



Commission canadienne  
du tourisme

Canadian Tourism  
Commission

Rapport annuel  
2008



Affronter la  
concurrence  
avec une  
marque forte

Canada

# Contexte et principaux résultats pour 2008

Le rapport annuel de 2008 est le principal outil qui permet à la Commission canadienne du tourisme (CCT) de faire rapport au Parlement du Canada et de présenter les résultats produits grâce aux ressources publiques.

## Résultats généraux

Recettes touristiques totales	74,9 milliards de dollars	↑ 5,8 % par rapport à 2007
Recettes totales du tourisme international	15,7 milliards de dollars	↓ 3,1 % par rapport à 2007
Recettes totales du tourisme intérieur	59,2 milliards de dollars	↑ 8,5 % par rapport à 2007
Contribution de l'industrie touristique au PIB canadien	30,7 milliards de dollars	↑ 7,3 % par rapport à 2007
Recettes gouvernementales provenant du tourisme	22,2 milliards de dollars	↑ 5,7 % par rapport à 2007
Nombre total de Canadiens travaillant dans l'industrie touristique	660 000	↑ 1,0 % par rapport à 2007
Marchés géographiques clés de la CCT ayant accru leur rendement	5 sur 9	inchangé depuis 2007
Rendement moyen par nuit pour chaque visiteur en provenance des marchés de la CCT	119,70 \$	↓ par rapport à 120,90 \$ en 2007

## Résultats des programmes liés à la marque

Rang selon l'indice des marques nationales FutureBrand	2 <sup>e</sup> rang	↑ par rapport au 6 <sup>e</sup> en 2007
Valeur de la marque touristique du Canada établie par Interbrand pour l'année 2007	123,8 milliards de dollars	(voir page 21)
Taux de notoriété assistée de la marque touristique du Canada sur les principaux marchés de la CCT	46 %	↑ par rapport à 44 % en 2007
Rendement du capital investi dans la campagne (en fonction de l'influence essentielle de la publicité) (voir page 68)	6:1	↓ comparativement à 9:1 en 2007
Rendement du capital investi dans la campagne (en fonction de l'influence positive de la publicité) (voir page 68)	45:1	↓ comparativement à 74:1 en 2007

## Résultats des partenariats

Contributions totales des partenaires	95,8 millions de dollars	↑ par rapport à 89,6 millions de dollars en 2007
Rapport entre les contributions des partenaires et les crédits annuels de la CCT	1,2:1	inchangé par rapport à 2007

### AFFRONTER LA CONCURRENCE AVEC UNE MARQUE FORTE

En dotant le Canada d'un positionnement de marque fort, la Commission canadienne du tourisme contribue à renforcer la compétitivité touristique du Canada à l'échelle mondiale.

Note : Le glossaire est à la page 106.

Nos  
valeurs  
principales

Innovation  
Collaboration  
Respect

## Notre but

Accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers.

## Notre vision

Inviter le monde entier à explorer le Canada.

## Notre mission

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

## Notre mandat en vertu de la loi

- Veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme;
- Promouvoir le Canada comme destination touristique de choix;
- Favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui a trait au tourisme au Canada;
- Offrir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

La CCT est l'organisme national de marketing du tourisme au Canada. À titre de société d'État à part entière du gouvernement du Canada, la CCT dirige l'industrie canadienne du tourisme afin de promouvoir le Canada comme destination touristique quatre saisons de premier ordre. La CCT rend des comptes au gouvernement du Canada par le biais du ministre de l'Industrie et doit se conformer aux prescriptions de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*.

En partenariat et de concert avec le secteur privé, les gouvernements du Canada, les provinces et les territoires, la CCT collabore avec le secteur du tourisme pour conserver le caractère concurrentiel de celui-ci et repositionner le Canada comme destination où les voyageurs peuvent créer leurs propres expériences extraordinaires.

La CCT concentre ses efforts sur les marchés internationaux ou les segments de marché de consommation les plus susceptibles de donner le meilleur rendement du capital investi. La CCT dirige les efforts de marketing consacrés au tourisme international en misant sur la marque touristique du Canada aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, au Mexique, au Japon, en Chine, en Corée du Sud et en Australie.

## Notre leadership

- Promouvoir la marque touristique du Canada « Canada. Explorez sans fin »
- Développer des capacités de recherche de calibre international
- Mettre à profit la technologie et Internet





Toronto, Ontario  
Commission canadienne du tourisme





Québec  
Québec

Commission québécoise du tourisme





Nouvelle-Écosse  
Tourisme Nouvelle-Écosse  
Ministère du Tourisme, de la Culture et du Patrimoine



Nouveau-Brunswick

Ministère du Tourisme et des Parcs du Nouveau-Brunswick







Churchill  
Manitoba

Commission canadienne du tourisme

Colombie-Britannique

Commission canadienne du tourisme



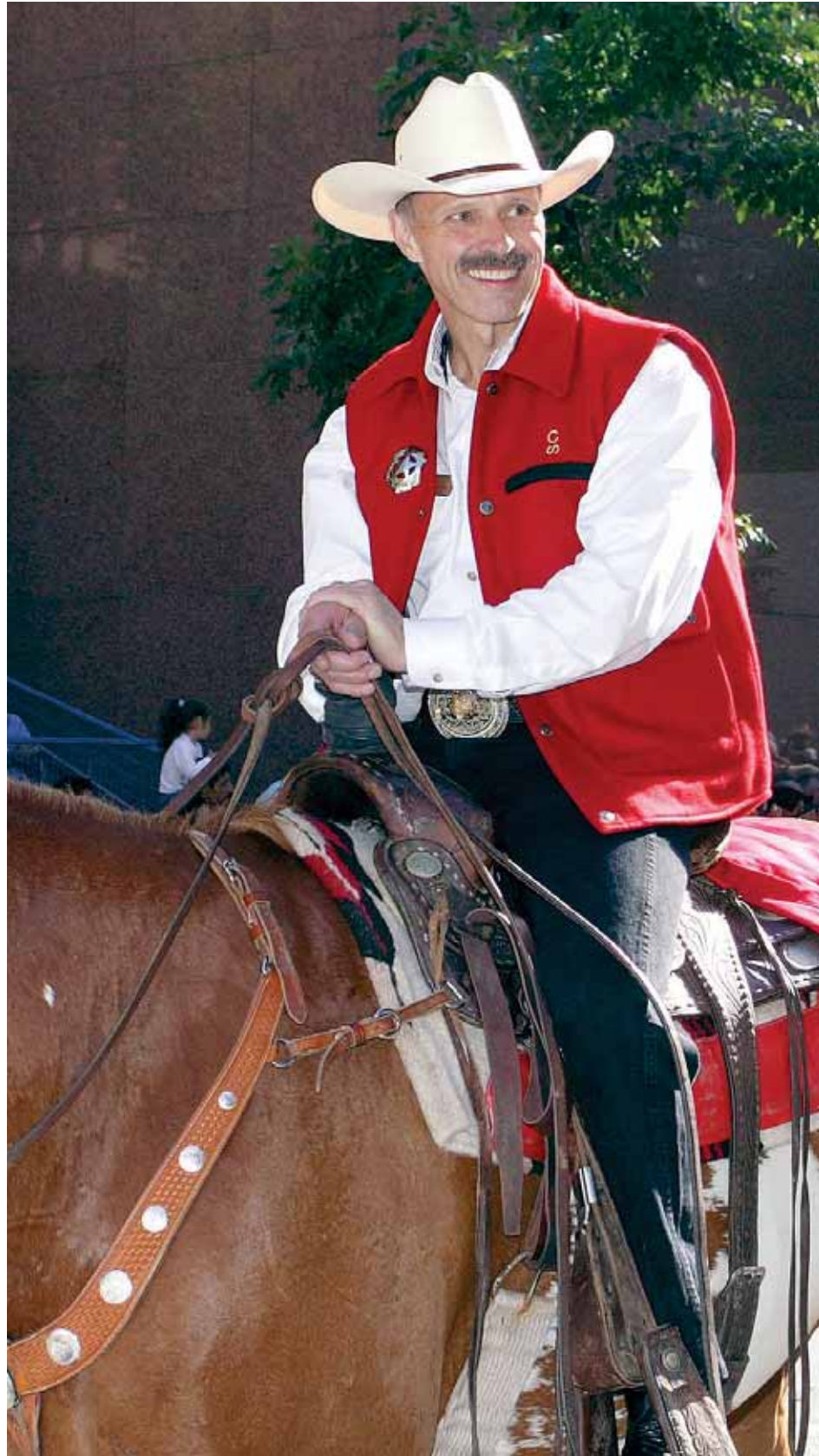


- 2 Message du président  
du conseil d'administration
- 4 Message de la  
présidente-directrice générale

- 6 Aperçu de  
l'industrie
- 13 État des résultats  
en regard des priorités
- 29 Prestation  
du mandat
- 51 Honneurs et  
reconnaissance
- 55 Commentaires  
et analyse de la direction
- 73 États  
financiers
- 95 Régie  
interne

- 100 Rapport sur les activités et les résultats  
attendus en 2008
- 102 Conseil d'administration, comités du conseil  
d'administration et présidents des comités de travail
- 106 Glossaire et  
acronymes

Message du  
président  
du conseil  
d'administration





Le ralentissement économique créera de nouvelles possibilités que nous poursuivrons chez nous et à l'étranger grâce à une approche ingénieuse et opportuniste, en particulier à la veille des Jeux d'hiver de 2010, alors que le monde entier aura les yeux tournés vers le Canada.

Lorsqu'en février 2008, j'ai rejoint le conseil d'administration de la Commission canadienne du tourisme (CCT) à titre de président, j'étais enchanté d'avoir l'occasion de m'engager davantage dans une industrie dont l'importance est vitale pour l'économie canadienne. Le tourisme génère en effet deux pour cent du PIB total du Canada, soit une valeur environ équivalente à celle des secteurs de l'agriculture, de la pêche, de la foresterie et de la chasse réunis.

De fait, le tourisme est un des secteurs qui affichent la plus forte croissance dans le monde. Presque toutes les régions et tous les pays ont enregistré une augmentation de plus de cinq pour cent du nombre d'arrivées internationales en 2008, un record pour l'industrie mondiale. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le nombre d'arrivées internationales s'élevait à quelque 924 millions en 2008, en hausse de deux pour cent par rapport aux 903 millions d'arrivées dénombrées en 2007.

Au cours de ma première semaine à la présidence du conseil d'administration, j'ai participé à l'ITB de Berlin, un des plus grands salons touristiques au monde où se donnent rendez-vous plus de 10 000 exposants provenant de 180 pays. Presque tous les pays reconnaissent maintenant la valeur du tourisme et investissent dans ce secteur; et bon nombre d'entre eux le font d'ailleurs de façon substantielle. J'ai été stupéfait de constater la vive concurrence que se livrent les acteurs de cette industrie sur la scène internationale.

J'ai été tout aussi étonné de constater la demande pressante de nouvelles destinations exotiques offrant aux voyageurs la possibilité de vivre dans l'immédiat des expériences véritablement hors du commun, bien avant qu'elles ne deviennent populaires. C'est ce sentiment d'urgence que nous voulons aiguïser chez les voyageurs en les incitant à visiter le Canada dès maintenant!

Les visites que j'ai eu l'occasion de faire dans nos principaux marchés m'ont permis d'observer que la marque du Canada s'impose, et que nos partenaires et les médias manifestent beaucoup d'intérêt envers notre pays. Nous avons un excellent produit à vendre. Or, dans cette industrie où la concurrence est féroce, il nous faudra redoubler d'ardeur et d'ingéniosité et accroître les investissements si nous voulons saisir notre juste part du marché touristique mondial.

