec la clientèle. Ceux-ci exploiteront le potentiel combiné des technologies Internet et des bases de données afin de suivre de près les préférences et les habitudes des usagers individuels et y répondre, pour qu'ultimement la CCT et ses partenaires puissent communiquer non pas à un vaste auditoire méconnu, mais avec des sous-groupes de clients potentiels sélectionnés et bien définis.

Considérant l'aisance dont jouissent les consommateurs pour passer d'une offre de destination à une autre, il est vital, d'un point de vue stratégique, de s'assurer qu'aucun obstacle ne nuise à l'obtention de renseignements exacts, pertinents et intéressants. Les destinations gagnantes facilitent pour leurs visiteurs potentiels la recherche, le choix, la comparaison et l'achat d'offres touristiques qu'ils perçoivent comme avantageuses et conformes à leurs besoins. À la fin de 2005, la CCT a lancé une stratégie novatrice et dynamique qui a facilité pour les clients l'accès au Canada par la voie électronique, réunissant tous les sites actuels dans un seul portail Web arborant la nouvelle extension de domaine créée par *Tralliance Corporation* exclusivement pour le secteur du voyage.

À partir de 2006, www.canada.travel deviendra le principal appel à l'action pour

toutes les démarches marketing du Canada. Tous les visiteurs potentiels, consommateurs, partenaires, planificateurs de congrès ou représentants des médias seront aiguillés vers les sous-sites de leur choix. Une telle approche améliorera de façon significative les classements du Canada dans les résultats des moteurs de recherche; la Commission saura aussi mieux repérer les clients potentiels en fonction des visites du site Web, engager un dialogue avec ces clients potentiels et procurer aux partenaires des occasions valables de présenter leurs propositions de valeur.

En quête de nouveaux débouchés dans les marchés clés

La CCT a décidé en 2004 de centrer ses efforts marketing sur les principaux pays sources au plus fort potentiel de rendement du capital investi, en termes de dépenses des visiteurs. En 2005, elle a continué à concentrer ses activités de marketing et de ventes aux États-Unis (avec ses bureaux à Washington, D.C. et à Chicago) — marché des voyages d'agrément et marché des réunions, congrès et voyages de motivation — ainsi que sur le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, le Japon, la Corée du Sud, l'Australie, la Chine, et le Mexique. La CCT est bien décidée à accroître les recettes grâce au déploiement de sa marque touristique rafraîchie et à la mise en œuvre de stratégies de cybermarketing sophistiquées. Les faits saillants pour chacun de ces marchés sont présentés ci-après.

Amérique du Nord

Marché américain des voyages d'agrément

Au lendemain des attentats terroristes à New York en septembre 2001, le Canada a connu une importante hausse provisoire du nombre de visiteurs des États-Unis, laquelle s'est estompée depuis. En 2005, le Canada a enregistré 14,4 millions de voyages-personnes d'une nuit ou plus faits par des résidents des États-Unis, qui ont produit des recettes de



Photos :
1. Montréal — C.Parent, P.Hurteau
2. POMT — Ben Flock

6,0 milliards de dollars, 9,4 % de moins qu'en 2004. De prime abord, la situation mondiale instable et les prix pétroliers élevés peuvent sembler être la cause première de la baisse. En réalité, ce ne sont pas les seuls facteurs.

Des tendances plus profondes ont aussi participé au fléchissement du marché américain, comme le grand nombre de voyageurs en provenance des États frontaliers cédant progressivement le pas aux voyageurs à plus haut rendement arrivant des marchés éloignés. De 1998 à 2002, le nombre de visiteurs des États-Unis s'est accru de 13 % et les recettes, de 38 %. On a attribué cette hausse à la tendance grandissante qu'ont les Américains de choisir des voyages de vacances plutôt que de courtes escapades, de prendre l'avion plutôt que l'auto et de dépenser davantage à chaque voyage.

En réaction à cette tendance, la CCT a lancé un programme de marketing visant à attirer les voyageurs à haut rendement des grands centres urbains, marchés qui ont aisément accès au Canada par la voie des airs et où les résidents sont portés à voyager au Canada (p. ex. New York, Boston et Los Angeles). La CCT a ainsi entrepris au printemps 2005 un programme de 11 millions de dollars comportant quatre volets : hausse de la notoriété; stimulation tactique; créneaux de marché; et professionnels du voyage. La campagne de 2005 a aussi investi dans certains créneaux dans lesquels, selon la recherche, le Canada possède un avantage concurrentiel : pêche haut de gamme; aventures douces à haut rendement; ski; et marché gai.

Marché américain des réunions, congrès et voyages de motivation

L'industrie des réunions est un moteur économique mondial; son apport à l'économie des États-Unis représente 122,3 milliards de

dollars par année¹. En 2005, la reprise graduelle de la composante américaine du marché des voyages d'affaires a injecté 1,6 milliard de dollars dans l'économie canadienne. Les voyages de réunions et de congrès ont atteint de forts niveaux aux États-Unis, favorisant des hausses remarquables de l'occupation et des recettes hôtelières. Parmi les principaux défis à relever pour développer encore ce segment de marché au Canada, notons l'absence de tarifs aériens concurrentiels, l'expansion des centres de congrès dans les destinations primaires, secondaires et tertiaires des États-Unis, l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental, et la montée du dollar canadien par rapport à la devise américaine.

En 2005, la CCT a investi 4,6 millions de dollars dans le marché des RCVM.

Canada

Les voyageurs intérieurs continuent d'apporter une grande proportion des recettes touristiques au Canada. En 2005, les Canadiens ont dépensé 25,6 milliards de dollars au cours de leurs 95,3 millions de voyages au pays, respectivement 8,9 % et 7,4 % de plus qu'en 2004.

Les voyages intérieurs au Canada sont en hausse en raison d'une économie dynamique, d'un faible chômage et du bas prix des billets d'avion. Selon les prévisions, la croissance réelle du PIB atteindra 3 % en 2006, quoique les dépenses des consommateurs baisseraient malgré une hausse des revenus disponibles².

Le programme de marketing au Canada a adopté une nouvelle orientation stratégique en 2005, concentrant ses efforts sur les partenariats non traditionnels, les activités visant à rehausser la notoriété et les relations médias. La priorité a été accordée à la conversion des Canadiens se rendant aux États-Unis dans les marchés de Montréal,

¹ Convention Industry Council et Futurewatch 2006

² Groupe Financier Banque TD, décembre 2005



Toronto et Vancouver, qui représentent à eux seuls environ 50 % des départs vers le sud. La CCT a investi 3,5 millions de dollars dans le marché canadien en 2005.

Asie-Pacifique

Le programme de marketing de la CCT en Asie-Pacifique vise quatre pays : Japon, Australie, Corée du Sud et Chine. En 2005, les voyages en provenance de ces pays ont atteint des niveaux records.

Japon

Peuplé de quelque 127,8 millions d'habitants relativement aisés et curieux et situé du côté opposé de l'océan Pacifique, le Japon est une importante source de visiteurs pour le Canada. En 2005, les Japonais ont effectué environ 423 881 voyages au Canada, une hausse de 2,37 % par rapport à 2004. Ces visiteurs ont dépensé environ 600 millions de dollars au Canada l'an dernier, un bond de 8,4 % par rapport à 2004.

L'économie japonaise s'est ravivée en 2005, comme en témoignent l'augmentation des profits d'exploitation des entreprises, une nouvelle baisse du taux de chômage, à 4,3 %, et une réduction importante du nombre de prêts non productifs des banques. Les principaux obstacles à une plus forte expansion du marché japonais au Canada demeurent la capacité aérienne limitée, l'appréciation du dollar canadien par rapport au yen et les faibles niveaux de notoriété en général. Selon les prévisions, la croissance atteindrait 2,5 % en 2006.

Parmi les pays du marché Asie-Pacifique, c'est au Japon que la CCT investit le plus. En 2005, elle a dépensé 5,8 millions de dollars dans ce marché.

Corée du Sud

Forte d'une population de 48,6 millions et d'un taux de croissance de 3,8 % en 2005, la Corée du Sud est un vigoureux marché représentant 10 millions de voyages à l'étranger, en hausse de 14,2 % l'an dernier. Les voyages à

l'étranger au cours de l'été ont connu une poussée, plus de 1 million de Coréens en ayant fait en juillet et en août. Au total 180 000 Coréens ont visité le Canada pendant l'année, 6,1 % de plus qu'en 2004. En 2005, les dépenses au Canada étaient de 267 millions de dollars, en hausse de 15,1 % par rapport à 2004.

Les principaux voyagistes voient leurs ventes sur Internet croître à un rythme constant et prévoient connaître en 2005 leur taux annuel de croissance le plus important. Les voyagistes, dont l'activité principale est le voyage en groupe, développent dorénavant à la demande des consommateurs de nouveaux produits de voyages personnalisés. Maintenant que le régime des cinq jours de travail a été adopté par tous les milieux de travail en Corée du Sud et que la croissance économique devrait atteindre 5 % en 2006, la CCT s'attend à une augmentation supplémentaire des voyages outre-mer au cours des prochaines années. Les investissements consentis au marché coréen étaient de 670 000 \$ en 2005.

Chine

Nation la plus peuplée de la Terre (1,3 milliard d'habitants), la Chine devient rapidement la source de visiteurs internationaux la plus sollicitée dans le monde. En 2005, environ 120 000 Chinois se sont rendus au Canada et y ont dépensé 186 millions de dollars, 15 % de plus que l'année précédente.

La Chine a accepté d'accorder le statut de destination approuvée (SDA) au Canada, sous réserve de négociations de détail. C'est la première étape avant l'autorisation des voyages en groupe au Canada. L'aboutissement de ces négociations est prometteur pour les agents de marketing touristique du Canada, qui pourront enfin commercialiser librement des produits en Chine. Autre élément positif, le Canada et la Chine ont conclu en avril 2005 une nouvelle entente de desserte aérienne qui permet 26 vols par semaine entre les deux pays.

En janvier 2005, la CCT a ouvert à Pékin



Photos :
1. Tourisme Nunavut — Tessa Macintosh
2. Montréal — C.Parent, P.Hurteau

un bureau permanent qui compte trois employés. L'objectif consiste à renforcer la notoriété du Canada en tant que destination de choix, en recourant à diverses activités de relations publiques et de relations avec les médias ainsi qu'à des salons commerciaux. L'investissement total dans les programmes de la CCT en Chine était de 564 000 \$ en 2005.

La Chine continue de détenir le titre du marché touristique connaissant la plus forte croissance au monde. Selon les indicateurs économiques, le PIB augmentera de 9,2 % en 2006.

Australie

Les Australiens sont d'ardents voyageurs internationaux. Sur une population de 20 millions, le nombre de voyages à l'étranger a dépassé les 4,4 millions, 29,4 % de plus que l'année précédente. En 2005, le marché australien du voyage au Canada a dépassé toutes les attentes, progressant de 12,3 % pour atteindre quelque 202 000 voyages. C'est le plus grand nombre de touristes australiens à venir au Canada en une seule année. En 2005, les recettes touristiques attribuables à l'Australie ont dépassé les 292 millions de dollars.

L'économie de l'Australie demeure positive et relativement stable. C'est le segment des « baby boomers » qui entretient le plus grand intérêt envers le tourisme; plusieurs d'entre eux prolongent leur séjour au Canada et marient une visite au Canada à un séjour aux États-Unis. Ce segment en veut pour son argent et est disposé à voyager aux saisons intermédiaires.

Selon les prévisions, l'économie australienne connaîtra une croissance modérée, le PIB progressant de 3 % en 2006. Bien que le chômage soit à son niveau le plus faible en 30 ans, on prévoit que les prix élevés mineront la confiance des consommateurs.

L'investissement dans les programmes de la CCT sur le marché australien s'élevait à 830 000 \$ en 2005.

Europe et Amérique latine

Le programme de marketing de la CCT en Europe et en Amérique latine vise le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et le Mexique.

Royaume-Uni

Un peu plus de 900 000 touristes britanniques sont venus au Canada en 2005; ils y ont dépensé 1,3 milliard de dollars, une hausse de 14,7 % par rapport à l'année précédente. Même si le Royaume-Uni présente l'une des économies les plus fortes d'Europe et demeure un important consommateur de produits touristiques canadiens, le taux de chômage stable de 4,8 % — faible comparativement à ceux de l'Union européenne — risque de grimper car la croissance du PIB a baissé à 1,9 % en 2005.

Le ralentissement de la consommation des ménages et la baisse de la confiance des consommateurs sont sans doute attribuables à la hausse des prix dans ce marché de 60,5 millions d'habitants. Ces facteurs, conjugués à un affaiblissement de la livre par rapport au dollar canadien, pourraient certainement infléchir le rendement de ce marché à l'avenir.

Les écueils importants sur le marché demeurent la vive concurrence de pays long-courriers et moyen-courriers dont la Nouvelle-Zélande, l'Australie, les États-Unis et Dubaï, ainsi que les préoccupations persistantes au sujet des événements mondiaux.

La CCT a consenti des investissements en marketing de quelque 2,2 millions de dollars au Royaume-Uni l'an dernier. Le Canada a réussi à détourner des voyageurs britanniques de leurs destinations enneigées en Europe. Les promotions axées sur l'hiver et le ski se sont révélées efficaces, surtout associées à des tarifs réduits pour les vols long-courriers.