Le ralentissement économique créera de nouvelles possibilités que nous poursuivrons chez nous et à l'étranger grâce à une approche ingénieuse et opportuniste, en particulier à la veille des Jeux d'hiver de 2010, alors que le monde entier aura les yeux tournés vers le Canada. Au même moment pourtant, nous devons faire face à des défis imposants comme l'accroissement des coûts, la fluctuation de la devise et la réduction des crédits parlementaires consentis chaque année.

Le tourisme est une entreprise complexe qui repose sur des relations solides avec une multitude de partenaires – gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux; organismes de marketing de destinations; organismes de marketing provinciaux; petites et grandes entreprises du secteur privé. Nous sommes donc ravis que le gouvernement du Canada se propose d'harmoniser davantage les programmes et services par lesquels il soutient le secteur touristique en élaborant une stratégie nationale de développement du tourisme. Il est important que l'énergie et les ressources dont dispose l'industrie touristique soient dirigées vers la réalisation de buts communs.

En 2009, la structure de gouvernance de la CCT fera l'objet d'un examen minutieux. Nous voulons nous assurer que notre organisation est administrée efficacement, et que nos relations avec nos partenaires demeurent toujours fondées sur l'ouverture, la transparence et l'accessibilité.

C'est un grand honneur que de devoir présider le conseil d'administration d'une organisation qui a à cœur de faire connaître le Canada au monde entier. J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier les employés de leur engagement et de leur dévouement pour la CCT. En fin d'année, j'ai eu le plaisir d'apprendre que la recommandation du conseil de reconduire Michele McKenzie pour un second mandat à titre de présidente-directrice générale a été approuvée par le gouvernement. La CCT et l'industrie touristique ne manqueront pas de bénéficier du leadership fort et déterminé de Michele au cours des cinq prochaines années. Je tiens également à remercier les membres du conseil d'administration pour leur dévouement et leur travail soutenu et, en particulier, la généreuse contribution de Chris Cahill, qui a occupé la présidence par intérim avant ma nomination et qui s'est retiré du conseil au cours de l'année. Je lui suis reconnaissant de l'aide qu'il m'a apportée durant cette période de transition.



Steve Allan

Message de  
la présidente-  
directrice  
générale





Pour l'industrie  
touristique, tout  
comme pour  
l'économie mondiale,  
2008 s'est révélée  
une année difficile.

Malgré les nombreuses embûches, le secteur du tourisme au Canada a réussi à surclasser non seulement les industries du secteur primaire, mais l'économie dans son ensemble. Notre stratégie visant les consommateurs à haut rendement a porté ses fruits, puisque même en période de marasme économique, ce groupe continue à aimer voyager et à avoir les moyens de le faire.

En 2008, nous avons lancé une stratégie mondiale de marketing novatrice faisant appel aux médias sociaux pour présenter notre première campagne publicitaire internationale à la télévision et sur Internet. Au cœur de cette campagne, des clips vidéo filmés par les touristes ont réussi à traduire l'esprit des expériences touristiques canadiennes qui définissent notre marque et dont le style est personnel, attachant et informel.

De concert avec nos partenaires, nous avons mis au point une boîte à outils pratique pour expliquer la nature de la marque touristique du Canada au moyen d'éléments graphiques, de photos et de lignes directrices. Cette boîte à outils permet aux utilisateurs de s'exprimer d'une voix harmonieuse et caractéristique. Nous avons également créé une boîte à outils sur les expériences pour aider les PME œuvrant dans le secteur touristique à promouvoir leurs produits comme des aventures extraordinaires plutôt que comme des services. Nous avons lancé le *Programme de l'explorateur*, premier niveau d'une formation en ligne à l'intention des agents de voyages dans nos marchés clés dans le cadre d'un programme plus vaste visant à fournir à l'industrie touristique les renseignements nécessaires pour bien commercialiser le Canada.

De 2006 à 2008, le Canada est passé du 12<sup>e</sup> au 2<sup>e</sup> rang mondial de l'indice des marques nationales établi par Future Brand. De plus, *Lonely Planet*, l'un des guides les plus respectés du globe, classait le Canada dans sa liste des dix pays à visiter en 2009. Le fait que le Canada se soit taillé une place aux côtés de marchés touristiques émergents est la preuve que la marque *Canada. Explorez sans fin* est pertinente, solide et efficace.

Pour notre cadre d'évaluation du rendement, nous avons adopté le tableau de bord prospectif et déterminé les trois principales mesures visant à accroître les recettes provenant des touristes étrangers. En plus de faire connaître le Canada comme destination touristique et de collaborer activement avec nos partenaires, notre stratégie de marketing est axée sur la conversion : il s'agit de convaincre le client de s'engager et de réserver son voyage. Le succès de chaque campagne est mesuré en fonction du rendement du capital investi.

Notre organisme est le fruit d'un partenariat entre les secteurs public et privé. En tirant parti des contributions des partenaires qui constituent un financement de contrepartie, nous sommes en mesure d'obtenir le rendement maximal de notre capital investi dans nos initiatives de marketing. En 2008, la contribution des partenaires à notre financement annuel s'est élevée à 95,8 millions de dollars, soit un ratio de 1,2 pour un.

Avec trois milliards de téléspectateurs rivés à leur petit écran, nous savons que l'industrie touristique canadienne sera l'une des principales bénéficiaires des Jeux d'hiver de 2010. Nous investissons les 26 millions de dollars alloués par le gouvernement fédéral dans une stratégie visant à tirer le meilleur parti de la couverture médiatique internationale. Nous comptons ainsi accroître à long terme la renommée mondiale de la marque Canada de façon à attirer les voyageurs et à augmenter les recettes provenant des touristes étrangers, et ce, avant et après les Jeux.

Tout au long de l'année, nous avons créé, en partenariat avec les réseaux de télévision, une vidéothèque de séquences en haute définition dont les images, irrésistibles, couvrent tout le pays. D'autre part, les mascottes olympiques et paralympiques ont fait leur toute première apparition en Asie. Nous avons invité d'importants médias à participer à des voyages de presse partout au pays afin de transformer la perception désuète qu'ont les gens du Canada. En outre, nous avons conclu une entente de coopération avec les quatre Premières nations hôtes dans le but de commercialiser le tourisme autochtone avant, durant et après les Jeux d'hiver de 2010.

Dans l'année qui vient, nous concentrerons nos efforts sur une campagne publicitaire nationale et sur les marchés émergents à forte croissance que sont l'Inde et le Brésil. La compétitivité future du Canada dépend de la performance accrue des marchés internationaux. Or, en octroyant un financement de relance, le gouvernement fédéral reconnaît qu'une diffusion plus large de la marque touristique du Canada peut augmenter les recettes provenant des touristes étrangers et bénéficier à l'économie en général.

En cette période d'incertitude économique, il importe de tirer des leçons du passé en se rappelant que le tourisme est l'une des industries les plus robustes qui soient. Le secteur touristique sait se relever rapidement des épreuves. De plus, les voyages sont l'une des premières activités vers lesquelles se tournent les gens lorsque la morosité économique se dissipe. Nous serons prêts.

Explorez sans fin,



Michele McKenzie

# Aperçu de l'industrie 2008

La partie « Aperçu de l'industrie – 2008 » donne un aperçu du secteur touristique mondial, y compris des indicateurs et des tendances touristiques ayant des répercussions sur l'industrie canadienne du tourisme.





## Aperçu de l'industrie

Le secteur canadien du tourisme est très varié. Il comprend aussi bien de petites et moyennes entreprises (PME) exerçant leurs activités en un seul lieu que de grandes sociétés commerciales. Il comprend également des organismes de marketing provinciaux (OMP), des organisations de marketing de destination (OMD) ainsi que des associations de l'industrie touristique.

**L'activité touristique au Canada représente environ deux pour cent du produit intérieur brut (PIB) du pays, ce qui fait du tourisme un secteur économique important. En fait, la contribution du tourisme au PIB, qui s'élève à environ 30,7 milliards de dollars, équivaut à peu près à la contribution combinée des secteurs de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse.**

Source : Estimations préliminaires de la CCT

Les indicateurs suivants, fondés sur les estimations préliminaires de la CCT, ont trait à l'activité économique et au rendement de l'ensemble de l'industrie canadienne du tourisme en 2008.

### Indicateurs du tourisme pour 2008 :

- Les recettes tirées du tourisme ont atteint un total de 74,9 milliards de dollars, en hausse de 5,8 % par rapport aux 70,8 milliards de dollars enregistrés en 2007.
- Le tourisme international a rapporté des recettes totales de 15,7 milliards de dollars, une baisse de 3,1 % par rapport à 2007.
- Le tourisme intérieur a généré des recettes totales de 59,2 milliards de dollars, une hausse de 8,5 % comparativement à 54,6 milliards de dollars en 2007.
- La contribution du tourisme au PIB canadien s'est établie à 30,7 milliards de dollars en 2008, une augmentation de 7,3 % par rapport à 28,6 milliards de dollars en 2007.
- Les recettes touristiques du gouvernement ont atteint 22,2 milliards de dollars en 2008, une hausse de 5,7 % comparativement aux 21,0 milliards de 2007.
- Le nombre total de Canadiens travaillant dans l'industrie du tourisme a atteint 660 000 en 2008, une augmentation de 1,0 % par rapport aux 653 400 travailleurs dénombrés en 2007.

Source : Estimations préliminaires de la CCT

## Consommateurs à rendement élevé

Le désir de voyager est profondément ancré dans la société moderne. Le tourisme est une industrie des plus florissantes à l'échelle mondiale. Presque tous les pays et régions du monde ont connu une augmentation des arrivées internationales supérieure à 5 % en 2008, ce qui a produit de nouveaux records pour l'industrie mondiale. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), les arrivées de touristes internationaux ont atteint le nombre de 924 millions en 2008, une hausse de 2,0 % par rapport à 903 millions en 2007.

À l'échelle nationale, le nombre total d'arrivées internationales au Canada a chuté en 2008, mais le rendement a néanmoins augmenté dans cinq de nos neuf principaux marchés internationaux. La tendance dominante des dix dernières années se manifeste dans l'augmentation du rendement des marchés émergents comme ceux du Mexique, de la Corée du Sud et de la Chine, et la diminution du rendement des marchés établis comme ceux de l'Allemagne, de la France, du Japon et des États-Unis; la même tendance s'est confirmée à l'échelle mondiale. Les recettes totales générées par les marchés principaux ont pourtant baissé de 3,1 % par rapport à 2007 parce que plus de 55 % des recettes touristiques totales des marchés principaux de la CCT provenaient de marchés non performants (c.-à-d. celui des voyages d'agrément en provenance des États-Unis et celui du Japon). Depuis 2000, la part canadienne globale des arrivées de touristes étrangers a baissé d'environ 38 %. Parallèlement, le nombre global d'arrivées de touristes internationaux pour l'ensemble des pays a augmenté d'environ 36 % alors que la population des pays émergents commence à découvrir les voyages internationaux. Autrement dit, la part de marché du Canada continue de baisser bien que de plus en plus de touristes voyagent à l'échelle mondiale.

Par rapport à 2007, le Canada a connu en 2008 une diminution de 3,6 % des arrivées internationales en provenance de destinations long-courriers (ce qui englobe les voyages d'agrément en avion depuis les États-Unis, les voyages d'affaires et les voyages en avion provenant des marchés d'outre-mer de la CCT), ce qui est largement attribuable aux mauvais rendements obtenus aux États-Unis et au Japon. En outre, les recettes totales générées par les voyageurs de ce segment se sont établies à 6,9 milliards de dollars en 2008, une chute de 3,1 % par rapport à 2007. Selon les estimations, les dépenses moyennes par nuit de chaque voyageur ont diminué de 0,7 % pour atteindre 126,80 \$ comparativement à 127,73 \$ en 2007 (tandis que le rendement moyen par nuit pour chaque visiteur en provenance de tous les marchés de la CCT est passé de 120,90 \$ en 2007 à 119,70 \$).

Bien que le Canada ait vu son rendement stagner, il s'est tout de même classé au troisième rang quant à la hausse du rendement entre 1996 et 2007, d'après les données de l'OMT, lorsqu'on calcule ce rendement en fonction des arrivées et des recettes touristiques. Par rapport à ses principaux concurrents, le Canada a vu son rendement augmenter de 155,1 % depuis 11 ans, soit en moyenne 8,9 % par année ou 6,9 % en termes réels. C'est ainsi que, si le nombre de voyageurs arrivant au Canada a augmenté de 3,7 % entre 1996 et 2006, les recettes touristiques ont quant à elles progressé de 41,6 % au cours de la même période. Le fait que les recettes touristiques ont augmenté près de cinq fois plus que les arrivées de touristes reflète le succès de la stratégie du Canada consistant à cibler les consommateurs à haut rendement.

#### DÉPENSES MOYENNES PAR VOYAGE (\$CA)

	1996	2007	07/96
	\$	\$	%
Australie	1 554	4 261	174,2
États-Unis	1 099	1 856	68,9
Allemagne	850	1 585	86,5
Royaume-Uni	622	1 317	111,7
Thaïlande	926	1 156	24,8
Canada	365	931	155,1
Turquie	461	895	94,1
Chine	315	823	161,3
France	333	711	113,5

Source : OMT

Dans l'ensemble, les recettes touristiques de 74,9 milliards de dollars enregistrés par le Canada en 2008 représentent une forte hausse (5,8 %) par rapport aux recettes de 2007. Cette progression dissimule toutefois deux tendances importantes : les recettes intérieures ont augmenté de 8,5 % depuis 2007, pour atteindre 59,2 milliards de dollars, alors que les recettes provenant de touristes étrangers ont diminué de 3,1 % par rapport à 2007, pour atteindre 15,7 milliards de dollars.

Alors que l'économie canadienne profite d'une forte demande touristique intérieure, la croissance intérieure continue et le déclin des visites internationales alimenteront un type de développement touristique qui n'est pas nécessairement concurrentiel sur le plan international. Il est d'une importance stratégique, pour la compétitivité future du Canada, qu'une croissance réelle soit assurée sur les marchés touristiques internationaux pouvant produire des investissements en devises étrangères dans les produits touristiques du Canada. Le recul du Canada dans les marchés internationaux s'explique en partie par la forte augmentation de la demande à l'égard de destinations émergentes nouvelles et exotiques. Cette augmentation de la demande arrive à un moment où les obstacles aux voyages diminuent et où les transporteurs aériens (surtout des transporteurs à bas prix) offrent plus de vols vers des destinations jadis difficiles d'accès.



## Résultats des concurrents en 2008

Le Canada n'a pas été seul à connaître une baisse des arrivées de touristes internationaux dans la dernière année. Comme l'indique le tableau ci-dessous, plusieurs des concurrents internationaux de longue date du Canada ont connu des pertes sur le plan des voyages internationaux en 2008. À cet égard, les États-Unis ont enregistré des pertes sur les marchés mexicain, japonais et sud-coréen, alors que l'Australie a vu diminuer le nombre de voyageurs en provenance du Japon, de la Corée du Sud, des États-Unis, du Royaume-Uni et de la Chine. Quant au marché britannique, il a subi un recul aux États-Unis, en Allemagne et au Japon. La situation de ces pays suit la tendance internationale, selon laquelle les marchés matures perdent de la clientèle au profit de nouvelles destinations exotiques. Quant à cette tendance, nous avons pris la décision stratégique de mettre l'accent sur les marchés émergents en croissance; bref, le Canada n'a pas tardé à reconnaître cette tendance mondiale et à réagir en conséquence.

### NOMBRE ESTIMÉ DE VOYAGES D'UNE NUIT OU PLUS EN 2008 (EN MILLIERS)

	Canada	08/07	É.-U.	08/07	Australie	08/07	R.-U.	08/07
		%		%		%		%
États-Unis – Total	12 474	(6,7)	–	–	455	(1,0)	3 340	(12,3)
Royaume-Uni	845	(5,2)	4 772	6,1	669	(3,0)	–	–
France	404	12,5	1 278	28,1	84	16,0	3 702	8,9
Allemagne	309	3,8	1 826	19,8	160	5,0	3 059	(13,2)
Mexique	250	8,9	6 327	(6,4)	–	–	77	26,2
Japon	262	(15,7)	3 328	(6,1)	478	(20,0)	267	(24,5)
Corée du Sud	176	(6,1)	787	(2,4)	224	(13,0)	–	–
Chine	159	5,1	652	20,8	353	(1,0)	193	0,9
Australie	228	9,8	711	6,1	–	–	1 065	5,8
Total – Marchés principaux	15 107	(5,6)	19 197	2,0	2,423	(5,2)	11 703	(4,1)
Total – Marchés internationaux	16 870	(5,1)	52 102	7,9	5,587	(1,0)	36 445	0,8

Source : Estimations préliminaires de la CCT

Les gouvernements d'autres pays intensifient leur investissement dans le développement de produits touristiques et le marketing du tourisme. Des organismes nationaux de marketing touristique en Australie (Tourism Australia) et au Royaume-Uni (Visit Britain) se sont vu allouer en 2008 des budgets de base d'environ 120 et 90 millions de dollars respectivement.

#### Facteurs influençant la conversion

En 2008, nous avons continué de mesurer la conversion associée aux campagnes représentant un investissement important. L'année 2008 a été inhabituelle. En effet, si la marque touristique du Canada a gagné en notoriété et a été célébrée par des leaders d'opinion tiers comme FutureBrand, la conversion n'en a pas moins chuté dans un certain nombre de marchés sources du Canada.

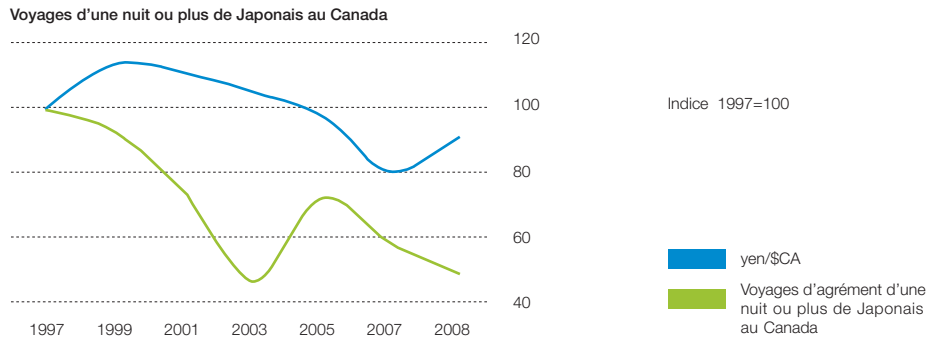
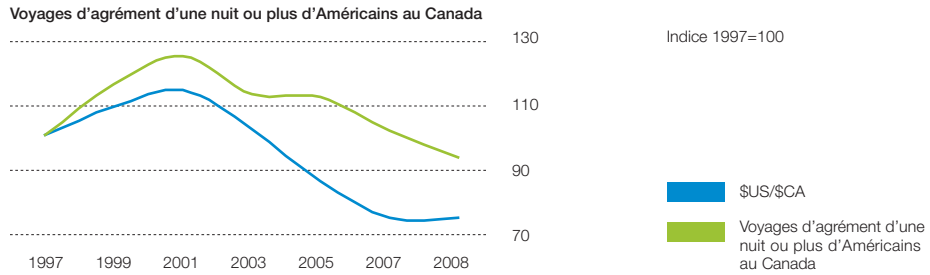
Aux États-Unis, le rapport de conversion par influence positive est resté stable à 48:1 (50:1 a toujours été la cible pour tous les marchés), malgré la détérioration rapide de la conjoncture dans ce pays, la diminution de la capacité aérienne en raison des prix records du carburant au printemps et à l'été, et le détournement de l'attention des médias en faveur de l'élection présidentielle historique et des nouvelles économiques.

La campagne de publicité printanière au Royaume-Uni a donné des résultats très positifs, comme en témoigne le rapport de conversion par influence positive qui a atteint 73:1. Le marché britannique a également été aux prises avec une détérioration de la conjoncture économique ainsi qu'une diminution de la capacité aérienne, due notamment à la diminution du service de British Airways vers Vancouver, qui est passé de deux vols quotidiens à un seul par jour. Les répercussions de cette situation ne se sont fait sentir qu'au second semestre de l'année civile, alors que la campagne printanière avait déjà pris fin et avait produit la majorité de ses effets directs.

Le RCI pour la campagne de conversion par influence positive s'est avéré moindre au Japon, où le rapport n'a été que de 15:1. Ce résultat montre la nécessité de poursuivre les efforts pour stimuler la notoriété de la marque touristique du Canada sur le marché japonais et d'y reconstruire sa réputation. La conversion de 2008 a aussi été minée par la diminution de la capacité aérienne, notamment la cessation du service direct régulier entre Vancouver et Osaka, en novembre 2007.

## Dépréciation du dollar canadien

En 2008, le dollar canadien s'est déprécié par rapport au dollar américain et au yen japonais. En temps normal, cette situation stimule la compétitivité des prix du Canada, ce qui aurait dû améliorer le rendement sur les marchés américain et japonais, qui était déjà faible. Comme l'illustrent les graphiques ci-dessous, les voyageurs américains et japonais se rendant au Canada sont habituellement très sensibles aux fluctuations de leur devise. Toutefois, la crise financière internationale qui a débuté en 2008 semble avoir eu plus de poids que l'amélioration du taux de change pour les voyageurs des États-Unis et du Japon.





## Secteur touristique du Canada : un moteur économique

Depuis 2004, le rendement global du secteur touristique s'est bien maintenu comparativement aux autres secteurs de l'économie canadienne. Une analyse comparative de la concurrence dans le secteur du tourisme, réalisée récemment par le Conference Board du Canada pour le compte de la CCT, fournit un cadre de référence pour l'examen du rendement. Si l'on considère la taille relative du PIB réel, le rendement du tourisme est très similaire au rendement combiné des industries primaires que sont l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse. En fait, le rendement actuel (2007/2006) et le rendement récent (2007/2004) du secteur touristique du Canada indiquent que, pour chacun des cinq indicateurs économiques, ce secteur a dépassé non seulement le groupe d'industries primaires, mais aussi l'économie globale.

### INDICATEURS ÉCONOMIQUES – NIVEAUX DE 2007

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES	PIB RÉEL (M\$)	EMPLOIS (en milliers)	PRODUCTIVITÉ (en milliers de dollars par employé)	TAXES (M\$)	SALAIRES (moyens par semaine incl. heures suppl.)
Industries primaires*	27 125	423	64	433	963
2007/2006	(4,0) %	(2,3) %	(1,8) %	(0,2) %	3,3 %
2007/2004	(3,6) %	(0,3) %	(3,5) %	(0,2) %	9,3 %
Total – tourisme	26 559	653	41	832	426
2007/2006	3,7 %	2,8 %	0,9 %	5,4 %	3,5 %
2007/2004	11,4 %	6,0 %	5,2 %	4,4 %	11,2 %
Total – économie	1 220 813	16 865	72	61 570	771
2007/2006	2,5 %	2,3 %	0,1 %	0,2 %	3,2 %
2007/2004	8,4 %	5,7 %	2,5 %	0,2 %	9,7 %

\*agriculture, pêche et chasse, foresterie



# État des résultats en regard des priorités

La partie « État des résultats en regard des priorités » fait rapport des principales réalisations de 2008 relativement aux cinq priorités de la CCT.

dénicher le  
qu'il était  
et les ruelles.  
succé sa  
monte



Comme la concurrence pour attirer les voyageurs du monde entier se fait de plus en plus féroce, la CCT a voué des efforts, tout au long de l'année 2008, pour distinguer le Canada des autres destinations sur la scène touristique mondiale; nous avons collaboré avec nos partenaires de l'industrie pour encourager l'adoption de nouvelles façons de penser et promouvoir des approches innovatrices en matière de marketing.