Une importante tendance s'est poursuivie tout au long de 2005 : la volonté des voyageurs britanniques de faire en ligne les recherches pour leurs voyages, et de faire

**Tableau 6. Contributions financières des partenaires par programme
(en millions \$)**

PROGRAMMES	2004 (RÉEL)	2005* (RÉEL)
États-Unis — Agrément	47,0	36,9
RCVM	5,7	12,4
Canada	5,9	3,5
Europe-Amérique latine	16,3	13,4
Asie-Pacifique	10,3	11,7
Recherche	4,6	6,6
Enrichissement du produit touristique et Innovation	4,9	1,8
Programme général	-	0,2
TOTAL	94,7	86,5

* Comprend les contributions en argent et en nature

Photos :
1. Québec — Yves Tessier, Tessima
2. POMT — Ben Flock





eux-mêmes leurs réservations pour créer leurs propres itinéraires plutôt que de souscrire à des forfaits prédéterminés. On prévoit qu'il continuera d'en aller de même en 2006, ce qui justifie la stratégie électronique de la CCT.

Allemagne

Avec ses quelque 82,4 millions d'habitants, l'Allemagne est le troisième plus grand marché source de visiteurs internationaux au Canada. En 2005, environ 325 000 visiteurs allemands ont dépensé 411,8 millions de dollars au Canada, soit 8,2 % de plus qu'en 2004.

Avec un nouveau gouvernement en place depuis novembre 2005, l'Allemagne entend récupérer sa vigueur économique. On prévoit que le PIB réel progressera de 1,7 % en 2006 et que le chômage (actuellement de 10 %) baissera légèrement. Toujours en 2006, la consommation privée et la consommation publique continueraient de se rétablir.

Les prévisions sont très positives pour les voyages à l'étranger des Allemands en 2006 : ils feraient 60 millions de voyages de plus de cinq jours et dépenseraient 58 milliards d'euros. On prévoit une augmentation des voyages au Canada de 5 %.

Les destinations long-courriers gagnent de nouveau en part de marché. L'accès aérien au Canada à partir de l'Allemagne est excellent à l'été, offrant de nombreuses correspondances partout au pays. Le terrain perdu dans la période d'après 2001 est en voie d'être récupéré, et les activités de marketing produisent de l'effet. Récemment, la vigueur du dollar canadien par rapport au dollar

américain a créé un nouveau défi à relever. En 2005, la CCT a investi 1,8 million de dollars dans ses programmes en Allemagne.

France

Les voyages prennent de plus en plus l'allure d'une dépense normale du ménage chez un grand nombre des 60,7 millions de Français. Plus de 356 000 visiteurs français ont passé au moins une nuit au Canada l'an dernier, une augmentation de 7,6 % par rapport à l'année précédente. Les dépenses ont augmenté de 11,2 %. La CCT souhaite que ce fort rendement continuera, à un moment où la France jugule sa dette publique grandissante, l'agitation récente et un fort taux de chômage. L'inflation a baissé et l'économie a réalisé un progrès modeste de 1,6 %, mais les Français, comme tous les Européens, verront leur pouvoir d'achat au Canada diminuer tant que la devise commune aux États de l'Union Européenne continuera à faiblir par rapport au dollar canadien.

Les facteurs entravant la croissance sur le marché français restent la capacité de la monnaie commune européenne de faciliter les voyages en Europe et le manque de notoriété des produits touristiques canadiens à l'extérieur du Québec.

En 2005, la CCT a investi 2 183 250 \$ dans le marché français.

Mexique

Ce voisin au sud des États-Unis est un marché prometteur pour le Canada. Plus de 187 248 visiteurs mexicains se sont rendus dans une destination canadienne en 2005, y

Photos :
1. Tourisme Nunavut — Tessa Macintosh, danse du tambour à Cambay
2. Tourisme et culture Nouvelle-Ecosse

dépensant plus de 255 millions de dollars, soit une hausse de 10,3 % par rapport à 2004. Les 106 millions de Mexicains profitent d'un taux de chômage relativement faible et leur accès au crédit à la consommation s'améliore, deux éléments qui ont alimenté la croissance du PIB de 3,3 p. 100 l'an dernier. Heureusement pour les Mexicains qui se rendent au Canada, les tarifs aériens sont restés stables malgré la hausse des prix du carburant. Bien que plus faible que l'année précédente, le taux d'inflation de 2005 atteignait tout de même près du double des taux affichés par les marchés européens de la CCT. Le peso s'est aussi affaibli par rapport au dollar canadien.

À l'été 2006, on prévoit que les voyages des Mexicains au Canada diminueront en raison de la Coupe du monde de soccer qui aura lieu en juin et juillet en Allemagne. La plupart des Mexicains resteront rivés à leur télévision sauf pour aller voter à leur élection présidentielle, le 2 juillet.

En 2005, la CCT a investi 354 000 \$ dans ses programmes de marketing sur le marché mexicain.

Bonification du financement en marketing

La capacité de la Commission d'attirer des partenaires de financement tant du secteur privé que parmi les organismes provinciaux et régionaux chargés de promouvoir leur propre territoire est un important indicateur de la pertinence et de l'attrait des programmes et activités de la CCT. Ces partenariats assurent un avantage concurrentiel au Canada et permettent de bonifier des ressources rares. En 2005, la CCT a réussi à surpasser le ratio de financement de 1:1 en recueillant auprès de partenaires 86,5 millions de dollars en argent et en nature (voir le tableau 6).

La diminution de contributions financières des partenaires au programme États-Unis — voyages d'agrément découle d'un changement de la façon dont la CCT calcule la valeur des

partenariats. Par ailleurs, la CCT a aussi diminué les fonds qu'elle a affectés aux partenariats de marketing sur le marché américain des voyages d'agrément, de 29 millions de dollars en 2004 à 20 millions en 2005.

La forte augmentation des fonds apportés par les partenaires au programme des RCVM découle surtout du nombre accru de partenaires et de partenariats ainsi que d'un accord pluriannuel qui amènera trois grandes réunions de l'industrie des États-Unis au Canada.

Partenariats novateurs selon les marchés clés

La culture populaire et l'association à des marques non liées au voyage influencent de plus en plus le comportement des consommateurs en matière de voyages. C'est pourquoi les activités de marketing de la CCT en 2005 ont été marquées par des partenariats inusités et novateurs ainsi que des interventions médiatiques innovatrices. À titre d'exemple, il y a eu la campagne conjointe CCT-Air Canada aux États-Unis mettant en vedette Céline Dion, et le tournage d'un populaire téléroman mexicain à Banff (Alberta).

Voici, parmi ses nombreux succès mercatiques, un échantillon des partenariats non traditionnels que la CCT a conclus en 2005, à l'intérieur de ses 11 marchés cibles.

Marché des voyages d'agrément — Partenariat avec American Express

En 2005, la CCT a formé une nouvelle alliance avec la marque la plus solide au monde dans le secteur du voyage, American Express (Amex). Ce partenariat mondial d'une durée de trois ans englobe les publications d'American Express aussi bien que le Réseau des voyages grand public American Express. Une campagne sera lancée en avril 2006 avec huit partenaires de partout au Canada : Air Canada, Hôtels Delta, Hôtels Fairmont, Tourisme Nouvelle-



Photos :
1. POMT — OBrien
2. Montréal — C.Parent, PHurteau

Écosse, Tourisme Québec, Événements spéciaux de Toronto / ville de Toronto, Tourisme Alberta et VIA Rail Canada. Ceux-ci apporteront un investissement additionnel de 900 000 \$US. La campagne vise principalement le marché des voyageurs expérimentés et aisés des États-Unis et le créneau de luxe; il y aura aussi une couverture secondaire au Royaume-Uni et Japon. Elle comporte les éléments suivants : publicité dans sept revues *Amex* (p. ex. *Travel & Leisure*, *Travel & Leisure Family*, *Departures*); marketing direct auprès des détenteurs de la carte American Express; communication avec les agents de voyage *Amex*; vitrines publicitaires aux points de vente; messages sur les relevés de compte des titulaires de cartes; plates-formes en ligne et dans des publications. Cette collaboration met en jeu les différents segments d'American Express, et fournit un environnement permettant d'exploiter la marque Canada et les investissements des partenaires tout en conservant le contenu créatif de chaque partenaire.

Marché américain des RCVM — *American Society of Association Executives* (ASAE)

Le secteur États-Unis — RCVM de la CCT a conclu un premier partenariat national avec l'ASAE en 2005, rejoignant les dirigeants d'associations et les planificateurs de réunions pour dirigeants d'entreprises à l'aide d'un programme intégré de ventes et de marketing. Cinq partenaires — Tourisme Montréal, Tourisme Vancouver, Tourisme Toronto, Tourisme Alberta et Hôtels Fairmont — y ont participé.

L'activité *Invitational Forum on Leadership and Management*, une expérience éducative de pointe destinée aux dirigeants d'associations, est un autre programme issu de la collaboration avec l'ASAE, et avec le *Center for Association Leadership*. Ce programme, conjointement avec le partenariat national de la CCT, a été mis en valeur à la réunion

annuelle de l'ASAE où la CCT et ses partenaires ont obtenu une formidable visibilité pour faire connaître la marque Canada. À cette réunion annuelle, la CCT s'est associée à Tourisme Alberta pour accueillir les congressistes à un déjeuner de leadership, a installé un Salon-bar du Leadership pour les pdg d'associations et a annoncé la création des prix *Explorer* qui seront décernés chaque année à un dirigeant d'association, à un dirigeant de la relève et à un planificateur de réunions chevronné.

Allemagne — Femmes futées

Sachant que les femmes prennent 82 % de toutes les décisions d'achat, la CCT a conçu en Allemagne une campagne pour parer à la baisse du nombre de voyages effectués par les femmes. Cette campagne réunissait plusieurs partenaires traditionnels ou non traditionnels tels le pourvoyeur d'articles de plein air Globetrotter, les produits pour la peau *Sebamed* et les thés *Samova*. Elle s'articulait autour d'un portail Internet consacré au mode de vie et aux voyages (www.cleverwomen.de) qui affichait les blogues de deux Allemandes célèbres en voyage en Alberta. Le projet avait pour objectif d'attirer 50 000 visiteurs au site Web en un an et de s'assurer une valeur publicitaire de 300 000 \$CAN. En fait, le site a reçu 100 000 visiteurs en dix mois seulement et produit une valeur publicitaire de 387 900 \$CAN.

France — Canada Dry

Dès mai 2005 et tout au long de l'année, le logo Canada a paru sur quelque huit millions de bouteilles et cannettes de soda au gingembre *Canada Dry* distribuées en France. Ce partenariat non traditionnel visait à accroître la notoriété du Canada en tant que destination touristique, notamment en offrant aux consommateurs la chance de gagner des voyages au Canada. La campagne a attiré 177 000 visites Web, soit environ 1 500 par semaine.



Photos :
1. Tourisme Vancouver — Al Harvey
2. POMT

Royaume-Uni — Carte de crédit Virgin

De juillet à septembre 2005, la CCT, Tourisme Alberta et le voyageur Canadian Affair ont coopéré avec Virgin pour offrir aux 280 000 titulaires de cartes de crédit Virgin la chance de gagner un voyage en Alberta. Composante de la marque MasterCard, la carte Virgin est chef de file parmi les fournisseurs de cartes de crédit au Royaume-Uni et sa clientèle de base se situe majoritairement parmi les 18 à 44 ans. Ce concours a remporté un succès sans précédent parmi les concours de la carte Virgin, récoltant 1 384 participations. En outre, un rabais de 10 % sur des vacances en Alberta était offert à tous les titulaires de cartes Virgin.

Chine — Établir une base en Chine

Évoluant à l'intérieur des paramètres fixés par l'Administration nationale du tourisme de Chine pour les pays n'ayant pas le statut de destination approuvée, la CCT a établi une base d'activités promotionnelles dans ce marché tout au long de 2005. Les employés ont suscité l'intérêt des agents de voyage chinois à des salons touristiques, lors de circuits de familiarisation à l'intention des médias, grâce à une solide présence canadienne au *China International Travel Mart* (CITM) où participaient 30 partenaires canadiens, par la production d'un guide intégral du tourisme au Canada et par la mise en œuvre de programmes de formation complets pour les voyageurs de Pékin, Shanghai et Guangzhou.

Japon — Catalogues de vêtements de sport Mizuno

La CCT a entrepris une promotion non traditionnelle en partenariat avec Tourisme Alberta et Tourisme Colombie-Britannique comme moyen efficace d'introduire une petite partie du Canada dans le quotidien des consommateurs. Mizuno, le numéro un du matériel sportif au Japon, a lancé un programme publicitaire intégré pour ses vêtements de plein air et de sport l'an dernier. Dans un des volets de la promotion, les

Rocheuses canadiennes accompagnaient la marque *Berg* de Mizuno, tandis qu'un autre associait Vancouver à la marque *Superstar* de Mizuno. L'effort promotionnel comprenait la distribution de plus de 150 000 catalogues de produits, des présentoirs et des vidéos publicitaires pour les magasins d'articles de sport, ainsi que de la publicité dans des revues, pour une valeur en relations publiques dépassant les 3,5 millions de dollars canadiens.

Corée — La bière Cass

Cass est l'une des trois marques de bière les plus vendues en Corée. La CCT a choisi Cass comme partenaire en 2005 pour une campagne conjointe sous le slogan « Tok! Fêtez au Canada. ». La promotion a fait mieux connaître le Canada comme destination pour voyageurs entièrement indépendants et pour des vacances en famille, et a renforcé l'image positive du Canada en Corée. On avait placé dans 330 000 caisses de bière Cass des codes NIP offrant la chance de gagner un voyage au Canada. La campagne a duré deux mois et a ciblé les consommateurs par le biais de 250 grands magasins à rabais dont Wal-Mart, Carrefour, Costco, E-Mart et Lotte Mart, partout en Corée. Sur la couverture de chaque emballage étaient imprimés des renseignements touristiques au sujet du Canada. Toutes les caisses de bière ont été vendues et on a reçu 317 100 inscriptions au tirage du voyage.