Après le lancement en janvier 2007 de la nouvelle marque touristique « Canada. Explorez sans fin », la CCT a largement concentré ses efforts sur l'intégration des éléments de la marque à toutes ses activités y compris les relations publiques et le marketing à l'échelle mondiale. Elle s'est concentrée sur le développement d'outils et la sensibilisation en vue de promouvoir et de soutenir l'adoption de la marque par l'industrie.

La grande qualité de la recherche effectuée par la CCT, ses techniques de communication créatives, son utilisation de nouvelles technologies et son exploitation d'outils de mesure du rendement ont été essentiels pour atteindre le principal but de l'organisation : augmenter les recettes touristiques du Canada provenant de l'étranger.

Notre plan d'entreprise 2008-2012 est fondé sur quatre objectifs qui décrivent ce que nous devons accomplir pour réaliser notre but ultime :

1. Convertir les consommateurs à haut rendement;
2. Miser sur les marchés comportant le meilleur rendement du capital investi;
3. Préserver l'uniformité de la marque;
4. Étudier de nouvelles possibilités commerciales.

**Pour atteindre nos objectifs en 2008, nous avons axé nos efforts sur cinq priorités :**

- 1) Être pertinent pour le consommateur;**
- 2) Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir un RCI maximal;**
- 3) Distinguer le Canada des autres destinations;**
- 4) Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver;**
- 5) Promouvoir l'excellence organisationnelle.**

Le texte qui suit met en lumière un certain nombre des principales réalisations et des résultats mesurés en 2008 relativement à ces cinq priorités.

# 1

## Priorité

### Être pertinent pour le consommateur

Mesure	Résultat
Inclusions dans la base de données	161 433
Coordonnées de clients potentiels fournies aux partenaires	136 995 (↓ par rapport à 137 024 en 2007)
Visiteurs mensuels uniques sur le site grand public <a href="http://www.canada.travel">www.canada.travel</a>	2 107 942 (↑ par rapport à 2 067 510 en 2007)
Pourcentage de consommateurs convertis (Conversion par influence positive)	É.-U. : 3,43 % (↓ par rapport à 6,83 % en 2007) R.-U. : 4,83 % (↑ par rapport à 4,21 % en 2007) Japon : 0,46 % (↓ par rapport à 0,75 % en 2007)

#### Gestion des relations-clients

Notre équipe de marketing électronique a élaboré un outil de gestion des relations-clients (GRC) pour déterminer qui sont les consommateurs, puis recueillir et analyser les données concernant leurs préférences de voyage ainsi que leurs habitudes de dépenses. En utilisant cet outil important, nous sommes maintenant en mesure de développer et de maintenir des communications pertinentes avec les voyageurs potentiels ciblés, et de nous assurer que les messages publicitaires qu'ils reçoivent répondent à leurs intérêts et à leurs attentes. Grâce aux réactions positives à la marque et aux campagnes de marketing associées, la base de données sur les consommateurs compte maintenant 1,3 million d'entrées. Ce chiffre correspond à une croissance de 60 % du nombre net de nouveaux consommateurs entre 2007 et 2008. Cette croissance devrait se poursuivre à mesure que les campagnes de marketing électronique deviendront plus ciblées et que leur nombre augmentera.

### Quotient explorateur<sup>MC</sup> : un outil de segmentation

Depuis que cet outil de segmentation a été présenté pour la première fois aux membres de l'industrie du tourisme, en 2005, le *Quotient explorateur<sup>MC</sup>* (QE) a su captiver l'imagination d'une bonne partie d'entre eux. Partant de la prémisse que deux personnes peuvent se trouver exactement au même endroit, participer à une seule et même activité et pourtant vivre deux expériences complètement différentes, le QE définit les facteurs émotionnels qui motivent les gens à voyager, en dehors des facteurs démographiques habituels tels que l'âge et le lieu géographique. Il nous permet mieux que jamais de présenter aux consommateurs des expériences de voyage précisément adaptées à leurs désirs.

En 2008, l'évolution de cet outil innovateur nous a conduits non seulement à créer du matériel de communication qui inspire des consommateurs précis, mais à procéder au réajustement de notre organisation en fonction d'une planification internationale et à adopter une approche internationale concernant la gestion des segments de consommateurs. Grâce à des publications telles que notre *boîte à outils de la marque*, le QE donne maintenant l'occasion aux membres de l'industrie, y compris les petites et moyennes entreprises, de personnaliser leurs communications et d'adapter les expériences à ce que recherche chaque consommateur. À l'appui de la marque touristique du Canada, le QE joue un rôle central dans la mise au point des activités de la CCT, y compris le marketing, le développement de produits ou d'expériences, les relations publiques, les relations avec les médias et la recherche.

En outre, nous avons défini les deux groupes de QE qui constituaient nos principaux publics internationaux en 2008 : les avides de connaissances et les hédonistes enthousiastes. Sachant qui ils sont, nous avons été en mesure de concevoir la stratégie de la plateforme mondiale, qui a permis d'assurer des communications cohérentes avec ces deux groupes de consommateurs sur tous les réseaux internationaux. Prisonniers de leur quotidien, les consommateurs visés étaient inspirés par les « moments » que vivent les visiteurs lorsqu'ils se retrouvent au Canada. C'est pourquoi la campagne publicitaire a été constituée d'une vaste sélection d'expériences vraies sous forme de huit messages publicitaires d'une durée de 15 secondes chacun pour diffusion à la télévision et en ligne. D'autres ressources ont aussi été réalisées, notamment des images publicitaires de premier plan ainsi que des vidéos en lecture continue sur Internet servant à présenter 240 récits (7 000 heures de bande vidéo). On prévoit aussi la diffusion d'une vidéo sur les ondes nationales en 2009.



## Priorité Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir un RCI maximal

Mesure	Résultat
Création d'un outil facilitant la prise de décisions sur le plan des affectations aux marchés	Oui (modèle du RCI)
Plans pour les marchés prévoyant un investissement dans les marchés à rendement élevé définis par la recherche	Oui
Dépenses moyennes par personne et par nuitée, selon les marchés de la CCT	119,70 \$ (↓ par rapport à 120,90 \$ en 2007)
Recettes touristiques provenant des marchés de la CCT	10,2 milliards de dollars (↓ par rapport à 10,7 milliards de dollars en 2007)
Rendement du capital investi dans la campagne (en fonction de l'influence essentielle de la publicité)	6:1 (↓ par rapport à 9:1 en 2007)
Rendement du capital investi dans la campagne (en fonction de l'influence positive de la publicité)	45:1 (↓ par rapport à 74:1 en 2007)

En 2008, la CCT a concentré ses investissements aux États-Unis (marchés des voyages d'agrément et des réunions, congrès et voyages de motivation ou RCMV), au Mexique, en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, au Japon, en Chine, en Corée du Sud et en Australie. Comparativement à 2007, la redistribution des budgets a eu pour but de tirer parti des marchés en croissance.

Pour déterminer les affectations budgétaires de 2008, divers éléments ont été pris en considération afin d'assurer à la CCT le meilleur rendement du capital investi dans ses programmes :

- Résultats globaux du modèle d'investissement dans les marchés (MIM), pondérés selon le marché;
- Tendances dans les dépenses moyennes par voyage;
- Fluctuations des taux de change;
- Répercussions des augmentations ou des diminutions des investissements;
- Rendement des investissements à la lumière des études sur la conversion.

Par ailleurs, la distribution du budget tient compte des recettes totales engendrées par chaque marché et des résultats obtenus dans le passé grâce aux campagnes de marketing dans les marchés principaux. Les montants affectés aux marchés en expansion sont justifiés par la forte corrélation entre le rendement du marché et la croissance économique.

#### **Fonds de recherche et développement**

En 2008, les ressources de notre programme de recherche et développement ont été axées sur la recherche et l'évaluation de nouveaux débouchés et de nouvelles expériences-créneaux qui pourraient nécessiter davantage d'investissements dans nos principaux marchés. Le cadre d'évaluation mis au point pour les marchés émergents a été adapté afin de guider les efforts en ce sens de façon à assurer leur objectivité et leur cohérence. Ce cadre a été conçu pour évaluer les possibilités en fonction des critères suivants :

- rendement, appuyé par une demande soutenue pour assurer le volume;
- cohérence de la marque;
- crédibilité et caractère concurrentiel de l'offre d'expériences canadiennes dans le marché mondial;
- viabilité de l'expérience (contrairement à un engouement passager);
- potentiel des marchés internationaux.

Le programme de recherche et développement supervisera aussi la création de nouveaux outils et modèles analytiques pour permettre la prise de décisions éclairées sur les investissements de gestion et de marketing en vue de maximiser le rendement du capital investi ainsi que l'efficacité des activités de publicité et de marketing. Ces nouvelles initiatives servent de complément au modèle d'analyse du portefeuille de marchés (APM) et au modèle d'investissement dans les marchés (MIM).

#### **Affectations au programme Canada**

Dans le cadre de notre planification stratégique pour 2008-2012, notre conseil d'administration a jugé bon de consacrer les ressources limitées de la CCT aux activités de promotion sur les marchés internationaux offrant au Canada le meilleur rendement du capital investi, plutôt qu'à la promotion sur le marché intérieur du Canada. Depuis 2008, nous avons gardé environ 500 000 \$ pour exercer certaines activités de promotion de la marque Canada au pays par l'entremise des Services des relations avec les médias et relations publiques ainsi que des expériences de la marque. Les fonds restants (environ 2 millions de dollars) ont été répartis dans l'ensemble de nos programmes de marketing international de manière à optimiser le rendement du capital investi. Les effectifs du programme de publicité au Canada ont été réaffectés selon nos priorités stratégiques.



# 3

## Priorité

### Distinguer le Canada des autres destinations

Mesure	Résultat
Rang de la marque nationale (indice des marques nationales)	2 <sup>e</sup> rang (↑ par rapport au 6 <sup>e</sup> rang en 2007)
Valeur de la marque Canada (indice des marques nationales d'Anholt)	4 (↓ par rapport à 3,25 en 2007)
Notoriété assistée de la marque	46 % (↑ par rapport à 44 % en 2007)
Notoriété spontanée de la marque	14 % (inchangé par rapport à 2007)
Notoriété assistée de la destination	35 % (↑ par rapport à 33 % en 2007)
Notoriété spontanée de la destination	20 % (inchangé par rapport à 2007)
Souhait de visiter le Canada/probabilité de le faire	33 % (↑ par rapport à 31 % en 2007)

#### Initiatives liées à la marque touristique du Canada

Après le lancement en 2007 de la nouvelle marque touristique « *Canada. Explorez sans fin* », nous nous sommes appliqués à faire le pont entre les perceptions du Canada comme destination axée sur la nature qui prévalent dans le monde, et la nécessité de présenter des expériences de voyage canadiennes plus diversifiées et plus ancrées dans le réel, dans un contexte personnel, émotionnel, pertinent et interactif. En 2008, la CCT a bâti une solide plateforme pour mettre en commun les éléments de la marque et créer une véritable capacité de captiver les voyageurs du monde entier.



#### Marque touristique du Canada

**La marque Canada sera une marque touristique dominante à l'échelle mondiale, encourageant les voyageurs à raconter leurs propres histoires extraordinaires.**

**On viendra visiter le Canada non seulement parce qu'il s'agit d'un endroit de toute beauté aux paysages exceptionnels, mais aussi parce qu'il offre aux voyageurs la possibilité de créer leurs propres récits de voyage et leurs propres expériences : des histoires uniques qui sont un peu inattendues, inusitées hors de l'ordinaire.**

« *Explorez sans fin* » est devenu une expression du Canada, présentant ses attributs et ses atouts au moyen d'images captivantes et modernes ainsi qu'une personnalité et un ton qui correspondent à la nature authentique et chaleureuse des Canadiens. La section suivante donne des exemples des diverses initiatives auxquelles nous avons eu recours en 2008 afin de distinguer la marque touristique du Canada.

#### Boîte à outils de la marque touristique du Canada

La marque touristique du Canada, qui vise à inspirer, à passionner et à enthousiasmer les voyageurs curieux, renvoie dans le monde entier une image dynamique et cohérente du Canada. Cette marque, que nous avons créée en collaboration avec nos partenaires de l'industrie, entraîne les voyageurs dans un nouveau périple où les visiteurs se mêlent à la population locale, découvrent des paysages exotiques et font des rencontres culturelles extraordinaires et inattendues qui animent le corps et l'esprit. Le ton est plein d'esprit, chaleureux, créatif et assuré.

La boîte à outils de la marque touristique du Canada définit l'essence de la marque : sa personnalité, son apparence et sa mission, de même que le ton et les valeurs qui y sont associés. La palette de couleurs éclatantes s'inspire des gens et des paysages du Canada. Les partenaires n'ont qu'à copier-coller les images et les photos, qui sont prêtes à être utilisées. Les lignes directrices relatives à la marque sont très utiles pour ajuster rapidement et facilement le matériel de marketing avec ces nouvelles couleurs rafraîchissantes.

### Un exemple de réussite



En 2008, après le lancement de notre nouvelle marque et des lignes directrices sur l'identité de la marque, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT) a refondu les lignes directrices de sa propre identité visuelle sous la forme d'une boîte à outils relative à la marque, qui est simple et facile à utiliser. L'approche globale a été influencée par les lignes directrices de notre propre boîte à outils et a suivi en grande partie la même orientation globale que la marque touristique du Canada, que ce soit pour l'établissement des critères d'identité visuelle ou pour l'adoption d'un nouveau style photographique qui ressemble beaucoup à notre approche à la première personne.

L'approche globale, influencée par l'essence et l'identité visuelle de la marque, est axée sur les expériences et permet aux voyageurs de voir l'Ontario comme un endroit idéal pour vivre ces expériences. Or, voilà seulement un des nombreux exemples provenant de nos partenaires à l'échelle du pays, qui considèrent tous qu'en harmonisant notre voix collective, nous pourrions changer la manière dont les gens perçoivent le Canada et susciter le désir de le visiter sans tarder.

La marque touristique nationale du Canada devient plus forte sur le marché mondial grâce au nombre croissant de partenaires qui adoptent notre voix collective.

### Tourisme dans le Nord

Le tourisme dans le Nord canadien représente une nouvelle possibilité emballante, car il s'agit d'une industrie émergente qui apporte une contribution importante à l'économie globale de cette région en plein développement. Au début de 2008, la secrétaire d'État à la Petite entreprise et au Tourisme a recommandé au conseil d'administration de la CCT de concentrer son attention sur le tourisme nordique, défini comme secteur prioritaire. Tout au long de l'année 2008, nous avons donc continué de collaborer avec nos partenaires fédéraux et territoriaux afin de faire progresser le tourisme dans le Nord. Fait encore plus important, nous avons conjugué nos efforts à ceux de nos partenaires nordiques (Nunavut Tourism, Northwest Territories Tourism et le ministère du Tourisme et de la Culture du Yukon) pour trouver des occasions qui permettraient aux trois territoires de participer à nos programmes sous une même dénomination, à savoir le « *Nord canadien* ». En novembre 2008, nous nous sommes engagés avec nos trois partenaires nordiques à signer un protocole d'entente (PE) pour confirmer la capacité du *Nord canadien* à contribuer au développement du tourisme nordique en constituant, dans le cadre de nos programmes, une seule entité équivalant à un partenaire provincial. La signature officielle du PE devrait avoir lieu au début de 2009.

### Tourisme autochtone



En 2007, nous avons conclu un partenariat avec Tourisme autochtone Canada (TAC) en vue d'entreprendre des recherches pour recueillir de nouveaux renseignements stratégiques sur les expériences de tourisme autochtone que les consommateurs européens souhaiteraient vivre au Canada. Ces recherches, axées sur le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne, ont permis de jeter un nouvel éclairage sur les motivations, les perceptions et les attentes des voyageurs européens pour ce qui est des voyages associés au tourisme autochtone. Les recherches ont mis en évidence le grand intérêt qui existe dans les trois marchés pour le tourisme autochtone, et ont fourni des renseignements approfondis qui seront utiles aux fournisseurs d'expériences de tourisme autochtone pour concevoir des produits et des programmes d'activités.

En nous appuyant sur les conclusions formulées en 2008, nous avons entrepris de déterminer des expériences de tourisme importantes et immédiatement commercialisables, en collaboration avec TAC et en consultation avec chaque organisme de tourisme provincial et un certain nombre d'associations de tourisme autochtone à travers le Canada. Ce processus a d'abord permis de déterminer les expériences de tourisme autochtone qui correspondaient le mieux à la marque touristique nationale. Au final, il a permis de dégager 28 expériences de tourisme autochtone concernant 12 des 13 provinces et territoires. Nous avons d'ailleurs publié une brochure décrivant ces expériences sous le titre *28 expériences les plus significatives du tourisme autochtone au Canada*, que nous avons distribuée aux membres de l'industrie et utilisée dans le cadre de nos campagnes de marketing. Cette brochure a fait l'objet de commentaires fort positifs, et elle sera utilisée pour diverses activités des quatre Premières nations hôtes et de la CCT dans le contexte des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, en plus d'être incluse dans un projet conjoint de l'Agence des services frontaliers du Canada et de la CCT qui verra à l'installation de pavillons d'accueil à différents points d'entrée au Canada situés depuis les États-Unis.

Mesure	Résultat
Exemplaires de la brochure des « 28 expériences significatives » distribués aux professionnels de l'industrie du tourisme	Plus de 900
Nombre mensuel moyen d'appels de fichiers sur le site Web adapté aux consommateurs, produit par Tourisme autochtone Canada	70 000

### Tourisme durable

En 2008, le service Expériences de la marque a dressé une liste de voyageurs primés qui ont recours à des pratiques de tourisme durable. Pour créer cette liste, l'équipe a recensé les lauréats de prix nationaux et provinciaux, dont le Prix du tourisme durable de Parcs Canada et de l'AITC. À l'heure actuelle, 55 voyageurs figurent sur la liste. De plus, l'équipe a dressé une liste de 70 voyageurs qui n'ont pas encore remporté de prix, mais qui se sont manifestement engagés à respecter des pratiques de tourisme durable. Cette liste a été utilisée pour déterminer les délégués invités à la Conférence sur le développement durable de 2008 de Gros Morne Institute. En 2009, l'équipe des Expériences de la marque continuera d'enrichir les deux listes en étroite collaboration avec nos partenaires de l'industrie.

### Réalisations liées à la marque touristique du Canada

#### Indice des marques nationales FutureBrand

En 2008, la marque touristique du Canada s'est classée au deuxième rang mondial sur la liste des principales marques nationales, selon l'indice des marques nationales FutureBrand (IMN), dont les résultats ont été annoncés officiellement le 11 novembre au World Tourism Market de Londres, la plus grande exposition annuelle de l'industrie internationale du tourisme. L'IMN classe les marques nationales selon des critères d'évaluation fondamentaux, et il permet de dégager les tendances mondiales qui se dessinent dans le secteur économique qui connaît la croissance la plus rapide à l'échelle internationale : les voyages et le tourisme.

En 2006, au moment où nous nous préparions à inaugurer la marque touristique renouvelée du Canada, l'IMN plaçait le pays au 12<sup>e</sup> rang. Après le lancement de la nouvelle identité visuelle de sa marque touristique en janvier 2007, et après un an de visibilité, le Canada s'est classé au 6<sup>e</sup> rang de l'IMN. Le rapport de 2007 de l'IMN a particulièrement glorifié la marque touristique renouvelée du Canada ainsi que notre site Web destiné aux consommateurs pour leur capacité de distinguer le Canada des autres destinations sur le marché du tourisme international. En 2008, la marque renouvelée du Canada ayant eu le temps de bien se développer et de bien s'implanter, elle s'est classée au deuxième rang sur 78 marques nationales, devancée uniquement par l'Australie.

Dans les 48 heures qui ont suivi l'annonce des résultats de l'IMN de 2008, la nouvelle du classement ainsi que des clips vidéo illustrant la nouvelle stratégie innovatrice de marketing mondial de la CCT étaient diffusés au journal national télévisé du soir du réseau CTV, au journal télévisé du matin de la CBC et sur le site d'actualité de CTV. Dans la presse écrite, la couverture médiatique a été assurée d'un océan à l'autre par Canada.com, les journaux de CanWest tels que le National Post et le Calgary Herald ainsi que l'agence de presse La Presse Canadienne.

Des preuves solides montrent que le classement du Canada selon l'IMN a grandement bénéficié de nos investissements visant à renouveler la marque touristique du Canada et à faire la promotion internationale du Canada en tant que destination touristique. D'abord, le classement de l'IMN se fonde sur un échantillon de près de 2 700 voyageurs interrogés dans neuf pays (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Australie, Chine, Japon, Brésil, Émirats arabes unis et Russie). Parmi ces neuf pays, les six premiers font partie des principaux marchés de la CCT et ils sont fortement exposés aux publicités touristiques du Canada, car plus de 95 pour cent de notre budget de marketing leur est consacré. En outre, les gens interrogés comprenaient des personnes qui effectuent fréquemment des voyages internationaux par plaisir ou par affaires et qui sont âgées de 21 à 65 ans, ce qui correspond précisément à notre public cible. Par conséquent, il est probable que la plupart des personnes interrogées aient été exposées aux messages de la CCT et soient familières avec la marque touristique du Canada. D'ailleurs, il a été établi que le marketing touristique d'un pays est l'élément qui influence le plus les perceptions des consommateurs et des leaders d'opinion par rapport à l'attrait de la marque nationale concernée.





D'autre part, nos activités de recherche et nos outils de segmentation nous permettent de toujours être au diapason des différents segments de consommateurs. Ainsi, nous cibons seulement les consommateurs qui ont une forte propension à effectuer des voyages internationaux, qui sont assez passionnés pour le faire et qui en ont les moyens de voyager. Avant la mise en œuvre de nos techniques de marketing ciblé et de développement de la marque, les voyageurs potentiels considéraient que la marque touristique du Canada était ambiguë, ce qui a probablement défavorisé le pays au classement de l'IMN.

Enfin, nous menons des études de conversion sur plusieurs marchés afin de mesurer l'effet de la marque touristique du Canada sur la sensibilisation des consommateurs. Nous recueillons les données de recherche au moyen de la Veille touristique mondiale, de manière à mesurer l'influence que les attributs de la marque touristique du Canada peuvent avoir sur les consommateurs ciblés. Ces études nous permettent de déterminer précisément les messages qui inspirent les voyageurs potentiels, ce qui montre que nos activités de marketing s'harmonisent bien avec le degré d'inspiration grandissant associé à la marque touristique du Canada.

Un de nos principaux centres d'intérêt consiste à mesurer l'efficacité des programmes en fonction du rendement global du tourisme au Canada. L'IMN fait partie des mesures utilisées dans le cadre de notre approche du tableau de bord prospectif (TBP), et tous les membres du personnel font un suivi des mesures du TBP pour adapter leur travail quotidien en conséquence.