Mexique — *Rebelde*

Rebelde est la télésérie dramatique qui obtient la plus haute cote d'écoute au Mexique. Pour la première fois l'an dernier, le tournage de l'émission a eu lieu à l'extérieur du Mexique. Acteurs et techniciens ont séjourné neuf jours à Calgary et dans la région de Banff-Lac Louise au mois de mars. Cette excursion de la très populaire émission est l'aboutissement d'un projet ambitieux de la CCT visant à mieux faire connaître le Canada comme destination de voyages éducatifs et



Photo :
1. Tourisme Nunavut — Mike Beedel, traîneau à chiens

divertissants. La CCT Mexique a collaboré avec Tourisme Alberta, Banff-Lake Louise Tourism, Hôtels Fairmont, Air Canada et des partenaires albertains de l'industrie pour accueillir les 53 personnes — acteurs, producteurs, réalisateurs, techniciens et personnel de réalisation mexicains. La télésérie familiale est distribuée partout dans le monde et traduite en 25 langues. Au Mexique, 10 millions de téléspectateurs l'écoutent chaque soir, et on a enregistré une hausse de 4 % de la cote d'écoute durant la diffusion des épisodes tournés au Canada.

Australie — Gloria Jean's Coffees

Gloria Jean's Coffees est la chaîne de cafés qui connaît la plus forte croissance en Australie; on en dénombre actuellement plus de 290 au pays. Conjointement avec Ski Canada, la CCT a établi un partenariat avec Gloria Jean's Coffees pour promouvoir le ski et la planche à neige au Canada. Le but était de cibler à un coût raisonnable le segment de la population au revenu moyen à supérieur. La campagne s'est efficacement appuyée sur une marque non traditionnelle bien connue et sur des contributions de l'industrie pour des prix à gagner. Un programme de marketing complet a appuyé le lancement du partenariat, dont la distribution de 20 000 exemplaires du guide *Ski & Board Canada* dans les 290 succursales Gloria Jean's Coffees partout en Australie.

Canada — Automobiles Toyota

En 2005, le programme de marketing au Canada a essayé un « véhicule » inusité pour promouvoir les voyages au Canada. En partenariat avec Toyota Canada, elle a lancé un projet pour encourager les Canadiens à découvrir le Canada en explorant le pays d'une nouvelle façon. Les canaux de distribution de Toyota ont été mis à contribution, ce qui a permis de lancer de nouvelles activités promotionnelles, de soigner les relations avec les consommateurs et d'augmenter la sensibilisation aux possibilités touristiques au Canada. L'initiative s'est appuyée entre autres

sur des annonces publicitaires à la télévision et dans les journaux nationaux ainsi que sur la publication d'un guide proposant des circuits routiers dans diverses régions du Canada, afin d'inciter les Canadiens à prendre le volant pour explorer leur pays.

Soutien des intervenants envers les programmes de la CCT

La CCT s'est engagée à assurer l'entière satisfaction de ceux qui participent à ses programmes de marketing. Une étude réalisée en 2005 à la demande de la CCT révèle que 76 % des partenaires de la CCT lui accordent la note « bonne » ou « excellente », et 73 % estiment qu'elle remplit « assez bien » ou « extrêmement bien » ses fonctions au nom de l'industrie canadienne du tourisme. Plus encore, 86 % indiquaient qu'ils choisiraient « probablement » ou « sûrement » encore la CCT comme partenaire dans l'avenir.

Enrichissement du produit touristique et innovation

L'innovation dans les produits est une composante essentielle d'une industrie touristique florissante. Elle est l'élément vital des plus de 150 000 petites et moyennes entreprises touristiques du Canada. L'industrie a grandement apprécié l'appui que la CCT accorde à l'innovation dans les produits.

Le groupe Enrichissement du produit touristique et innovation (EPTI) de la CCT travaille en partenariat avec l'industrie canadienne du tourisme pour accroître la masse critique d'expériences touristiques diversifiées prêtes pour le marché et axées sur la demande. Elle y parvient en aidant l'industrie à concevoir des produits qui répondent à la demande des marchés mondiaux. Ses travaux de recherche et développement facilitent et stimulent la mise au point d'expériences et de produits touristiques nouveaux ou renouvelés qui pourront être lancés sur le marché et dont on pourra évaluer l'acceptabilité.

La plupart des produits canadiens sont

Explorations

Rapport annuel 2005

d'abord présentés aux Canadiens. C'est pourquoi le programme EPTI est intégré au programme de marketing au Canada et au mandat du groupe chargé de l'intégration de la marque Canada. On assure ainsi un lien important aux campagnes d'image de marque de la CCT et on obtient une plate-forme de communication pour les produits qui sont prêts à être présentés aux consommateurs.

Le portefeuille du tourisme spa, santé et mieux-être d'EPTI illustre bien cette intégration. En 2005, la CCT a réalisé une étude complète du marché des voyageurs américains et canadiens s'intéressant à ces expériences. En 2006, la CCT et plusieurs de ses partenaires provinciaux et sectoriels dresseront un profil actualisé du secteur des spas au Canada et une série de profils de ses concurrents à l'étranger. Grâce aux résultats de cette importante étude du produit et du consommateur, EPTI prévoit recommander un positionnement lié à la marque Canada pour les expériences canadiennes de tourisme spa, santé et mieux-être. La CCT évaluera ensuite les occasions de partenariat pour des initiatives de développement des entreprises faisant la promotion de ce produit touristique.

EPTI adoptera cette nouvelle stratégie de présentation au marché pour ses autres portefeuilles de produits, y compris le tourisme en milieu autochtone, le tourisme d'hiver, le tourisme culturel et le tourisme d'aventure en plein air. On fera aussi de la recherche sur des groupes de consommateurs prometteurs.

Déménagement, ressources humaines et remaniement

L'an dernier, la CCT a négocié et conclu une première convention collective avec ses employés syndiqués. Ensuite, la principale préoccupation de la Commission en matière de ressources humaines était de préparer son déménagement en Colombie-Britannique. La CCT a achevé le déménagement de son siège social d'Ottawa à Vancouver en décembre 2005. De tous les employés à plein temps en poste à Ottawa au moment où cette décision a été annoncée, 19 ont déménagé à Vancouver; il a donc fallu recruter 76 nouveaux employés,

c'est à dire environ 80 % de l'effectif du siège social. La dotation en personnel, l'aide au personnel en place à l'approche du déménagement et l'embauche d'employés temporaires pour assumer certaines fonctions et assurer la continuité étaient toutes essentielles. À la fin décembre, la Commission avait doté la majorité des postes vacants.

Dans la foulée de sa nouvelle stratégie basée sur le renouvellement de la marque, la CCT a entrepris un processus de réorganisation en 2005. Elle a doublé son équipe de marketing électronique pour mieux soutenir ses activités de gestion des relations avec la clientèle axée sur Internet. Elle a aussi embauché un vice-président, Stratégie pour superviser les fonctions auparavant distinctes de planification et de recherche macroéconomique.

La planification d'urgence fondée sur le renseignement aidera à minimiser les perturbations dans le secteur touristique. En réunissant les fonctions de planification et de recherche macroéconomique, le nouveau portefeuille de la stratégie permettra à la CCT d'adopter une approche fondée sur les scénarios dans la planification à long terme de la CCT. Bien qu'on ne puisse prévoir des chocs précis comme ceux du 11 septembre, du SRAS ou de l'ESB, on peut raisonnablement supposer que de tels imprévus se produiront dans le futur.

L'année prochaine, l'accent sera mis sur la formation, la planification et l'orientation, pour aider à intégrer les nouveaux employés à l'organisation.

Fournir de la recherche

Axée sur la recherche, la CCT s'emploie à produire des renseignements sur les marchés dont elle se sert pour alimenter ses stratégies de marketing et celles de l'industrie canadienne du tourisme. La Commission administre un éventail de produits de recherche qui étudient le rendement des marchés, les tendances en tourisme, les raisons qui poussent au voyage et la demande des consommateurs. Les travaux de la CCT relèvent de trois grands domaines : les marchés, la macroéconomie et l'évaluation.



Recherches sur les marchés

À mesure qu'évolue le contexte des affaires et qu'apparaissent de nouveaux débouchés, la CCT commande souvent des recherches spécialisées ou forme des partenariats spéciaux pour parfaire sa connaissance des marchés naissants, des tendances ou des menaces pesant sur les marchés. En 2005, la CCT a ainsi commandé des études sur les marchés européens, mesuré le potentiel des visiteurs chinois, tenté de mieux comprendre le marché du Japon et étudié les moyens de mieux servir le consommateur américain.

Entamant sa deuxième année, le programme de veille touristique en Europe fournit des renseignements sur les voyageurs des grands marchés que sont la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni. Les résidents de ces pays font l'objet d'enquêtes sur leurs habitudes et leurs intérêts en matière de voyages, et sur le classement du Canada comme destination envisagée, par rapport à nos concurrents.

Le nombre d'études portant sur la Chine illustre éloquemment l'importance grandissante de ce marché du tourisme à l'échelle mondiale. En janvier 2005, la CCT a dressé le profil du marché chinois pour mieux comprendre l'économie et la population de ce pays, analyser les voyages de Chinois au Canada, établir les cibles et les prévisions de la CCT, et évaluer la capacité des transporteurs aériens.

En décembre 2005, l'Institut canadien de recherche sur le tourisme (ICRT) a produit pour la CCT le rapport sur l'incidence possible pour l'industrie canadienne du tourisme de l'octroi par la Chine du statut de destination approuvée. L'étude présente un aperçu du statut de destination approuvée et évalue l'effet possible de la désignation pour l'industrie canadienne du tourisme.

Une étude sur les consommateurs et des recherches sur l'industrie du voyage ont aussi été entreprises en Chine l'an dernier, pour mieux comprendre comment le Canada est perçu dans le marché chinois. Les travaux visent aussi à cerner des possibilités à saisir, le positionnement idéal et les pratiques d'affaires efficaces. En attendant les résultats

du volet portant sur les consommateurs, les premières données de l'industrie du voyage révèlent que les principaux obstacles que devra surmonter le Canada une fois obtenu le SDA sont entre autres les questions liées aux visas, la concurrence féroce livrée par les destinations ayant déjà le SDA et une capacité insuffisante des transports aériens. Les résultats de l'étude sont attendus au début de 2006, et ils aideront l'industrie canadienne du tourisme à lancer des initiatives de marketing judicieusement choisies.

En 2003, le tourisme vers l'étranger a chuté de 19,2 % au Japon, à 13,4 millions de voyages. La part canadienne du marché japonais a été plus gravement touchée, tant en chiffres absolus qu'en part de marché. Bien que la situation se soit améliorée en 2004, les résultats sont restés inférieurs à ceux de 2000. Un projet de recherche sur les consommateurs japonais a été lancé afin d'établir l'incidence des voyages d'agrément vers des destinations éloignées, de saisir des données démographiques et d'étudier les motivations et les perceptions des consommateurs, la planification des voyages, les habitudes de réservations et d'autres aspects connexes du tourisme. L'étude est en cours et les résultats sont attendus tôt en 2006.

La recherche de la CCT auprès des consommateurs japonais ainsi que la recherche auprès des consommateurs et de l'industrie des voyages en Chine ont été effectuées en partenariat avec Tourisme Colombie-Britannique, Alberta Economic Development et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique.

Pure Canada est un magazine touristique de la CCT qui présente les destinations canadiennes; il cible les consommateurs raffinés et avertis des États-Unis. Pour mieux saisir l'influence de la revue, on a demandé à GlobeScan d'enquêter auprès des abonnés actuels. On cherchait surtout à évaluer la notoriété auprès des consommateurs ainsi que l'utilisation de *Pure Canada* et les perceptions générales envers *Pure Canada*. En somme, la recherche a conclu que *Pure*



Canada est un outil de marketing qui a fait ses preuves et qui peut influencer positivement un segment clé du marché.

À l'automne 2005, la CCT a examiné les débouchés qu'offre le marché touristique des gais et lesbiennes des États-Unis. Disposant d'un revenu par ménage médian plus élevé que la moyenne (87 500 \$US plutôt que 41 994 \$US dans la population en général) et ayant un fort penchant pour les voyages, le marché des gais et lesbiennes renferme un potentiel élevé pour le Canada. L'étude à la fois quantitative et qualitative a établi que le marché est conscient du Canada et le perçoit positivement en tant que destination touristique pour les gais et lesbiennes.

Toujours à l'automne, la CCT a aussi lancé ses plus vastes travaux de recherche de tous les temps, en réaction à la baisse notable du nombre de visiteurs d'un jour et d'une nuit ou plus en provenance des États américains frontaliers. Cette étude sur le marché américain des voyages d'agrément présentera des perspectives quantitatives et qualitatives sur les attitudes et les motivations des voyageurs des États-Unis à l'égard du Canada et d'autres destinations. On prévoit la publication du rapport tôt en 2006. Il doit faire état des principaux changements de comportement en cours dans le marché américain des voyages d'agrément, et recommander des stratégies que la CCT et ses partenaires provinciaux, municipaux et sectoriels pourront adopter pour parer à toute baisse supplémentaire des recettes après 2005.

Recherche macroéconomique

Conformément à son mandat de diffusion de renseignements sur le tourisme en général, la CCT investit plus de 2 millions de dollars dans un programme complet de recherches macroéconomiques destiné à mesurer et à suivre de près le rendement global du tourisme à destination et à l'intérieur du Canada; à évaluer l'incidence du tourisme sur le PIB national et sa contribution à l'emploi et aux recettes fiscales; et à évaluer la vigueur du tourisme dans l'économie. Des taux élevés de partenariat illustrent bien notre succès à ce chapitre. Les organismes touristiques

provinciaux et d'autres instances fédérales tels Statistique Canada et le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) figurent parmi les partenaires réguliers.