Mesure	Résultat
Valeur de la publicité générée après l'annonce des résultats de l'IMN pour 2008	250 000 \$

**« Le Canada est un pays exceptionnel qui possède tous les atouts d'une grande marque : la qualité de vie, la diversité, la culture, les arts et spectacles, la gastronomie, les infrastructures commerciales, la stabilité et l'ouverture. »**

#### Indice 2008 des marques nationales FutureBrand

#### Dix destinations à privilégier selon *Lonely Planet*

*Lonely Planet*, un éditeur de guides de voyage parmi les plus respectés à l'échelle internationale et parmi les plus populaires auprès des jeunes voyageurs du monde entier, a inscrit le Canada sur sa liste des 10 principaux pays à visiter en 2009.

Sa description du Canada englobait les activités et les festivals suivants : le 30<sup>e</sup> anniversaire du Festival international de jazz de Montréal, le 50<sup>e</sup> anniversaire des Championnats du monde de curling masculin à Moncton (Nouveau-Brunswick), la reconstitution de la bataille des plaines d'Abraham, l'observation d'ours polaires à Churchill (Manitoba), la randonnée pédestre sur la Piste de la côte Ouest de l'île de Vancouver, la descente en kayak des rapides de la rivière des Esclaves dans les Territoires du Nord-Ouest, le surf et l'observation de baleines à Tofino (C.-B.) ainsi que le Stampede de Calgary.

La mention du Canada dans un guide de voyage aussi prestigieux, aux côtés des marchés touristiques émergents, témoigne du succès de nos campagnes de marketing visant à faire du Canada une destination unique et exotique qui attire les voyageurs à haut rendement. La présentation du Canada comme une destination « en vogue et dynamique » cadre bien avec sa marque touristique renouvelée et axée sur l'expérience : « *Canada. Explorez sans fin* ».

**« Les Canadiens sont trop polis pour le dire, mais leur pays est prêt à être célébré. Été comme hiver, le Canada est un lieu d'action offrant un espace de jeu démesuré grand. »**

#### *Lonely Planet, Best in Travel: 2009*



### Évaluation de la marque Canada

Les marques ont une valeur monétaire et constituent un actif important de toute entreprise. En 2008, nous avons lancé une initiative visant à évaluer la marque touristique du Canada et à faire une analyse comparative avant l'investissement supplémentaire pour les Jeux d'hiver de 2010, puis à mesurer l'augmentation de sa valeur pendant la période stratégique des Jeux. Nous avons fait appel aux services d'Interbrand, le plus grand expert mondial en matière d'évaluation et de gestion des marques, dont les méthodes d'évaluation exclusives sont reconnues par des sommités du monde entier : des conseils de normes comptables, des analystes, des banques, des autorités fiscales, des conseils de gestion de premier ordre, des autorités boursières et des tribunaux de grande instance. Interbrand a utilisé les données sur le tourisme et les études de calibre international de la CCT et appliqué sa méthode d'évaluation de la marque pour déterminer la valeur de la marque touristique du Canada.

Cela dit, même si nous dirigeons les efforts de valorisation de la marque touristique du Canada, cette marque est aussi influencée par un certain nombre d'organisations différentes : des organismes de tourisme provinciaux et territoriaux, des hôtels et des centres de villégiature, des centres d'activités axées sur l'expérience, des transporteurs aériens, des parcs nationaux et provinciaux, etc. Notre initiative vise à évaluer l'influence de nos activités sur la marque touristique du Canada, tout en tenant compte de l'influence globale que les autres marques ont sur l'expérience de voyage canadienne. Bien que la contribution précise de chaque partenaire à la valeur globale de la marque touristique du Canada ne puisse être établie sans effectuer d'importantes recherches additionnelles, il ressort que la marque touristique du Canada est très prisée, ce dont devraient se réjouir tous les partenaires qui ont un intérêt direct dans le tourisme au Canada. En effet, cette marque s'avère un atout précieux pour l'industrie du tourisme, qui dépend fortement de la marque pour inciter les consommateurs à conclure leur achat.

La valeur de la marque touristique du Canada pour l'année repère 2007 s'établit à 123,8 milliards de dollars. Une ventilation par marché est présentée ci-dessous. Il est à noter qu'il n'y a pas de valeur distincte pour la Chine en 2007, en raison de problèmes de collecte de données rencontrés dans ce pays pour la Veille touristique mondiale de l'année concernée. Cette valeur est donc incluse dans « Autres pays » pour l'année 2007, mais elle sera présentée distinctement en 2008 et au-delà. Cette évaluation d'Interbrand servira de repère pour mesurer la croissance de la valeur de la marque suite à l'investissement dans les Jeux d'hiver de 2010.

### Évaluation de la marque touristique du Canada – résultats par segment

Marché	Valeur de la marque en 2007
	\$
États-Unis	73 758 000 000
Royaume-Uni	11 311 000 000
Mexique	4 197 000 000
Australie	3 486 000 000
France	3 282 000 000
Corée du Sud	2 425 000 000
Allemagne	2 412 000 000
Japon	1 821 000 000
Autres pays	21 090 000 000
Total – valeur de la marque touristique du Canada dans tous les marchés	123 782 000 000

« La décision de visiter le Canada est motivée à 58 pour cent par la marque touristique. »

Rapport de 2008 d'Interbrand : Évaluation de la marque touristique du Canada

# 4

## Priorité

### Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver

Mesure	Résultat
Impressions médiatiques des Jeux et du tourisme au Canada	84,1 millions

Au cours de la dernière année, nous avons poursuivi nos efforts visant à tirer parti des Jeux pour tout le Canada en trois phases : l'établissement de la marque; l'exploitation de la visibilité médiatique; et la mise à profit des retombées après les Jeux. L'année 2008 aura permis d'établir des relations et des programmes qui seront exécutés durant la période précédant les Jeux, soit de novembre 2008 à février 2010. Les initiatives créées dans ce contexte visent à promouvoir la marque touristique en lien avec les Jeux pour tout le Canada et à optimiser la collaboration avec nos principaux partenaires dans le cadre de la Stratégie touristique relative aux Jeux d'hiver de 2010 : les équipes de la CCT dans les marchés visés; les organismes de marketing provinciaux et territoriaux; Affaires étrangères et Commerce international Canada (MAECI); le Secrétariat fédéral 2010; et d'autres partenaires gouvernementaux comme l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), Agriculture Canada et le Comité d'organisation des Jeux de 2010 à Vancouver (COVAN).

#### Entente de coopération entre la CCT et les quatre Premières nations hôtes

En 2008, nous avons travaillé en collaboration avec les quatre Premières nations hôtes – les Lii'wat, Musqueam, Squamish et Tsleil-Waututh – dans le but d'accroître la notoriété des expériences touristiques autochtones au Canada, et d'assurer notamment :

- la création de contenu destiné aux communications et aux relations avec les médias par l'entremise du Centre des médias de la CCT et du Carrefour *GoMedia Canada 2008*;
- le développement et la diffusion de ressources numériques existantes ou nouvelles se rapportant aux expériences de tourisme culturel autochtone;
- l'élaboration d'une programmation centrée sur le tourisme culturel autochtone pour les 17 jours d'exploitation du pavillon du tourisme autochtone durant les Jeux d'hiver de 2010;
- la participation de la CCT à l'événement Showcase of Contemporary Aboriginal Expression à Beijing, en Chine, à l'été 2008.

C'est la première fois que des peuples autochtones sont reconnus comme partenaires officiels des Jeux olympiques et paralympiques par le Comité international olympique. La cérémonie de signature de l'entente de coopération entre la CCT et les quatre Premières nations hôtes a eu lieu le 5 février 2009.

#### Contrat de licence non commerciale avec le COVAN

Le 25 février 2008, nous avons conclu une licence non commerciale avec le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN). Cette entente permet à la CCT d'utiliser la marque olympique – sous réserve de l'approbation du COVAN – afin de mettre en valeur les Jeux d'hiver de 2010 et d'en tirer parti, jusqu'au 31 décembre 2010.

#### Protocole d'entente avec Parcs Canada

Le 5 novembre 2008, nous avons signé un protocole d'entente (PE) avec l'Agence Parcs Canada, alliant la force du marketing et les remarquables possibilités offertes par Parcs Canada en matière d'expériences. Cette entente se veut un cadre élargi de collaboration en ce qui a trait aux priorités de planification stratégique nationale, aux événements spéciaux, à la recherche et au partage de renseignements ainsi qu'aux communications et à la promotion. Parmi les projets spécifiques figurent la promotion des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, la collaboration à l'initiative du Parc Icefields et l'utilisation du quotient explorateur de la CCT dans des situations bien concrètes, et ce, afin de développer des initiatives touristiques durables. Ce



protocole d'entente appuiera les efforts du gouvernement du Canada en matière de croissance et de viabilité de l'industrie touristique canadienne – touchant plus particulièrement les petites et moyennes entreprises – en vue de développer des produits et des possibilités dans les marchés potentiels ainsi que d'accroître la notoriété et la qualité des expériences offertes aux visiteurs qui se rendent au Canada.

#### Programme international des mascottes olympiques



En vertu du contrat de licence non commerciale liant la CCT et le COVAN, nous avons commandité l'apparition des trois mascottes olympiques – Miga, Sumi et Quatchi – lors d'activités destinées aux membres de l'industrie et aux consommateurs, en Asie et en Australie. Le programme s'est appuyé sur la popularité des personnages représentés par les mascottes pour promouvoir la marque touristique du Canada en faisant le lien avec les Jeux d'hiver de 2010. Le Programme international des mascottes olympiques a débuté le 1<sup>er</sup> novembre 2008 et durera jusqu'au 31 décembre 2009.



Les mascottes ont fait leur première apparition internationale le 20 novembre 2008 au China International Travel Market (CITM) de Shanghai. Le CITM est un événement annuel organisé par la China National Tourism Administration; il s'agit du plus grand salon professionnel et commercial du tourisme en Asie, et il attire l'attention de l'industrie internationale du tourisme avec ses 3 880 exposants provenant des quatre coins du monde. Les mascottes ont fait leur apparition à notre stand aux côtés de Shen Xue et de Zhao Hongbo, qui forment la « famille parfaite » de patinage artistique en couple et qui ont été mis en vedette dans les campagnes de marketing de la CCT-Chine au cours de la dernière année. La présence des mascottes, associée à nos messages olympiques, a suscité une attention additionnelle de la part des médias, des consommateurs et des participants au salon. Plusieurs médias de Shanghai ont couvert cette première apparition des mascottes.

Le 28 décembre, les mascottes ont refait leur apparition à la Bibliothèque nationale pour enfants et jeunes adultes (National Library for Children and Young Adults) de Séoul, en Corée du Sud. L'activité était dirigée par l'ambassade du Canada à Séoul en partenariat avec la CCT.

#### Programme « Faire connaissance avec des Canadiens »



La CCT et le COVAN, qui ont un intérêt commun à tirer parti de la visibilité médiatique des Jeux d'hiver de 2010 à l'échelle internationale, ont signé une entente de partenariat pour créer le programme *Faire connaissance avec des Canadiens*, pour orienter l'attention des médias sur les athlètes olympiques et paralympiques et exposer les récits de voyage au Canada uniques et fascinants de leurs familles.



En vertu du programme *Faire connaissance avec des Canadiens*, que nous dirigerons avec le soutien des partenaires touristiques des provinces et des territoires, entre huit et douze familles d'athlètes olympiques de nos marchés principaux vivront au Canada une expérience de tourisme authentique d'une durée de sept jours, avant les Jeux d'hiver de 2010, et leur expérience sera documentée à des fins de marketing touristique, de médiatisation et de relations publiques. Chaque famille fera du tourisme dans une région différente du Canada et partagera son expérience par le biais de documents vidéo, audio ou écrits ainsi que de médias sociaux.