En 2005, la CCT a poursuivi ses investissements dans les enquêtes de base que pilote Statistique Canada, dont l'Enquête sur les voyages internationaux. Elle a participé à la refonte et à l'élaboration de l'Enquête sur les voyages des résidents canadiens qui remplacera l'Enquête sur les voyages des Canadiens. Ces enquêtes alimentent en données de base le compte satellite du tourisme et les indicateurs nationaux du tourisme publiés sur une base trimestrielle, qui procurent des données de référence sur la capacité de l'industrie canadienne du tourisme d'inciter les Canadiens à voyager au pays et d'attirer des visiteurs du marché international.

La CCT a continué l'an dernier de produire deux importants outils de communication pour aider les exploitants d'entreprises touristiques à prendre des décisions éclairées sur la façon dont ils assurent leur promotion et les lieux où ils le font. Il s'agit du *Bulletin de renseignements sur le tourisme*, publié tous les deux mois, et d'*Analyse des perspectives du marché*, qui vise les marchés intérieur et international et est publié tous les trimestres.

Toujours au titre des travaux de recherche macroéconomique, la CCT a poursuivi l'analyse de scénarios en regard de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental du gouvernement américain, qui imposera de nouvelles exigences en matière de passeports. Ce sont surtout les voyages à destination du Canada qui seront touchés. Entre 2006 et 2008, on estime que l'initiative entraînera une perte de presque 7,7 millions de voyages à destination du Canada et de 1,7 milliard de dollars en recettes touristiques internationales.

Recherche évaluative

En 2005, la CCT a continué de surveiller et évaluer le succès de ses campagnes de marketing au moyen d'études évaluatives et d'études sur la conversion. Des études de suivi sur la publicité et des études de conversion ont été effectuées pour la campagne « Ici, au



Canada », la campagne printemps-été 2005 sur le marché américain des voyages d'agrément et la campagne automne-hiver de publicité « Enrichissez votre vie » au Japon. Aussi au Japon, des enquêtes par groupes témoins ont été effectuées pour aider à mettre au point des concepts créatifs pour les campagnes de 2006. En outre, une évaluation a été faite de la campagne de publicité à la télévision menée de concert avec Air Canada au Royaume-Uni. Ces travaux de recherche évaluative ont permis à la CCT de jauger le rendement des programmes de marketing au Canada, aux États-Unis et au Japon (voir le tableau 7).

Pour assurer un sain rendement du capital investi, il s'agit de conserver un judicieux équilibre entre les investissements dans les marchés productifs à court terme et les marchés d'avenir. L'analyse du portefeuille de marchés (APM) s'est avérée efficace à cet égard. La CCT continue d'exploiter les résultats de l'APM pour suivre l'évolution des nouveaux marchés. Cependant, alors que l'APM aide à repérer les marchés prometteurs, il ne permet pas de déterminer les niveaux d'investissement opportuns. Par conséquent, la CCT a créé en 2005 un outil complémentaire, le modèle d'investissement dans les marchés (MIM). Celui-ci est un outil qui répartirait objectivement les investissements entre les

marchés. Il est toujours en voie de mise au point, mais on prévoit qu'il aidera à raffiner l'affectation des ressources de la CCT en 2007.

En manchette

La CCT produit chaque année divers produits de communication pour tenir les membres de l'industrie et d'autres parties intéressées au courant des faits nouveaux à la CCT et sur le marché du tourisme : *Tourisme* au quotidien (bulletin diffusé par courriel); *Tourisme* en ligne (publié une fois par mois); et la revue papier *Tourisme*, diffusée par la poste tous les deux mois. La satisfaction à l'égard de ces produits a été élevée en 2005. Selon un sondage auprès de 250 lecteurs, 88 % sont satisfaits du contenu et de la qualité de ces publications et 78 %, de la couverture des enjeux de l'industrie. Fait à noter, 50 % des répondants considéraient les publications *Tourisme* comme leur principale source d'information sur la CCT et l'industrie du tourisme. Le sondage a donné à la CCT de précieuses indications sur la façon de mieux servir l'industrie du tourisme. Par exemple, en réponse à des suggestions des lecteurs, les publications *Tourisme* continueront de présenter davantage de contenu à l'intention des petites et moyennes entreprises.



Tableau 7. Rendement du capital investi dans les campagnes de marketing évaluées de la CCT (en millions \$)

CAMPAGNES DE MARKETING ÉVALUÉES	INVESTISSEMENT* (M\$)	RETOMBÉES ÉCONOMIQUES (M\$)	RCI**
Campagne printemps-été 2005 au Canada	5,5	102,6	19,1
Campagne été 2005 dans le marché américain des voyages d'agrément	7,0	159,4	23,1
Campagne automne 2005 au Japon	0,3	52,4	176,1

*Comprend les investissements de la CCT et des partenaires.

**Rendement du capital investi (RCI) : Rendement obtenu d'un investissement précis en promotion et en marketing.

Explorations

Rapport annuel 2005

Photos :
1. Tourisme Vancouver
2. Tourisme, Culture et Patrimoine Nouvelle-Écosse
3. POMT



Rapport sur la régie interne

Le modèle de régie interne décrit le processus et la structure qui président à l'orientation et la gestion d'une société, de telle sorte qu'elle puisse efficacement remplir son mandat et atteindre ses objectifs. De bonnes règles de régie interne aident la société à réaliser à la fois ses objectifs de politiques publiques et ses visées commerciales.

Depuis sa création comme société d'État en janvier 2001, la CCT a consacré des efforts considérables à l'élaboration et au perfectionnement de sa structure de régie interne.

Les conseils d'administration d'aujourd'hui ne sont pas de simples figures de proue; ils ont des obligations et des responsabilités précises, dont plusieurs sont enchâssées dans des lois habilitantes. En vertu de la Loi sur la Commission canadienne du tourisme, le conseil d'administration est chargé d'assurer la « conduite des affaires et des activités de la Commission ». Selon la Loi, il est responsable du rendement de la Commission, donc tenu d'en superviser les cadres, même si ceux-ci assurent leur présence quotidienne dans l'entreprise et, par conséquent, le contrôle de l'exploitation. Le conseil d'administration a ainsi l'autorité et la responsabilité de contrôler et d'orienter la Commission. Pour exercer ses pouvoirs et remplir ses obligations, le conseil d'administration doit établir la direction stratégique de l'organisme; suivre de près son rendement; reconnaître les risques principaux, y parer ou les atténuer; puis rendre des comptes à l'État.

Orientation stratégique

Le conseil d'administration s'est activement engagé à doter la CCT de son orientation stratégique pour la période de 2006 à 2010. Son cycle de planification stratégique a débuté en mai 2005 par la retraite stratégique annuelle du conseil d'administration qui a servi à discuter de la direction à suivre au cours des cinq prochaines années, du plan d'entreprise et des budgets. Les cadres de direction de la CCT et les présidents des comités de travail ont été consultés durant l'élaboration du plan stratégique, du plan d'entreprise et des budgets.

Surveillance du rendement

Nous continuons toujours d'améliorer les mesures et les outils qui traduiront le plus exactement possible le rendement de la CCT. Le plan d'entreprise 2006-2010 de la CCT comprenait, pour tous les secteurs, un « tableau de bord du rendement ».

Évaluation des risques

En 2004, le conseil d'administration a mis la dernière main au cadre global de gestion et d'évaluation des risques, puis formulé un plan de gestion d'évaluation des risques. Le cadre a permis de parer à la plupart des risques qui sont apparus en 2005.

Rapports

Le président du conseil d'administration et la présidente-directrice générale sont les premiers responsables de la communication avec l'actionnaire au nom du conseil d'administration. La présidente-directrice générale a la responsabilité première de communiquer avec les intervenants. Le président du conseil d'administration et la présidente-directrice générale ont eu plusieurs rencontres avec le ministre de l'Industrie et d'autres représentants gouvernementaux pour discuter de la CCT et du rendement de l'industrie ainsi que d'autres questions connexes.

Les principaux outils de reddition de comptes à l'État sont le rapport annuel et le plan d'entreprise.

Taille et composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé d'un maximum de 26 administrateurs, y compris le président du conseil et la présidente-directrice générale.

Le ministre, avec l'approbation du gouverneur en conseil et l'avis du comité des nominations du conseil d'administration, nomme jusqu'à 16 administrateurs provenant du secteur privé (en assurant une représentation régionale et nationale — voir ci-après).

Jusqu'à sept administrateurs du secteur public des régions (représentation territoriale et provinciale — voir ci-après) sont nommés par le ministre, avec l'approbation du gouverneur en

conseil, parmi les personnes que désignent les ministres provinciaux ou territoriaux responsables du tourisme. Ces ministres peuvent recommander des sous-ministres, des personnes d'un rang équivalent à celui de sous-ministre, ou des dirigeants d'organismes provinciaux ou territoriaux chargés du dossier touristique.

Le sous-ministre de l'Industrie est membre d'office du conseil d'administration.

Le président-directeur général et le président du conseil d'administration sont nommés par le gouverneur en conseil.

Secteur privé — régional

Jusqu'à sept administrateurs entrent dans

cette catégorie. Ils doivent être exploitants d'entreprises touristiques, c'est-à-dire propriétaires ou gérants d'une entreprise touristique du secteur privé.

Secteur privé — national

Jusqu'à neuf administrateurs relèvent de cette catégorie. Ils doivent être exploitants d'entreprises touristiques ou des particuliers ayant l'expertise nécessaire pour satisfaire aux besoins du conseil d'administration.

On peut résumer comme suit les exigences de la Loi en ce qui concerne la nomination des administrateurs :

Commission	Secteur public régional (sous-ministres du tourisme ou équivalent)	Secteur privé — régional (exploitants d'entreprises touristiques)	Secteur privé — national (exploitants d'entreprises touristiques ayant l'expertise nécessaire pour satisfaire aux besoins du CA)
Président du conseil d'administration	Fédéral (d'office) (SM d'Industrie Canada)		9 administrateurs
Présidente-directrice générale	Ontario	Ontario	
	Québec	Québec	
	2 de l'Atlantique : N.-B. / Î.-P.-É. / T.-N.-L. / N.-É.	2 de l'Atlantique : N.-B. / Î.-P.-É. / T.-N.-L. / N.-É.	
	Manitoba / Saskatchewan	Manitoba / Saskatchewan	
	Alberta / T. N.-O / Nunavut	Alberta / T. N.-O / Nunavut	
	Colombie-Britannique / Yukon	Colombie-Britannique / Yukon	



Photos :
1. Montréal — C. Parent, P. Lambert
2. Tourisme Vancouver — Tom Ryan

Il y avait un poste vacant au conseil d'administration à la fin de 2005. Six administrateurs se sont joints au conseil au cours de l'année, et trois mandats n'ont pas été renouvelés.

Comités du conseil d'administration

Selon la *Loi*, le conseil d'administration doit établir quatre comités permanents :

- comité de direction;
- comité des nominations;
- comité de vérification;
- comité des ressources humaines.

Un autre comité, le comité de régie interne, a la responsabilité générale de formuler les mécanismes internes pour traiter des questions de direction ou de gestion. Le comité agit en tant qu'« instrument » du conseil d'administration, offrant conseils et soutien aux administrateurs dans l'application des principes de régie interne de la CCT.

Le conseil d'administration a aussi créé un comité provisoire chargé des petites et moyennes entreprises (PME), pour un mandat de deux ans. En 2005, le conseil d'administration a prolongé le mandat du comité d'un an.

Réunions

En 2005, le conseil d'administration s'est rencontré trois fois en personne et quatre fois par téléconférence. Les réunions du conseil d'administration ont eu lieu en divers endroits du Canada, permettant ainsi aux membres d'échanger avec des intervenants locaux du secteur touristique.

Le comité exécutif s'est réuni quatre fois en personne et trois fois par téléconférence.

Tous les comités rendent compte de leurs activités et de leurs décisions au conseil

d'administration à chacune de ses réunions.

Auto-évaluation du conseil

La CCT s'efforce continuellement de surpasser les attentes de la part des intervenants en matière de régie interne, par l'examen rigoureux de son rendement en comparaison des pratiques exemplaires de l'industrie.

Pour une quatrième année d'affilée, la CCT a réalisé son enquête auprès des administrateurs sur l'année écoulée. Comme par le passé, celle-ci avait pour but de mieux comprendre le point de vue des administrateurs sur l'ensemble de la régie interne du conseil d'administration. Afin d'approfondir cet aspect, on a aussi mené des enquêtes pour mesurer le rendement des comités du conseil d'administration. Tous les résultats ont été analysés et des recommandations ont été formulées en vue d'améliorer les pratiques de gestion du conseil d'administration.

L'évaluation des pairs n'a pas eu lieu. Elle sera réinstaurée en prévision de l'enquête sur 2005, qui se déroulera en mars 2006.

Formation pour le conseil d'administration

La CCT a conçu un programme et un guide d'orientation à l'intention des nouveaux administrateurs. En 2005, les administrateurs nouveaux et actuels ont été conviés à une séance d'orientation sur leurs rôles et responsabilités et sur les activités de la Commission. On a aussi encouragé tous les administrateurs à participer aux séances du Conseil du Trésor du Canada à l'intention des administrateurs.

Examen spécial

Au cours de la dernière année, le Bureau du vérificateur général du Canada a entrepris son examen spécial quinquennal de la CCT. Exigée par la loi, cette vérification approfondie veille à



Photo :
1. Tourisme Vancouver

Explorations

Rapport annuel 2005

ce que la CCT exerce un contrôle sur les finances et la direction, et qu'elle maintienne des systèmes d'information et des pratiques de gestion qui offrent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources financières, humaines et physiques sont gérées de façon économique et efficiente, et que ses opérations sont efficaces.