#### Programme « Bienvenue au Canada »



En collaboration avec l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), nous avons inauguré le programme *Bienvenue au Canada* pour contribuer à présenter les Jeux d'hiver de 2010 comme « des Jeux pour tout le Canada ». Ce programme permet à l'ASFC, à la CCT et aux partenaires provinciaux de conjuguer leurs efforts pour mettre en valeur la marque touristique du Canada aux principaux points d'entrée à l'échelle du pays, en présentant des images et des messages clés pour accueillir les visiteurs au Canada et mettre en relief le soutien et le rôle prépondérant du gouvernement fédéral dans le cadre des « Jeux pour tout le Canada ». Le programme *Bienvenue au Canada* durera de février 2009 à avril 2010.



## 5

## Priorité

## Veiller à l'excellence organisationnelle

Mesure	Résultat
Taux d'intégration des valeurs à la culture de la CCT	69 % (↑ par rapport 59,6 % en 2007)
Participation active des employés	58,5 % (↓ par rapport à 62,5 % en 2007)
Taux de maintien des employés dans le programme de planification de la relève	94 %
Plans de gestion du rendement (terminés)	87 %
Taux de participation aux séances de formation	54 %
Budget de formation dépensé	89,9 %
Prix ou témoignages externes reçus	17

**Organisation axée sur la stratégie**

Au cours de la dernière année, nous avons veillé à l'excellence organisationnelle en poursuivant l'intégration d'un cadre d'évaluation et de mesure du rendement pour nous assurer que notre organisation est axée sur la stratégie. Nous avons adopté les cinq principes associés à l'approche du tableau de bord prospectif (TBP) afin de lier nos objectifs, nos mesures et nos initiatives à notre stratégie globale. Le TBP permet de veiller à ce que notre stratégie d'entreprise soit au cœur de notre système de gestion et à la base de l'harmonisation organisationnelle.

**1. Susciter le changement grâce au leadership des gestionnaires**

Nous avons activement motivé les gestionnaires à servir d'agents du changement pour encourager l'excellence organisationnelle, en veillant à ce que l'équipe de gestionnaires possède les compétences nécessaires pour déployer la stratégie. Nous avons continué de sensibiliser les membres de l'équipe aux avantages d'une organisation axée sur la stratégie et nous avons intégré la gestion de la stratégie à nos pratiques opérationnelles de base.

**2. Rendre la stratégie opérationnelle**

Nous nous sommes servis de notre schéma stratégique (utilisé pour représenter visuellement notre stratégie) et de notre TBP (qui précise les mesures et les cibles clés utilisées pour évaluer les progrès dans la réalisation de la stratégie) comme des outils permettant de communiquer en toute clarté, à nos employés et aux intervenants, le but que nous visons et l'approche que nous avons adoptée afin de l'atteindre.

**3. Harmoniser l'organisation en fonction de la stratégie**

En 2008, nous avons continué de veiller à ce que les stratégies de chaque unité de travail s'harmonisent avec notre stratégie organisationnelle. Notre bureau de gestion de la stratégie a fait en sorte que les TBP des vice-présidents s'harmonisent aussi bien horizontalement que verticalement avec notre stratégie globale. De plus, beaucoup d'efforts ont été déployés pour veiller à ce que chaque unité de travail, en élaborant son propre TBP, établisse le lien qui s'impose avec les mesures de notre tableau de bord d'entreprise.

**4. Faire de la stratégie la responsabilité de chacun**

Pour nous assurer que tous les employés comprennent notre stratégie, nous avons lancé un processus continu de communication et de sensibilisation, de manière à jeter les bases de l'harmonisation organisationnelle et à faire en sorte que tous les niveaux de l'organisation adhèrent à la stratégie et participent à sa mise en œuvre.

**5. Faire de la planification stratégique un processus continu**

Tout au long de l'année 2008, nous nous sommes préparés à approfondir, en 2009, le lien entre notre stratégie et le processus de budgétisation. Nous avons organisé des réunions mensuelles autour de la gestion de la stratégie de la CCT.

### **Promotion des valeurs fondamentales**

À notre retraite globale des employés de mai 2008, nous avons consulté l'ensemble du personnel afin de définir nos trois valeurs fondamentales : l'innovation, la collaboration et le respect. En contribuant à ce que tous attachent la même signification à ces valeurs, nous sommes plus à même de nous assurer qu'elles imprègnent chaque aspect de notre culture générale.

### **Stratégie pour un milieu de travail écologique**

En 2008, notre comité d'employés travaillant bénévolement à améliorer l'efficacité et la viabilité de nos activités générales a lancé une initiative visant à réduire à la fois les coûts de fonctionnement à long terme de l'organisation et ses répercussions environnementales. Pour entamer le processus, nous avons chargé un tiers de réaliser une vérification environnementale de référence pour déterminer notre empreinte écologique, durant l'année financière 2007, relativement à chacun de ces éléments : l'énergie, les déchets, les voyages d'affaires et l'approvisionnement. À partir des résultats de ces vérifications, nous nous sommes dotés d'une stratégie favorisant un milieu de travail écologique, qui sera mise en œuvre au cours de la prochaine année, avec l'objectif de réduire les émissions de carbone de la CCT et l'empreinte écologique globale de l'organisation.

### **Programme de coordination de l'image de marque**

La CCT, à titre de société d'État figurant sur la liste de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, est assujettie au Programme de coordination de l'image de marque (PCIM), qui encourage l'identification claire et cohérente des organismes qui relèvent du gouvernement du Canada. En ce sens, nous avons mis à jour notre plan d'action relatif au PCIM pour faciliter l'utilisation appropriée et cohérente des repères visuels associés à ce programme. Ainsi, nous avons mis en œuvre toutes les mesures visant à satisfaire aux exigences du PCIM dans l'ensemble de l'organisation.

### **Langues officielles**

La CCT tient à assurer aux deux langues officielles l'égalité de statut et l'égalité de droits et privilèges au sein de l'organisation. La CCT fournit des services dans les deux langues officielles et communique avec les intervenants, fournisseurs et partenaires dans la langue officielle de leur choix à ses bureaux à Vancouver et à Ottawa. La CCT veille à ce que sa culture organisationnelle favorise l'utilisation efficace des deux langues officielles en milieu de travail.

Nous nous sommes en outre engagés à susciter la participation des entreprises de tourisme des minorités anglophones et francophones du Canada, de manière à assurer un accès équitable à nos services de soutien au tourisme.

Cette année, la CCT s'est classée au premier rang des 38 organismes évalués dans le cadre de l'exercice des bulletins de rendement du Commissariat aux langues officielles pour 2007-2008. Nous comptons parmi les trois seules organisations à avoir obtenu une cote globale de « A », et nous avons obtenu la note globale de 92,9 % pour 2007-2008, ce qui nous a valu le premier rang. Au nombre des 38 institutions évaluées figurent 18 ministères fédéraux et 20 employeurs indépendants dont VIA Rail, l'Agence du revenu du Canada, NAV Canada, Postes Canada et Parcs Canada.

### **Ressources humaines**

La participation des employés fait partie de nos principales mesures. Or, notre dernier sondage annuel auprès des employés a indiqué que leur engagement avait chuté de quatre pour cent. En conséquence, nous avons lancé un programme de perfectionnement du leadership comportant trois volets, l'équipe de direction a fait l'objet d'une évaluation tous azimuts et d'un encadrement obligatoire, et nous avons défini un plan de relève. De plus, nous avons formé un groupe de travail chargé d'examiner les outils utilisés, et ce, pour mieux comprendre les besoins des employés et leur fournir les outils essentiels énoncés dans le cadre du sondage.

La CCT a créé en 2008 un poste consacré aux communications internes, permettant ainsi à l'organisation de fournir aux employés de l'information opportune et pertinente. En outre, la présidente-directrice générale écrit régulièrement aux employés afin qu'ils prennent part à des discussions concernant les défis que nous devons relever ainsi que la vision et les priorités de l'organisation.

Le nouveau poste de chef du capital humain est axé sur la compréhension de notre culture et de nos activités, et il exige une excellente perspective en matière de ressources humaines.

Une négociation collective est en cours et nous avons aussi entrepris, en pleine collaboration avec le syndicat, un examen de notre système de classification des emplois qui permettra d'adopter une méthode transparente, équitable et cohérente pour déterminer les capacités et l'ensemble de compétences exigées selon l'échelon de rémunération.

### **Technologies de l'information**

Le processus de remplacement de notre fournisseur de services d'hébergement Web, dont l'échéance approche, a débuté officiellement à l'automne 2008. Au terme d'une demande de propositions réussie, nous avons sélectionné un nouveau fournisseur pour nos sites en ligne. Ainsi, nous sommes assurés que nos activités de marketing électronique pourront s'appuyer sur l'infrastructure nécessaire, de sorte que la refonte du site Web grand public soit achevée à temps pour les Jeux d'hiver de 2010. Notre nouveau fournisseur de services d'hébergement nous fournira une infrastructure Web plus robuste en vue de l'augmentation de trafic en ligne qui est prévue à l'approche des Jeux. En comparaison avec notre contrat actuel, nous avons aussi été en mesure de réaliser une économie substantielle d'environ deux millions de dollars (2 M\$) pour la durée du nouveau contrat.

Par ailleurs, nous avons créé une application permettant d'utiliser l'outil de segmentation du Quotient explorateur<sup>MC</sup> (QE) sur des appareils de poche, de sorte que nos bureaux dans les marchés visés peuvent maintenant se servir d'ordinateurs de poche pour utiliser cet outil lors de salons professionnels. Cette application équivaut au questionnaire en ligne, permettant ainsi aux visiteurs de répondre à des questions pour découvrir le type d'explorateur auquel ils correspondent. Cet outil s'avère un élément efficace des programmes et des techniques de marketing.

En réponse à la vérification interne de 2007, nous avons réalisé un audit approfondi de la sécurité de l'ensemble de notre infrastructure de TI. Cette vérification conduira à plusieurs améliorations de la sécurité de cette infrastructure.



### **Approvisionnement**

En guise d'appui à nos préparatifs pour les Jeux d'hiver de 2010, plusieurs grandes initiatives d'approvisionnement ont été lancées et menées à bien en 2008. Par suite de ces initiatives, nous sommes assurés d'avoir assez de rédacteurs d'articles, de photographes et de services de post-production vidéo à notre disposition pour permettre la création et la transmission du contenu nécessaire aux médias du monde entier afin qu'ils diffusent de l'information sur le Canada. Nous avons lancé des processus d'appel d'offres concurrentiels qui ont permis de choisir des fournisseurs pour les services d'hébergement Web dont nous aurons besoin pour répondre aux demandes d'information provenant des médias et du grand public, avant, pendant et après les Jeux.

Pour donner des exemples des efforts que nous déployons pour coordonner et prendre part aux activités de l'industrie canadienne du tourisme et y participer, il convient de faire remarquer que nous avons collaboré avec plusieurs de nos partenaires provinciaux afin d'identifier et de sélectionner un fournisseur de services de communication pour le marché japonais, de même qu'un fournisseur de services pour effectuer un suivi de la fréquence à laquelle le Canada est mentionné dans les médias.

Pour contribuer à l'excellence organisationnelle, nous avons réalisé le travail préparatoire nécessaire à l'établissement d'une procédure de gestion des documents en 2009. En outre, les négociations concernant la location des bureaux de Londres, de Tokyo et de Sydney ont été menées à bien. Nous avons conclu une entente avec un fournisseur pour mieux nous préparer à adhérer aux normes internationales d'information financière, auxquelles nous devons nous conformer d'ici au début de 2010.



# Prestation du mandat

La partie « Prestation du mandat » met en valeur les activités entreprises par la CCT en regard des quatre volets de son mandat que sont travailler en partenariat avec le secteur public et l'industrie privée, entretenir le dynamisme et la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme, présenter le Canada comme une destination touristique attrayante ainsi que mener et diffuser des études sur le tourisme.