L'examen vise la période de juin à novembre 2005. Le Bureau du vérificateur général du Canada présentera son rapport final au conseil d'administration en mars 2006.

Comités de travail

En vertu du règlement administratif de la CCT, le conseil d'administration peut de temps à autre former des comités de travail composés de personnes qui peuvent le conseiller sur différentes questions pertinentes aux affaires de la Commission. Il y a sept comités de travail. La grande majorité d'entre eux sont formés de dirigeants et d'experts de l'industrie touristique, qui en assurent aussi la présidence. On veille ainsi à ce que la CCT soit véritablement « pilotée par l'industrie ».



Photos :
1. Tourisme et Culture Nouvelle-Écosse
2. POMT — Pierre
3. Tourisme Vancouver — Tom Ryan

Commentaires et analyse de la direction

Cette partie du rapport traite des résultats financiers de la CCT pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2005. Les états financiers vérifiés qui suivent font partie intégrante de cette analyse et devraient être considérés de concert avec elle.

Financement

La CCT est financée principalement par des crédits du gouvernement du Canada. En 2005, elle a reçu 78,8 millions de dollars à ce titre. En outre, des fonds excédentaires reportés de 2004 ont ajouté 4,2 millions de dollars au financement de 2005. Il s'agit de crédits reçus en 2004 mais dont il a été jugé qu'il serait préférable de les investir dans des activités de 2005. Enfin, la CCT a aussi enregistré 6,8 millions de dollars en revenus provenant de ses partenariats.

Contributions des partenaires

La CCT a notamment comme objectif général de recueillir auprès de partenaires des contributions équivalant à ses fonds de base, pour appuyer ses initiatives de marketing. Dans cette optique, elle coopère étroitement avec le secteur du tourisme, tant public que privé, pour assurer le meilleur rendement possible du capital investi. Cela peut se faire de diverses façons. Dans certains cas, la CCT peut diriger des campagnes de marketing ou de ventes et les partenaires y investissent en versant des fonds à la CCT comme contribution aux frais de ces campagnes. En 2005, ce genre de partenariats a engendré des recettes de 6,8 millions de dollars. Par ailleurs, la CCT peut choisir d'investir dans certaines initiatives de ses partenaires. Dans ce cas, le partenaire assume la gestion de la campagne. Les paiements versés à des partenaires à ce titre se sont élevés à 33,2 millions de dollars en 2005. Un troisième type de partenariat est celui que l'on appelle souvent le partenariat parallèle. Pour produire un impact maximal, la CCT choisit dans certains marchés

d'exécuter des campagnes de publicité en parallèle à celles de ses partenaires. D'un commun accord, la CCT fait d'abord une publicité axée sur la marque Canada, puis les partenaires lancent leurs propres campagnes. Dans ces cas, aucun montant n'est versé à la CCT, mais chaque partenaire finance sa propre campagne. Les partenariats en parallèle ont représenté en tout 27,2 millions de dollars en 2005. Enfin, la CCT reçoit aussi des contributions en nature.

Il peut s'agir aussi bien de billets d'avion gratuits pour des voyages de familiarisation des médias que de publicité télévisée non payée. Les contributions en nature reçues en 2005 avaient une valeur de 19,3. Le total des contributions reçues des partenaires en 2005 est de 86,5 millions de dollars, contre 95 millions de dollars en 2004.

Dépenses

Compte tenu du mandat de la CCT, la plus grande partie des dépenses sont consacrées à des activités de ventes et de marketing et aux frais d'exploitation. Ces dépenses s'élevaient à 72 millions de dollars en 2005, ce qui est comparable aux 71,5 millions de dollars de l'année précédente.

Les dépenses pour les services d'information et la recherche étaient de 6,2 millions de dollars en 2005, légèrement plus que les 5,8 millions de dollars de 2004. Y sont comprises les dépenses pour la recherche, les communications générales, l'édition et les relations avec l'industrie.

Les coûts engagés en 2005 pour les programmes Enrichissement du produit touristique et Innovation ainsi que Planification se sont élevés à 2,6 millions de dollars, par rapport à 3,7 millions de dollars en 2004. Ils comprennent les coûts de l'évaluation des programmes, de la planification d'entreprise et de développement de produits. Le total a diminué en 2005 par suite de restrictions budgétaires appliquées

Explorations

dans ce domaine.

Les coûts des services généraux étaient de 17,2 millions de dollars en 2005, par rapport à 11,6 millions de dollars en 2004. L'importante augmentation est attribuable à des coûts de 8,4 millions de dollars associés au déménagement d'Ottawa à Vancouver. Les services généraux comprennent les fonctions qui soutiennent les activités de la CCT, y compris ressources humaines, finances, technologie de l'information et les fonctions de secrétaire général.

Déménagement

En 2005, la CCT a reçu le mandat de déménager son siège social d'Ottawa à Vancouver. Le bureau de Vancouver a été inauguré le 5 décembre 2005. Le gouvernement a approuvé un financement ponctuel de 25 millions de dollars à la CCT, pour défrayer le déménagement et pour investir dans les programmes de marketing. On prévoit actuellement que le coût du déménagement s'élèvera à environ 14 millions de dollars; bien que la plus grande partie des coûts aient déjà été engagés, certains frais s'ajouteront pendant quelques années. La totalité du personnel requis n'a pas encore été recrutée et la rénovation des locaux sera terminée en 2006. Parmi les coûts engagés en 2005 figurent une variété d'éléments. La réinstallation du personnel d'Ottawa à Vancouver a coûté 1,3 million de dollars. Les indemnités de départ pour les employés qui ont choisi de ne pas déménager se sont élevées à 2,6 millions de dollars en 2005. Les coûts de transition, y compris le recrutement de nouveaux employés et d'aide temporaire, ont atteint 3,6 millions de dollars. La rénovation du bureau de Vancouver et le déménagement ont coûté 905 000 \$.

Bien que le financement de 25 millions de dollars ait été approuvé par le gouvernement, les fonds n'ont pas été reçus en 2005 en raison de la dissolution du Parlement en novembre 2005. Ils seront toutefois reçus en 2006.

Avantages sociaux futurs

Le 2 janvier 2004, la CCT a été tenue de créer

pour ses employés des régimes de retraite et d'avantages sociaux. Auparavant, les employés bénéficiaient des régimes du gouvernement du Canada.

Les avantages sociaux futurs offerts par la CCT comprennent divers régimes de retraite, au pays et à l'étranger, dont des régimes par capitalisation ou sans capitalisation, ainsi que divers autres régimes d'avantages sociaux ostérieurs à la retraite ou à l'emploi.

Dans le cas des régimes à prestations déterminées par capitalisation, les éléments d'actif propres sont investis dans des fiducies. Ces régimes peuvent être dans une situation de financement excédentaire ou déficitaire, selon divers facteurs dont le rendement des investissements. Les régimes par capitalisation sont des régimes de retraite situés principalement au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Il faut noter que dans les régimes offerts aux États-Unis et au Royaume-Uni, la CCT n'est pas l'unique employeur participant et les éléments d'actif ne peuvent pas être répartis entre les divers employeurs participants. Aux fins du chapitre 3461 du Manuel de l'ICCA, ces régimes sont des régimes interentreprises; ils sont comptabilisés comme des régimes à prestations déterminées.

Pour les régimes par capitalisation, les cotisations patronales en espèces sont déterminées d'après les exigences réglementaires en vigueur à chaque endroit.

Dans le cas des régimes sans capitalisation, il n'y a pas d'éléments d'actif propres. Les versements exigés de l'employeur pour ces régimes correspondent aux versements de prestations. Les régimes d'avantages postérieurs à la retraite ou à l'emploi offerts au Canada et à l'étranger, ainsi que les régimes de retraite des employés travaillant en Allemagne, au Japon, en Corée du Sud et en Chine sont des régimes sans capitalisation.

Aux fins comptables, la CCT utilise comme date de détermination le 30 septembre précédant la fin de l'exercice.

La détermination des engagements



contractés au titre des régimes de retraite et d'autres avantages sociaux postérieurs à la retraite ou à l'emploi ainsi que des frais y reliés est effectuée en vertu d'une évaluation actuarielle conformément à la méthode de la répartition des prestations se fondant sur des hypothèses. Les hypothèses habituellement utilisées pour déterminer ces montants touchent notamment, selon le cas, les taux de mortalité, le roulement du personnel, l'âge de la retraite, les coûts d'indemnisation par personne, les taux d'escompte, les niveaux de salaires et des prestations, le rendement de l'actif du régime et les coûts médicaux.

La juste valeur de l'actif des régimes est déterminée selon la valeur du marché ou, lorsque celle-ci ne peut être précisée aisément, selon une approximation de la valeur du marché.

Les évaluations actuarielles et la détermination de certaines approximations de la valeur du marché sont fondées sur les estimations les plus plausibles de la direction. La valeur des engagements contractés (obligations) à l'égard des prestations de retraite et autres avantages pourrait varier sensiblement si d'autres hypothèses étaient retenues.

Lors de la mise en place le 2 janvier 2004 de certains régimes d'avantages postérieurs à la retraite (soins de santé, soins dentaires et assurance-vie), un coût au titre des services passés est apparu. La CCT a choisi de les amortir ce montant sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active avant que le groupe d'employés en cause n'arrive à la pleine admissibilité.

Pour réduire les fluctuations annuelles des charges en matière de prestations de retraite et autres avantages, les hypothèses retenues peuvent entraîner des gains ou des pertes actuariels. Conformément au chapitre 3461 du Manuel de l'ICCA, la CCT a choisi de les amortir sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active du groupe d'employés en cause seulement dans la mesure où les gains ou pertes actuariels nets non

constatés dépassent de 10 % la plus élevée des deux valeurs suivantes : le solde des obligations au titre des prestations projetées en début d'exercice ou la juste valeur de l'actif du régime.

Plusieurs changements survenus en 2005 ont eu une incidence sur les régimes d'avantages sociaux. Le régime de retraite enregistré des employés canadiens de la CCT a été modifié le 1^{er} août 2005 pour y ajouter une composante à cotisations déterminées et retrancher la composante à prestations déterminées pour les nouveaux salariés (non syndiqués). Tous les employés non syndiqués embauchés après le 1^{er} août 2005 participent à ce régime. Le régime a aussi été modifié pour y incorporer un programme d'encouragement à la retraite anticipée à l'intention de membres qui répondaient à certains critères d'âge et d'ancienneté entre le 1^{er} mai 2005 et le 31 décembre 2005.

Par suite de ces modifications, une évaluation actuarielle aux fins du financement du régime de retraite canadien à prestations déterminées a été effectuée au 1^{er} mai 2005. La situation financière dans l'hypothèse de la continuité comporte un passif non capitalisé de 819 100 \$. Pour financer ce passif, des paiements annuels de 85 200 \$ sont nécessaires pendant les 15 prochaines années. L'évaluation a aussi calculé qu'il y avait un déficit de solvabilité de 3,5 millions de dollars. Pour l'éliminer, la CCT devra verser des paiements spéciaux de 809 600 \$ par année pendant cinq ans. La prochaine évaluation sera faite au plus tard le 1^{er} mai 2006.

Le comité de vérification du conseil d'administration et un membre du comité des ressources humaines ont été chargés de la régie du régime de retraite. Ils se sont réunis deux fois en 2005.

Vérification

Il y a plusieurs années, avec l'approbation du comité de vérification du conseil d'administration, la CCT a engagé un vérificateur interne. Celui-ci continue de



Explorations

Rapport annuel 2005

coopérer avec la direction pour déterminer les domaines d'activité où les risques doivent être examinés. Il relève du comité de vérification, qui dirige son travail.

En 2005, la CCT a été soumise à un examen spécial par le Bureau du vérificateur général. La *Loi sur la gestion des finances publiques* exige qu'un tel examen soit effectué tous les cinq ans; il s'agit du premier de la CCT. Le conseil d'administration a accepté le rapport qui en a découlé; ses recommandations seront mises en œuvre en 2006.

Risque

La CCT dispose d'une stratégie de gestion du risque d'entreprise. Un processus élaboré a été mis en œuvre pour cerner et évaluer les risques majeurs, et déterminer les mesures requises pour les gérer et les surveiller. Bien qu'il incombe en dernier ressort au comité de vérification de veiller à la mise en place d'une stratégie de gestion des risques, le cycle de planification stratégique en cours garantira que le conseil d'administration demeure au fait des risques majeurs et que ceux-ci soient pris en compte dans l'élaboration du plan stratégique annuel.

Photos :
1. CCVB — Greg Fulmes
2. Tourisme Vancouver
3. POMT — Speed



Énoncé des responsabilités de la direction

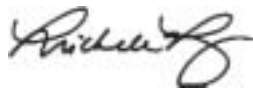
La direction de la Commission canadienne du tourisme est responsable de l'accomplissement des tâches qui lui sont déléguées par le conseil d'administration. Ces tâches comprennent la préparation d'un rapport annuel et d'états financiers vérifiés. Ces états, approuvés par le conseil d'administration, ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada convenant aux circonstances. Les renseignements financiers et opérationnels apparaissant ailleurs dans le rapport annuel concordent avec ceux contenus dans les états financiers.

La direction tient des systèmes de contrôle comptable interne qui visent à fournir l'assurance raisonnable que des renseignements financiers pertinents et fiables sont produits et que les opérations sont conformes aux autorisations pertinentes.

La direction tient aussi des systèmes et pratiques de contrôle financier et de gestion visant à faire en sorte que les opérations soient effectuées conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et au règlement connexe, à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et aux règlements administratifs de la Commission. Ces systèmes et pratiques visent aussi à ce que les actifs soient protégés et contrôlés et que les activités de la Commission soient menées efficacement. En outre, le comité de vérification, nommé par le conseil d'administration, surveille les activités de vérification interne de la Commission et s'acquitte des autres fonctions qui lui sont confiées.

Le vérificateur externe de la Commission, soit la vérificatrice générale du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de faire rapport sur ceux-ci.

La présidente-directrice
générale,



Michele McKenzie

La vice-présidente, Finances et
chef de la direction financière,



Karin Zabel



RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au ministre de l'Industrie

J'ai vérifié le bilan de la Commission canadienne du tourisme au 31 décembre 2005 et les états des résultats et du déficit accumulé du Canada et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Commission. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Commission au 31 décembre 2005 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Commission dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et aux règlements administratifs de la Commission.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Douglas G. Timmins, CA
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 3 mars 2006

États financiers

Commission canadienne du tourisme
Bilan
31 décembre
(en milliers de dollars)

	<u>2005</u>	<u>2004</u>
Actif		
À court terme		
Encaisse	14 041 \$	40 752 \$
Débiteurs		
Crédits parlementaires (note 4)	6 772	-
Contributions des partenaires	1 592	3 058
Gouvernement du Canada	1 573	1 594
Autres	192	118
Charges payées d'avance et autres actifs	<u>1 760</u>	<u>1 403</u>
	<u>25 930</u>	<u>46 925</u>
Immobilisations (note 3)	<u>4 284</u>	<u>4 410</u>
	<u>30 214 \$</u>	<u>51 335 \$</u>
Passif		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer		
Créances clients	19 048 \$	15 418 \$
Rémunération	3 056	2 171
Gouvernement du Canada	1 057	834
Crédits parlementaires reportés (note 4)	-	26 623
Produits reportés	<u>881</u>	<u>60</u>
	<u>24 042</u>	<u>45 106</u>
Financement des immobilisations reporté (note 5)	4 353	4 410
Passif au titre des prestations constituées	<u>4 552</u>	<u>3 702</u>
	<u>8 905</u>	<u>8 112</u>
Déficit accumulé du Canada (note 7)	<u>(2 733)</u>	<u>(1 883)</u>
	<u>30 214 \$</u>	<u>51 335 \$</u>

Engagements et éventualités (notes 9 et 10)
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du Conseil d'administration

Le président du Conseil d'administration,



L'honorable Charles Lapointe, c.p.

Le président du Comité de vérification



Daniel Jarvis

Explorations

Rapport annuel 2005

État des résultats et du déficit accumulé du Canada
Exercice terminé le 31 décembre
(en milliers de dollars)

	<u>2005</u>	<u>2004</u>
Produits		
Contributions des partenaires	6 786 \$	9 319 \$
Autres produits	<u>334</u>	<u>518</u>
	<u>7 120</u>	<u>9 837</u>
Charges		
Marketing et ventes (note 8)	72 019	71 558
Services généraux (note 13)	17 224	11 621
Services d'information et recherche	6 252	5 877
Enrichissement du produit touristique et planification	2 642	3 703
Amortissement des immobilisations	<u>1 698</u>	<u>1 860</u>
	<u>99 835</u>	<u>94 619</u>
Coût d'exploitation net	(92 715)	(84 782)
Crédits parlementaires (note 4)	90 167	82 206
Amortissement du financement des immobilisations reporté (note 5)	<u>1 698</u>	<u>1 860</u>
	<u>91 865</u>	<u>84 066</u>
Résultats d'exploitation nets de l'exercice	(850)	(716)
Déficit accumulé du Canada au début de l'exercice	(1 883)	(1 167)
Déficit accumulé du Canada à la fin de l'exercice	<u>(2 733) \$</u>	<u>(1 883) \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission canadienne du tourisme
État des flux de trésorerie
Exercice terminé le 31 décembre
(en milliers de dollars)

	<u>2005</u>	<u>2004</u>
Activités d'exploitation		
Résultats d'exploitation nets	(850) \$	(716) \$
Éléments sans incidence sur la trésorerie		
Amortissement des immobilisations	1 698	1 860
Amortissement du financement des immobilisations reporté (note 5)	(1 698)	(1 860)
Variation nette des postes hors trésorerie du fonds de roulement	(26 783)	30 697
Services fournis gratuitement	-	326
Variation du passif au titre des prestations consituées	850	390
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<u>(26 783)</u>	<u>30 697</u>
Activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	<u>(1 642)</u>	<u>(2 315)</u>
Activités de financement		
Crédits parlementaires utilisés pour l'acquisition d'immobilisations (note 5)	<u>1 642</u>	<u>2 315</u>
Effet des variations du taux de change sur la trésorerie	72	217
Augmentation (diminution) de l'encaisse pour l'exercice	(26 711)	30 914
Encaisse au début de l'exercice	<u>40 752</u>	<u>9 838</u>
Encaisse à la fin de l'exercice	<u><u>14 041</u></u> \$	<u><u>40 752</u></u> \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission canadienne du tourisme Notes afférentes aux états financiers du 31 décembre 2005

1. Pouvoirs et objectifs

La Commission canadienne du tourisme (la Commission) a été créée le 2 janvier 2001 en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* (la Loi), et est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La Commission est mandataire de Sa Majesté du chef du Canada. Toutes les obligations de la Commission sont donc les obligations du Canada. La Commission n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Comme il est précisé à l'article 5 de la Loi, la Commission a pour mission de :

- 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 ordres de gouvernement du Canada, des provinces et des territoires en ce qui a trait au tourisme au Canada;
- offrir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux ordres de gouvernement du Canada, des provinces et des territoires.

2. Principales conventions comptables

Les présents états financiers sont préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Voici les principales conventions en bref :

a) Crédits parlementaires

La Commission est financée principalement par le gouvernement du Canada sous forme de crédits parlementaires. Les crédits sont constatés dans l'exercice au cours duquel les dépenses connexes sont engagées.

Les crédits utilisés pour financer les immobilisations amortissables sont comptabilisés à titre de financement des immobilisations reporté au bilan et amortis selon la même méthode et durant les mêmes périodes que les immobilisations en question. À la cession d'immobilisations amortissables ainsi financées, la Commission comptabilise en résultat tout solde résiduel du financement des immobilisations reporté relatif à ces immobilisations.

Vu que l'exercice de la Commission se termine le 31 décembre, alors que celui du gouvernement du Canada se termine le 31 mars, la Commission aura en règle générale un solde de crédits parlementaires débiteurs ou reportés en fin d'exercice.

b) Contributions des partenaires

La Commission entreprend des activités de marketing en partenariat avec diverses organisations canadiennes et étrangères. Lorsque la Commission assume les risques financiers d'une activité, la contribution des partenaires est comptabilisée à titre de produit dans l'exercice au cours duquel se déroule l'activité de marketing. Les contributions de partenaires obtenues alors que les coûts connexes n'ont pas encore été engagés apparaissent comme produits reportés.

c) Autres produits

Les autres produits englobent principalement des produits divers et des intérêts.

d) Conversion des devises

L'actif et le passif monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la fin de l'exercice. Les produits et les charges sont convertis pendant l'exercice aux taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les gains et pertes de change sont inclus dans les résultats de l'exercice. La Commission ne se couvre pas contre les fluctuations des devises.

e) Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées au prix coûtant et amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire pendant leur durée de vie utile estimative comme suit :

Améliorations locatives	Durée restante du bail
Mobilier de bureau	5 ans
Matériel informatique et logiciels	3 et 5 ans

Les immobilisations transférées à la Commission au 2 janvier 2001 sont prises en compte à leur coût historique, moins l'amortissement cumulé calculé conformément à la méthode précitée.

f) Avantages sociaux futurs

La Commission propose des régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation ou sans capitalisation, des régimes à prestations déterminées sans capitalisation (qui comprennent des avantages postérieurs à l'emploi et des avantages complémentaires de retraite) ainsi qu'un régime de retraite à cotisations déterminées offrant des prestations de retraite et d'autres avantages sociaux aux employés admissibles. Les régimes de retraite englobent des régimes prévus par la loi et un régime supplémentaire. Au nombre des avantages sociaux complémentaires figurent les prestations de départ, de même que l'assurance santé, l'assurance dentaire et l'assurance-vie à la retraite. Les régimes de retraite à prestations déterminées prévoient des prestations calculées en fonction des années de service et des gains moyens à la retraite. La Commission cotise annuellement à certains régimes de retraite selon ce que précise l'évaluation actuarielle visant à déterminer la cotisation nécessaire pour que la Commission remplisse ses obligations à l'égard des avantages sociaux futurs conformément à la réglementation actuelle à ce sujet. L'ajustement au coût de la vie des prestations de retraite en fonction des hausses de l'indice des prix à la consommation est automatique.

Les charges de retraite et les obligations des régimes à prestations déterminées sont établies en vertu d'une évaluation actuarielle conformément à la méthode de répartition des prestations au prorata des services et à la meilleure estimation de la direction quant aux taux de mortalité, au roulement du personnel, à l'âge de la retraite, aux coûts d'indemnisation par personne, aux niveaux de salaire et de prestation, au rendement de l'actif des régimes et aux coûts médicaux futurs.

Pour les besoins de la détermination du rendement attendu de l'actif des régimes, l'actif est évalué à sa juste valeur.

Le coût des prestations au titre des services passés découlant des modifications apportées au régime est reporté et amorti à la date des modifications en question en vertu d'une méthode linéaire pendant la durée moyenne estimative du reste de la carrière active (DMERCA) jusqu'à concurrence de la pleine admissibilité des employés actifs, à savoir 15 ans (12 en 2004) en ce qui concerne le régime de retraite supplémentaire (RRS), 31 ans en ce qui concerne le régime de retraite agréé (RRA) et 18 ans (13 en 2004) en ce qui concerne les avantages complémentaires de retraite.

Le gain (perte) actuariel cumulé net qui dépasse de 10 % le plus élevé du montant des obligations au titre des prestations projetées ou de la juste valeur de l'actif du régime est amorti pendant la DMERCA des employés actifs. La DMERCA a été fixée à 15 ans (18 en 2004) en ce qui concerne le régime de retraite agréé, à 15 ans (12 en 2004) pour le régime de retraite supplémentaire et à 16 ans (15 en 2004) pour le régime de retraite visant les employés de la Commission canadienne du tourisme en Allemagne, au Japon, en Corée du Sud et en Chine, à 18 ans pour les avantages complémentaires de retraite et à 9 ans pour les prestations de départ.

Au cas où les régimes de prestation seraient touchés par une compression et un règlement, la

compression serait prise en considération d'abord dans le calcul des obligations au titre des prestations constituées des régimes de retraite.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni et aux États-Unis participent aux régimes de retraite à prestations déterminées du ministère des Affaires étrangères administrés par le gouvernement du Canada. L'actif de ces régimes ne peut être réparti parmi les employeurs participants; ce sont des régimes de retraite interentreprises, qui sont pris en compte à titre de régimes de retraite à cotisations déterminées. La cotisation de la Commission à ces régimes correspond au coût des prestations intégrales de l'employeur. Ce coût varie selon le régime et il est déterminé en fonction d'un pourcentage du salaire brut des employés. La cotisation patronale peut changer au fil du temps en fonction des résultats du régime, parce que la Commission est normalement tenue en vertu de la loi actuelle de modifier sa cotisation dans l'éventualité d'un déficit actuariel. Les cotisations correspondent aux obligations totales au titre des prestations constituées de la Commission à l'égard de ces employés et elles sont passées en charges au cours de l'exercice.

g) Estimations comptables

La préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada nécessite que la direction formule des estimations et des hypothèses influençant les montants déclarés de l'actif et du passif à la date des états financiers ainsi que les produits et les charges constatés dans les exercices visés. Les résultats réels pourraient donc différer de façons significatives de ces estimations. Les estimations les plus importantes concernent la détermination des avantages sociaux futurs.

3. Immobilisations

	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette au 31 décembre 2005	Valeur comptable nette au 31 décembre 2004
(en milliers)				
Améliorations locatives	2 676 \$	729 \$	1 946 \$	1 285 \$
Mobilier de bureau	1 503	554	949	610
Matériel informatique et logiciels	6 645	5 256	1 389	2 515
Total	10 824 \$	6 539 \$	4 284 \$	4 410 \$

4. Crédits parlementaires

Étant donné que l'exercice de la Commission se termine le 31 décembre alors que celui du gouvernement se termine le 31 mars, la Commission aura en règle générale un solde de crédits parlementaires débiteurs ou reportés en fin d'exercice. Le tableau II illustre le rapprochement du financement disponible pour l'exercice et des fonds réellement utilisés.

	2005	2004
Montant octroyé pour les dépenses d'exploitation et en immobilisations :	(en milliers)	
Montants votés en 2004-2005 (2003-2004)		
Budget principal	78 823 \$	83 800 \$
Budget supplémentaire A	-	12 500
Budget supplémentaire B	-	4 000
	78 823	100 300
Moins : portion constatée dans l'année civile 2005 (2004)	(52 136)	(67 915)
	26 687	32 385
Montants votés en 2005-2006 (2004-2005)		
Budget principal	78 823	78 823
Moins : portion qui sera constatée dans l'année civile 2006 (2005)	(20,473)	(64)
Crédits parlementaires utilisés pour financer l'exploitation et le déménagement	6 772	(26 623)
	65 122	52 136
	91 809	84 521
Amounts used to purchase capital assets	(1 642)	(2 315)
Parliamentary appropriations used for operations and relocation, in the year	90 167 \$	82 206 \$

Explorations

Rapport annuel 2005

5. Financement des immobilisations reporté

Le financement des immobilisations reporté représente la partie non amortie des crédits parlementaires et d'autres fonds obtenus pour l'acquisition d'immobilisations amortissables.

La variation du solde du financement des immobilisations reporté est la suivante :

	2005	2004
	(en milliers)	
Solde au début de l'exercice		
Crédits parlementaires	3 784 \$	3,245 \$
Fonds provenant d'un apparenté	626	710
	4 410	3 955
Fonds utilisés durant l'exercice pour l'acquisition d'immobilisations		
Crédits parlementaires	1 642	2 315
Amortissement		
Crédits parlementaires	(1 615)	(1 776)
Fonds provenant d'un apparenté	(84)	(84)
	(1 698)	(1 860)
Solde à la fin de l'exercice		
Crédits parlementaires	3 811	3 784
Fonds provenant d'un apparenté	542	626
	4 353 \$	4 410 \$

6. Passif au titre des prestations constituées

La Commission propose des régimes d'avantages sociaux futurs à ses employés au Canada et à l'étranger. Les régimes et avantages offerts sont présentés dans le tableau suivant :

Employés admissibles	Nom du régime	Nature du régime	Cotisants	Traitement comptable
Canada	Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme - Élément de prestations déterminées	Régime de retraite à prestations déterminées par capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime de retraite agréé pour les employés de la Commission canadienne du tourisme - Élément de cotisations déterminées	Combinaison d'un régime à cotisations déterminées et d'un régime enregistré d'épargne - retraite collectif	CCT et participants au régime	Régime à cotisations déterminées
	Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	Régime de retraite à prestations déterminées par capitalisation partielle	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime d'avantages complémentaires de retraite des employés canadiens	Régime d'avantages à prestations déterminées sans capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
Allemagne, Japon, Corée du Sud et Chine	Régime de retraite des employés de la CCT en Allemagne, au Japon, en Corée du Sud et en Chine	Régime de retraite à prestations déterminées sans capitalisation	CCT et le gouvernement du Canada	Régime à prestations déterminées
États-Unis	Régime de retraite agréé des employés américains travaillant aux États-Unis	Régime de retraite interentreprises à prestations déterminées par capitalisation	CCT	Régime à cotisations déterminées
	Régime de retraite agréé des employés canadiens travaillant aux États-Unis	Régime de retraite interentreprises à prestations déterminées par capitalisation	CCT	Régime à cotisations déterminées
Royaume-Uni	Régime de retraite des employés locaux du Haut-commissariat du Canada	Régime de retraite interentreprises à prestations déterminées par capitalisation	CCT	Régime à cotisations déterminées
Australie	Programme de retraite à cotisations déterminées de l'industrie du tourisme et de l'hébergement	Régime de retraite à cotisations déterminées	CCT	Régime à cotisations déterminées
Tous les employés	Les prestations de départ pour les employés canadiens et les employés locaux des bureaux à l'étranger	Régime d'avantages à prestations déterminées sans capitalisation	CCT	Régime à prestations déterminées

Régimes à cotisations déterminées

La Commission a créé un régime de retraite à cotisations déterminées pour les employés non syndiqués au Canada qui ont été embauchés à compter du 1^{er} août 2005. Les employés travaillant en Australie participent au programme de retraite à cotisations déterminées de l'industrie du tourisme et de l'hébergement, auquel la Commission est tenue de cotiser.

Les charges totales de la Commission au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 49 621 \$ en 2005 (28 844 \$ en 2004).

La Commission participe également à des régimes interentreprises à prestations déterminées couvrant les employés travaillant aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ces régimes, dont les cotisations s'établissent à 201 380 \$ en 2005 (242 738 \$ en 2004) sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

Régimes à prestations déterminées

Canada

La Commission participe à un certain nombre de régimes à prestations déterminées au Canada, offrant à ses employés des avantages postérieurs à la retraite et à l'emploi. Depuis le 2 janvier 2004, les régimes en place comprennent un régime de retraite agréé, et un régime de retraite supplémentaire prévoyant des prestations de retraite en sus de la limite statutaire. Dans ces régimes, les prestations de retraite sont déterminées selon les années de service et les gains moyens à la retraite. Le régime de retraite agréé est financé par les cotisations de la Commission et celles des participants. En vertu des lois régissant les régimes de retraite, la Commission cotise selon ce que détermine l'évaluation actuarielle de façon à remplir ses obligations dans le cadre du régime. À compter du 2 janvier 2004, les obligations découlant du régime de retraite supplémentaire sont financées selon la méthode de comptabilisation au décaissement.

Le régime de retraite à prestations déterminées a été modifié et est entré en vigueur le 1^{er} mai 2005 afin d'inclure un programme d'encouragement à la retraite anticipée aux employés dont l'âge et les états de service au cours de la période de service déterminée du 1^{er} mai 2005 au 31 décembre 2005 les rendent admissibles. À compter du 1^{er} août 2005, la CCT a modifié le régime afin de créer un élément à cotisations déterminées et de fermer l'élément actuel à prestations déterminées aux nouveaux employés (non syndiqués).

Les avantages complémentaires de la retraite comprennent l'assurance-vie, l'assurance santé et l'assurance dentaire. Le coût de ces avantages est assumé par la Commission et par les retraités. Ces avantages ne sont pas capitalisés.

Une indemnité de départ est offerte aux employés actuels. Il s'agit d'un régime sans capitalisation, et le coût des prestations est entièrement à la charge de la Commission.

Le déménagement du siège social de la Commission à Vancouver a eu comme conséquence la démission de plusieurs employés. L'effet de la compression relative à ces départs a été pris en compte dans le calcul de l'obligation au titre des prestations constituées à la fin de la période de mesure.

À l'étranger

La Commission propose des régimes à prestations déterminées aux employés locaux embauchés dans ses bureaux à l'étranger, qui prévoient des prestations de retraite et une indemnité de départ. Les prestations de retraite sont déterminées en fonction des années de service et des gains moyens au moment de la retraite. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, les régimes sont financés par les cotisations de la Commission. Conformément aux lois régissant les régimes de retraite, la Commission cotise selon ce que détermine l'évaluation actuarielle de sorte qu'elle puisse remplir toutes ses obligations en regard du régime (en ce qui concerne ses employés). En Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud, il s'agit d'un régime sans capitalisation. La Commission n'assume que les coûts des années de service accumulés depuis le 2 janvier 2001.

Une indemnité de départ est offerte aux employés actuels résidant à l'étranger. Le coût des prestations est entièrement à la charge de la Commission. Il s'agit de régimes sans capitalisation.

À compter du 1^{er} janvier 2005, la Commission n'a plus de bureau en Italie et à Taïwan. L'effet de la compression et du règlement de ces fermetures a été inscrit dans la période de mesure.

Date de mesure et date de l'évaluation actuarielle

Aux fins de la comptabilité, la Commission détermine son obligation au titre des prestations constituées et la juste valeur de l'actif des régimes de retraite le 30 septembre de chaque année. La plus récente évaluation actuarielle dans l'optique de la capitalisation du régime canadien de retraite enregistré à prestations déterminées remonte au 1^{er} mai 2005, et la prochaine évaluation nécessaire est prévue au moment du dernier virement d'éléments d'actif du Régime de retraite de la fonction publique, ou sinon au plus tard le 1^{er} mai 2006. La situation financière au 1^{er} mai 2005 selon l'hypothèse de la continuité d'exploitation indique une dette non provisionnée de 819 100 \$. Les paiements requis pour financer cette dette non provisionnée sont de 85 200 \$ annuellement pour les 15 prochaines années. L'évaluation a également indiqué un déficit de solvabilité de 3 570 600 \$ et un ratio de solvabilité de 78 %. Étant donné que le ratio de solvabilité est inférieur à 100 %, la Commission se voit dans l'obligation de faire des paiements spéciaux annuels de 809 600 \$ pour les 5 prochaines années afin d'éliminer ce déficit.

Obligation au titre des prestations constituées, actifs des régimes et état de capitalisation :

Variation de l'obligation au titre des prestations constituées	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2005	2004	2005	2004
Obligation au titre des prestations constituées au début de l'exercice	15 391 500 \$	401 800 \$	4 100 400 \$	3 200 000 \$
Perte actuarielle (gain actuariel) pour cause de réévaluation	-	-	(28 200)	-
Obligation au titre des prestations constituées réévaluée au début de l'exercice.	15 391 500 \$	401 800 \$	4 072 200 \$	3 200 000 \$
Coût des prestations au titre des services rendus au cours de l'exercice	1 036 800	930 300	313 800	314 400
Intérêts débiteurs	1 054 500	691 300	219 900	215 200
Cotisations salariales	308 600	224 400	-	-
Prestations versées	(219 000)	(56 300)	(611 000)	(197 900)
Perte actuarielle (gain actuariel)	2 506 900	-	(748 600)	39 700
Coût des services passés	876 300 ¹	(600 000) ²	-	529 000 ³
Augmentation (diminution) de l'obligation au titre des prestations constituées pour cause de compressions	(277 800)	-	(790 200)	-
Réduction de l'obligation au titre des prestations constituées pour cause de règlement	(40 600)	-	-	-
Transfert net	-	13 800 000	-	-
Obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice	20 637 200 \$	15 391 500 \$	2 456 100 \$	4 100 400 \$

¹ Le coût des services passés est attribuable à la modification, le 1^{er} mai 2005, du Programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA).

² Le coût négatif des services passés est attribuable au transfert des actifs estimatifs du régime de retraite supplémentaire du gouvernement du Canada qui est supérieur aux obligations estimatives de ce régime.

³ Le coût des services passés est attribuable à l'installation du régime.

Explorations

L'effet sur l'obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice d'une hausse de 1 % de l'évolution des coûts des soins de santé attendus serait de 107 600 \$ (112 200 \$ en 2004), alors que l'effet d'une diminution de 1 % serait de 83 200 \$ (82 900 \$ en 2004).

À la fin de 2005, l'obligation au titre des prestations constituées du régime de retraite agréé, du régime supplémentaire de retraite et du régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme en Allemagne, au Japon, en Corée du Sud et en Chine est supérieur à l'actif des régimes.

L'obligation au titre des prestations constituées ainsi que la juste valeur de l'actif des régimes sans capitalisation ou à capitalisation partielle s'établissent comme suit :

	Retraite		Autres avantages sociaux	
	2005	2004	2005	2004
Obligation au titre des prestations constituées	20 637 200 \$	14 819 700 \$	2 456 100 \$	4 100 400 \$
Juste valeur de l'actif des régimes	15 738 200	14 099 300	-	-
État de capitalisation — déficit	(4 899 000) \$	(720 400) \$	(2 456 100) \$	(4 100 400) \$

	Retraite		Autres avantages sociaux	
	2005	2004	2005	2004
Juste valeur de l'actif des régimes au début de l'exercice	15 226 900 \$	- \$	- \$	- \$
Rendement réel de l'actif des régimes	(386 900)	653 500	-	-
Cotisations patronales	849 200	605 300	611 000	(197 900)
Cotisations salariales	308 600	224 400	-	-
Prestations versées	(219 000)	(56 300)	(611 000)	197 900
Règlements	(40 600)	-	-	-
Transfert net	-	13 800 000	-	-
Juste valeur de l'actif des régimes à la fin de l'exercice	15 738 200 \$	15 226 900 \$	- \$	- \$

En vertu de la loi, la Commission a dû se retirer des régimes de retraite et d'avantages sociaux du gouvernement du Canada pour ses employés canadiens le 1^{er} janvier 2004. Les nouveaux régimes mis sur pied offrent les mêmes avantages que ceux du gouvernement. Le 16 novembre 2004, la Commission a conclu un Accord de transfert de pensions avec le gouvernement du Canada en vertu duquel les employés ont la possibilité de transférer leurs services passés du Régime de retraite de la fonction publique (RRFP) et de la convention de retraite (CR) aux nouveaux régimes ou de les conserver dans les régimes gouvernementaux jusqu'à la retraite. En ce qui concerne les membres qui ont choisi de transférer leurs services passés, un transfert d'éléments d'actif du RRFP et de la CR aux nouveaux régimes sera effectué. La somme partielle de 5,5 millions de dollars a été transférée en 2005 et le solde des crédits est à recevoir. Le montant du transfert a été évalué de façon estimative au 30 septembre 2005.

Rapprochement de la capitalisation et de l'actif (obligation) au titre des prestations constituées	Retraite		Autres avantages sociaux	
	2005	2004	2005	2004
(Déficit) excédent à la fin de l'exercice	(4 890 000) \$	(164 600) \$	(2 456 100) \$	(4 100 400) \$
Cotisations patronales de la date de mesure à la fin de l'exercice	360 600	350 217	-	165 943
Coût des services passés non amorti	(357 100)	(562 700)	96 800	498 500
Écarts actuariels nets non amortis	3 684 600	23 300	(982 000)	88 000
Actif (obligation) au titre des prestations constituées	(1 210 900) \$	(353 783) \$	(3 341 300) \$	(3 347 957) \$

Explorations

Rapport annuel 2005

L'excédent accumulé des charges de retraite par rapport aux cotisations aux caisses de retraite est comptabilisé comme charge au titre des prestations constituées à la rubrique obligation au titre des prestations constituées. De plus, d'autres avantages sociaux postérieurs à la retraite et à l'emploi sont pris en compte dans la rubrique obligation au titre des prestations constituées.

Charge nette (produit net) au titre des prestations constituées de l'exercice :

Éléments de la charge nette de l'exercice au titre des prestations constituées	Retraite		Autres avantages sociaux	
	2005	2004	2005	2004
Coût des prestations au titre des services rendus au cours de l'exercice, net des cotisations des employés	1 036 800 \$	930 300 \$	313 800 \$	314 400 \$
Intérêts débiteurs	1 054 500	691 300	219 900	215 200
Rendement réel de l'actif des régimes	386 900	(653 500)	-	-
Perte actuarielle (gain actuariel)	2 506 900	-	(776 800)	39 700
Coût des services passés	876 300 ⁴	(600 000) ⁴	-	529 000 ⁴
Perte (gain) découlant d'une compression	686 800	-	(136 000)	-
Perte (gain) découlant d'un règlement	(2 900)	-	-	-
Coûts attribuables à l'exercice	6 545 300 \$	368 100 \$	(379 100) \$	1,098,300 \$
Écart entre le coût attribuable à l'exercice et le coût constaté dans l'exercice en ce qui concerne :				
• le rendement de l'actif des régimes	(1 407 000)	(33 100)	-	-
• la perte actuarielle (le gain actuariel)	(2 506 900)	-	776 800	(39 700)
• le coût des services passés	(914 500)	562 700	-	-
• les modifications des régimes	-	-	40 700	(498 500)
Charge nette de l'exercice au titre des prestations constituées	1 716 900 \$	897 700 \$	438 400 \$	560 100 \$

⁴. Veuillez vous référer aux notes à la page 53.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées sont les suivantes (moyenne pondérée) :

	Retraite		Autres avantages sociaux	
	2005	2004	2005	2004
Obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice :				
Taux d'actualisation	5,10 %	6,50 %		
• Avantages complémentaires de retraite			5,25 %	6,50 %
• Indemnités de départ			4,75 %	5,50 %
Taux d'augmentation de la rémunération				
• Employés canadiens	4,50 %	4,75 %	4,50 %	4,75 %
• Employés locaux	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Charge nette au titre des prestations constituées au début de l'exercice :				
Taux d'actualisation	6,50 %	6,50 %		
• Avantages complémentaires de retraite			6,50 %	6,50 %
• Indemnités de départ				5,50 %
Avant compression			5,50 %	
Après compression			5,25 %	
Taux de rendement de l'actif des régimes attendu à long terme	6,50 %	6,50 %	n/a	n/a
Taux d'augmentation de la rémunération				
• Employés canadiens	4,75 %	4,75 %	4,50 %	4,75 %
• Employés locaux	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %

Taux tendanciels attendus des coûts liés aux soins de santé :

	Retraite		Autres avantages sociaux	
	2005	2004	2005	2004
Taux tendanciels liés aux soins de santé initiaux	n/a	n/a	8,32 %	8,81 %
Taux ultime liés aux soins de santé	n/a	n/a	4,75 %	4,75 %
Année où le taux de progression ultime sera atteint	n/a	n/a	2013	2013

Total des paiements comptants

Le total des paiements comptants en regard des avantages sociaux futurs, comprenant les cotisations versées par la Commission aux régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation et sans capitalisation, les versements en espèces directement aux bénéficiaires des régimes d'avantages sociaux sans capitalisation, les cotisations versées aux régimes de retraite à cotisations déterminées et les cotisations versées au régime de retraite à prestations déterminées interentreprises, s'élève à 1,5 million de dollars (1,4 million en 2004).

Bureaux à l'étranger dont les employés ne participent pas à un régime de retraite distinct

La Commission cotise à un programme national de retraite en ce qui concerne les employés en France, et à un régime de retraite garanti dans le cas des employés au Mexique. Il n'y a pas de régime de retraite distinct établi par la CCT. À la retraite, le programme de retraite du pays en question ou l'assureur, non pas l'employeur, est tenu de verser les prestations. Par conséquent, le seul coût que doit assumer l'employeur est sa cotisation, comptabilisée à titre de charge dans l'exercice où la cotisation est due.

7. Déficit accumulé du Canada

Tel qu'il est indiqué dans la note 1, la Commission canadienne du tourisme est devenue, le 2 janvier 2001, une société d'État, et la totalité de l'actif et du passif de la Commission à titre d'organisme de service spécial du ministère de l'Industrie a été transférée à la Commission. La valeur comptable nette des éléments transférés a alors été portée au crédit du déficit accumulé du Canada.

Le déficit accumulé du Canada représente le passif de la Commission, après déduction du financement des immobilisations reporté, qui n'a pas encore été financé par des crédits parlementaires. Une importante partie de cet élément correspond aux avantages sociaux futurs qui ne seront financés qu'au moment où les prestations connexes seront versées par la Commission.

8. Charges de marketing et ventes

La Commission entreprend des activités de marketing et de ventes dans divers pays du monde. Dans ces pays, les charges à cet égard s'établissent comme suit :

	2005	2004
	(en milliers)	
États-Unis	29 577 \$	28 535 \$
International (Europe, Amérique latine, Asie-Pacifique)	29 891	31 264
Marketing d'entreprise	8 800	2 834
Canada	3 751	8 925
	72 019 \$	71 558 \$

9. Engagements

La Commission a conclu diverses ententes de services et des baux pour la location de locaux et de matériel au Canada et à l'étranger. Ces engagements s'élèvent au 31 décembre 2005 à 26,6 millions de dollars (22 millions en 2004).

Les versements minimaux en regard des loyers pour les locaux et le matériel dans les exercices à venir sont estimés comme suit (en milliers) :

2006	2007	2008	2009	2010	Sub-total	2011-2015	Total
2 324 \$	2 284 \$	1 970 \$	1 705 \$	1 608 \$	9 891 \$	4 787 \$	14 678 \$

10. Éventualités

Dans le cours normal des activités de la Commission, diverses revendications et poursuites ont été intentées contre elle. La direction estime qu'il est difficile de déterminer l'ampleur des pertes qui pourraient découler du règlement de ces litiges et, par conséquent, aucune provision n'a été établie dans les comptes de la Commission. Dans l'éventualité où la direction déterminerait que de telles pertes sont probables, et que leur coût est estimable, ces pertes seraient passées en charges.

11. Opérations entre apparentés

En vertu du principe de la propriété commune, la Commission est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada, et elle est financée principalement par le Parlement du Canada.

Dans le cours normal de ses activités, et selon l'usage commercial habituel applicable à tous les particuliers et entreprises, la Commission a engagé des dépenses s'élevant à 2,6 millions de dollars (6,7 millions en 2004) pour obtenir des services et louer des locaux d'autres ministères et organismes, et elle a touché des contributions de partenaires et d'autres contributions s'établissant à 1.1 million de dollars (1,0 million en 2004) pour l'acquisition d'immobilisations et des services rendus à d'autres ministères et organismes.

12. Instruments financiers

Les instruments financiers de la Commission consistent en encaisse détenue dans un compte bancaire, en comptes débiteurs et créditeurs et en charges à payer qui découlent du cours normal des affaires. La direction est d'avis que la Commission ne s'expose pas à des risques de taux d'intérêt, de change ou de crédit importants découlant de ces instruments financiers. La valeur comptable des comptes débiteurs, des comptes créditeurs et des charges à payer se rapproche de leur juste valeur étant donné leur brève échéance. Il n'y a pas de concentration des comptes débiteurs et, par conséquent, il n'y a pas de risque de crédit important.

13. Déménagement du siège social

À la suite à la décision du gouvernement du Canada, le siège social de la Commission a été déménagé d'Ottawa à Vancouver le 5 décembre 2005. En octobre 2005, le Conseil du Trésor a approuvé des crédits supplémentaires de 25 millions de dollars afin de financer le déménagement des bureaux de la CCT et les fonds résiduels seraient investis dans les programmes de marketing. Cependant, étant donné la dissolution du parlement le 29 novembre 2005, ces fonds ne seront reçus qu'en 2006 au moyen de mandats spéciaux et le rapport de fonds dans le Budget principal des dépenses.

Au 31 décembre 2005, les frais engagés pour le déménagement du siège social de la CCT se chiffraient à 8,4 millions de dollars. Les coûts sont répartis comme suit : 1,3 million pour les frais de déménagement du personnel d'Ottawa, 2,6 millions pour les indemnités de départ du personnel ne déménageant pas à Vancouver, 3,6 millions pour les frais de transition reliés aux ressources humaines et 905 000 \$ pour le déménagement et la rénovation des nouveaux bureaux.

Explorations

Rapport annuel 2005



Photos :
1. Tourisme I.-P.-É. — John Sylvester
2. Québec — C. Parent, P. Hurteau

Conseil d'administration — 2005

Président du conseil d'administration

L'honorable Charles Lapointe
Président-directeur général
Office des congrès et du tourisme du Grand Montréal

Présidente-directrice générale de la CCT

Michele McKenzie

Représentants nationaux

Peter Armstrong
Président-directeur général
Great Canadian Railtour Company

Montie Brewer (depuis avril 2005)
Président et chef de la direction
Air Canada

Chris Cahill
Président-directeur général
Hôtels Fairmont (Ontario)

Simon Cooper (jusqu'en mars 2005)
Président
La société hôtelière Ritz-Carlton

Jean-Marc Eustache
Président-directeur général
Transat A.T. Inc.

Christiane Germain (depuis novembre 2005)
Présidente et propriétaire
Groupe Germain

Daniel O. Jarvis
Chef, Développement de l'entreprise
Intrawest Corporation

Yvon Milette (jusqu'en novembre 2005)
Propriétaire exploitante
Marina de Grand-Mère

David R. Podmore
Président-directeur général
Concert Properties Ltd.

Rod A. Seiling
Président
Association des hôtels du grand Toronto

Sandra White
Gestionnaire
FirstHost, Sandra White & Associates

Représentants régionaux

Terre-Neuve-et-Labrador et Nouvelle-Écosse

Roger Jamieson
Propriétaire exploitant
Kilmory Resort (Terre-Neuve)

Kelliann Dean
Sous-ministre
Ministère du Tourisme, de la Culture et du Patrimoine (Nouvelle Écosse)

Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard

Susan LeBlanc-Robichaud
 (jusqu'en novembre 2005)
Directrice générale
Centre de villégiature et d'apprentissage de Memramcook (Nouveau-Brunswick)

Gordon MacInnis (depuis novembre 2005)
Propriétaire exploitant
Cavendish Maples Cottages
(Île-du-Prince-Édouard)

Brian Alexander (depuis août 2005)
Sous-ministre
Tourisme et Parcs (Nouveau-Brunswick)

Québec

Alexander Reford
Directeur
Les Jardins de Métis Inc.

Robert Madore (jusqu'en avril 2005)
Sous-ministre associé
Ministère du Tourisme

Explorations

Rapport annuel 2005

Louise Pagé (depuis novembre 2005)
Sous-ministre
Ministère du Tourisme

Ontario

William R. Allen
Sous-ministre
Ministère du Tourisme et des Loisirs

Manitoba et Saskatchewan

Deborah Greening
Propriétaire exploitante
Land of the Loon Resort et Jacobson Bay
Outfitters (Saskatchewan)

Sandra Hardy
Sous-ministre
Ministère de la Culture, du Patrimoine et du
Tourisme (Manitoba)

Alberta, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut

Marilyn Backman Morton
Vice-présidente, Développement commercial
Mountain Park Lodges (Alberta)

Rory Campbell
Sous-ministre
Ministère du Développement économique
(Alberta)

Colombie-Britannique et Yukon

Nancy Huston
Copropriétaire
The Whitehorse General Store, Midnight Gallery &
Yukon Memories (Yukon)

Virginia Greene (depuis octobre 2005)
Sous-ministre
Ministère du Tourisme, du Sport et des Arts
(Colombie-Britannique)

Andrew Wilkinson (jusqu'en septembre 2005)
Sous-ministre
Ministère de la Petite entreprise et du
Développement économique
(Colombie-Britannique)

Gouvernement du Canada

Suzanne Hurtubise
Sous-ministre
Industrie Canada (Ontario)

Photos :
1. Tourisme Nunavut — Wolfgang Weber
2. Northlands Park — Midway



Comités de travail

Comité de marketing au Canada

Pierre Labrie, président
Directeur général
Office du tourisme et des congrès de Québec

Comité de marketing aux États-Unis

Marc Rosenberg, président
Vice-président, Ventes et distribution de produits
Air Canada

Réunions, congrès et voyages de motivation

Barry Smith, président
 (jusqu'en décembre 2005)
Président-directeur général
Palais des congrès du Toronto métropolitain

Scott Allison, président
 (depuis décembre 2005)
Vice-président, Ventes et marketing,
Hôtels Marriott du Canada

Comité de marketing en Europe-Amérique du Sud

Sylvie Bourget, présidente
Directrice générale
Aéropian.com

Comité de marketing en Asie-Pacifique

Brian Richardson, président
Vice-président, Marketing des produits et
Communications
Hôtels Fairmont

Comité de la recherche

Lucille Daoust, présidente
 (jusqu'en août 2005)
Directrice générale
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Comité de l'enrichissement du produit touristique et de l'innovation

Don Monsour, président
Président
B.-C. Cuisine and Tourism Society

Présidents des comités consultatifs sur place

Royaume-Uni

Bob Atkinson
Directeur général des ventes — passagers,
Royaume-Uni et Irlande, Air Canada

France

Patrice Caradec
Directeur général, Vacances Transat
Transat A.T. Inc.

Allemagne

Tilo Krause-Duenow
Propriétaire
CANUSA Touristik GmbH & Co. KG

Mexique

Cristina Vazquez
Directrice générale, Mexique et Amérique latine
Air Canada

Japon

Tak Kitamura
Directeur général régional
Grand Circle Corp.

Australie

David Mulley
Directeur
Asia Pacific Travel Marketing

Corée du Sud

Young Lee
Directeur général
Air Canada



Photos :
 1. Tourisme Î.-P.-É — Barrett & Mac, Jenna MacMillan dans « Anne, la maison aux pignons verts »
 2. Montréal — C. Parent, P. Hurteau