Les sections suivantes donnent quelques exemples éloquentes de la façon dont la CCT s'est acquittée de son mandat en 2008 :

- 1) en tirant parti des partenariats pour favoriser la collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui a trait au tourisme au Canada;
- 2) en veillant à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme;
- 3) en faisant la promotion du Canada comme destination touristique de choix;
- 4) en fournissant des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

Afin de mesurer l'efficacité des activités de marketing et de vente de la CCT, chaque exemple met en valeur des résultats particuliers. Déterminer les répercussions de nos efforts permet à la CCT de cerner de meilleures pratiques pour l'avenir.

## Tirer parti des partenariats

### Contributions versées par les partenaires

La CCT s'appuie sur le principe d'un partenariat entre le secteur public et l'industrie privée. Grâce aux contributions de partenaires assorties à ses propres fonds, la CCT peut obtenir un rendement maximal du capital investi dans ses initiatives de marketing touristique.

En 2008, les contributions des partenaires se sont élevées à 95,8 millions de dollars — ce qui a donné un rapport général de 1,2 pour 1,0 entre les contributions des partenaires et les crédits annuels de la CCT.

**En 2008, les contributions totales des partenaires ont atteint 95,8 millions de dollars comparativement à 89,6 millions en 2007.**

+	82,9 millions	Affectation budgétaire de la CCT en 2008
	95,8 millions	Contributions versées par les partenaires en 2008
	178,7 millions	Investissements totaux dans les activités de la CCT en 2008

La CCT forme quatre types de partenariats :

- **Campagnes de marketing ou de vente menées par la CCT** : campagnes dans lesquelles la CCT vend de la publicité directement aux partenaires. C'est le cas par exemple lorsqu'un partenaire achète une page de publicité dans une publication de la CCT ou un espace publicitaire lors d'un événement organisé par la CCT. En 2008, les partenaires y ont investi 12,4 millions de dollars.
- **Campagnes de marketing ou de vente menées par les partenaires** : campagnes menées par les partenaires, lesquels vendent alors des occasions publicitaires à la CCT. Les investissements des partenaires dans de tels partenariats se sont élevés à 29,6 millions de dollars en 2008.
- **Partenariats parallèles** : campagnes de publicité menées parallèlement par la CCT et ses partenaires. Ce type de partenariat repose sur des ententes signées aux termes desquelles la CCT et ses partenaires définissent la stratégie de campagne en étroite collaboration. En général, nous commençons par exposer le marché à des messages sur le Canada. Après un certain temps, le partenaire apparaît en présentant des messages axés sur une destination particulière. Il peut alors tirer parti du mouvement déjà enclenché. Les contributions de partenaires à des initiatives de partenariats parallèles se sont élevées à 22,4 millions de dollars en 2008.



- **Contributions en nature des partenaires :** contribution non financière des partenaires aux campagnes de vente ou de marketing de la CCT. Cette contribution prend la forme de biens ou de services. C'est le cas par exemple lorsqu'un partenaire participe aux tournées de familiarisation des médias en réglant le coût du transport ou de l'hébergement, ou qu'un autre invite la CCT à placer une annonce sans frais dans une de ses publications. Les contributions en nature de 2008 sont évaluées à 31,3 millions de dollars.

## Soutenir l'industrie

### Aide aux petites et moyennes entreprises (PME)



En plus d'assurer au pays des recettes provenant de l'étranger, le tourisme fournit du travail à des milliers de Canadiens. En 2007, Statistique Canada dénombrait au pays 159 493 entreprises liées au tourisme. Il s'agit en majorité de petites et moyennes entreprises (PME) – c'est-à-dire d'entreprises de moins de 20 employés. Le secteur du tourisme compte néanmoins 660 000 emplois. Les PME exercent des activités dans les communautés de chaque province et territoire du Canada, petites et grandes, et elles constituent de bien des façons la force vive de l'économie du pays. Les entreprises canadiennes fournissent des services touristiques dans plusieurs secteurs clés – hébergement, services de restauration et débits de boisson, loisirs et spectacles, transport et services d'agences de voyages – et elles apportent d'importants avantages économiques, sociaux et culturels aux Canadiens, tant en ville qu'à la campagne.



### Trousse d'outils sur les expériences

Lancée en février 2008, la deuxième édition de la *Trousse d'outils sur les expériences* est conçue pour aider les petites et moyennes entreprises touristiques à positionner et à commercialiser leurs produits en tant qu'expériences. En outre, la trousse d'outils aide les professionnels du secteur touristique à adopter la voix collective du Canada pour présenter aux marchés des expériences exceptionnelles et distinctives; les entreprises qui l'utilisent pour s'aligner sur la marque touristique du Canada confèrent à leur produit un attrait supplémentaire sur le marché international. Ce guide gratuit renferme des conseils d'experts sur des sujets tels que la recherche des meilleurs clients ou le positionnement des produits dans le marché. En montrant aux PME comment on passe du produit à l'expérience, en leur offrant des conseils pour les aider à accroître la valeur de leur entreprise touristique et en leur présentant des exemples de pratiques exemplaires, la Trousse d'outils aide les PME à améliorer leurs résultats et leur compétitivité dans un marché en constante évolution.

### Mesure

### Résultat

Nombre de Trousses d'outils distribuées en 2008

5 253

Pour aider les PME à établir si leurs produits correspondent aux idées véhiculées par la marque Canada, la Trousse d'outils sur les expériences leur conseille de se poser les questions suivantes :

- **Mon produit procure-t-il au client un sentiment d'appartenance unique, ou le client a-t-il plutôt l'impression qu'il pourrait se trouver n'importe où?**
- **S'agit-il d'un produit isolé ou intégré dans l'expérience touristique globale du marché environnant?**
- **Mon attention est-elle portée essentiellement sur les produits que je vends ou sur ce qui importe aux yeux des voyageurs?**
- **Est-ce que je dis aux clients ce qu'ils doivent acheter, ou comment se sentiront-ils en essayant mon produit?**
- **Mon produit comporte-t-il un élément de surprise et de découverte?**
- **S'agit-il d'un produit unique ou bien d'une expérience que les voyageurs peuvent facilement retrouver ailleurs?**

## Activités phares

### Carrefour GoMedia Canada (Canada)

Le *Carrefour GoMedia Canada* est le principal événement annuel organisé par la CCT à l'intention des journalistes de la presse écrite et électronique de nos marchés cibles. Le *Carrefour GoMedia Canada* est une activité phare d'envergure internationale qui offre aux commanditaires l'accès à un marché très ciblé, et, parallèlement, aux organismes canadiens spécialisés dans le tourisme, l'occasion de promouvoir le Canada directement auprès des médias. En 2008, des journalistes canadiens et internationaux de renom ont pu se procurer de nouveaux reportages et idées d'articles parmi les meilleurs qui soient sur le Canada. L'événement s'est déroulé du 3 au 6 juillet au Château Frontenac, lieu emblématique au cœur des fêtes du 400<sup>e</sup> anniversaire de Québec.

Mesure	Résultat
Délégués de l'industrie touristique	140 (↑ par rapport à 100 en 2007)
Organisations de l'industrie touristique	102
Délégués des médias canadiens et internationaux	125 (stable par rapport à 2007)
Nombre total de rendez-vous individuels	2 640

### Rendez-vous Canada 2008 (Canada)

Le *Rendez-vous Canada* (RVC) de la CCT est le principal carrefour annuel du tourisme international du Canada. En 2008, il a eu lieu à Vancouver du 24 au 28 mai, réunissant des acheteurs et vendeurs de « produits » touristiques de premier plan et leur permettant de se rencontrer dans le cadre de réunions d'affaires particulières. RVC 2008 se voulait une plateforme permettant aux vendeurs de mettre en valeur des expériences canadiennes captivantes et assurer la pertinence des produits mis en marché par les professionnels de l'industrie touristique. Le salon est un élément important des moyens mis en œuvre par la CCT pour promouvoir le Canada à l'échelle mondiale. L'édition 2008 des RVC a attiré une des plus grandes foules depuis ses 32 années d'existence.

Mesure	Résultat
Participants/délégués	1 728 (↑ par rapport à 1 605 en 2007)
Organisations d'acheteurs de 29 pays	271
Délégués d'acheteurs indépendants	437
Organisations de vendeurs	506
Délégués de vendeurs indépendants	841
Organismes de marketing de destinations (OMD)	58
Délégués d'OMD indépendants	122
Organismes de marketing provincial/territorial (OMP)	13
Délégués d'OMP indépendants	119
Délégués de médias internationaux	11
Délégués canadiens et internationaux de la CCT	53
Délégués internationaux d'Air Canada	16
Nombre total de rendez-vous individuels	23 584 (↑ par rapport à 21 430 en 2007)
Ventes de produits touristiques canadiens (selon le sondage de l'AITC auprès des vendeurs)	plus de 350 millions \$

### Canada Media Marketplace (États-Unis)

Pour sa 20<sup>e</sup> édition annuelle, *Canada Media Marketplace 2008* a accueilli les partenaires des médias et des destinations à Los Angeles (Californie) du 7 au 9 avril. Pierre angulaire de notre programme de relations avec les médias américains, le *Canada Media Marketplace* rassemble la direction des médias canadiens, les représentants de tous les secteurs de l'industrie touristique canadienne et les médias américains. Parmi les invités des médias figurent des journalistes spécialisés dans les voyages et les modes de vie qui sont rattachés à des publications touristiques, écrites, électroniques ou en ligne. L'objectif consiste à échanger de l'information de pointe sur le tourisme au Canada dans un cadre structuré et professionnel au moyen de rendez-vous personnalisés et d'événements connexes destinés à l'industrie du tourisme d'accueil.

Étant donné le grand intérêt manifesté au *Canada Media Marketplace* à l'égard des médias sociaux, le bureau de la CCT aux États-Unis et diverses destinations partenaires ont invité Samantha Bennett, chroniqueuse du *Pittsburgh Post-Gazette* et blogueuse, à deux semaines de voyages d'aventures qui l'ont menée de Vancouver à Toronto. Armée d'un ordinateur portable et d'un appareil-photo Flip, Samantha Bennett est partie à la recherche de paysages et d'expériences typiquement canadiens. Ses commentaires ont été publiés sur un blogue dont le site *Kayak.com* faisait la promotion par le biais de ses bulletins d'information (avec plus de deux millions d'abonnés) et d'un concours en ligne offrant la chance de gagner un voyage vers l'une de trois destinations canadiennes. Samantha Bennett a également fait la promotion de son blogue sur Facebook, par l'intermédiaire d'un groupe créé spécialement pour ce voyage, ainsi que dans le numéro d'été du bulletin d'information du Service des relations avec les médias américains intitulé « *Canada: Red Hot* » distribué à plus de 3 000 professionnels des médias américains.

Mesure	Résultat
Partenaires de destinations canadiennes	109
Représentants des médias	200 rédacteurs, journalistes et réalisateurs de la télévision et de la radio
Rendez-vous	2 612

### Salons internationaux

#### China International Travel Mart (Chine)

En compagnie de 26 partenaires canadiens, la CCT a fait la promotion du Canada lors du *China International Travel Mart 2008* (CITM), le plus grand salon touristique d'Asie, qui a eu lieu du 20 au 23 novembre à Shanghai. Parmi les personnalités chargées de faire la promotion auprès des médias, des représentants de l'industrie et des consommateurs figuraient les célébrités du programme « *Perfect Family* » et deux sentinelles du Fort Henry. En outre, les trois mascottes des Jeux d'hiver de 2010, qui faisaient à cette occasion un premier voyage en Asie, ont eu droit à une cérémonie officielle de présentation devant le marché chinois.

Mesure	Résultat
Délégués : partenaires	26
Délégués : agents de voyage	30 000
Délégués : consommateurs	60 000
Exposants : destinations	106
Délégués : acheteurs	1 200
Valeur publicitaire	686 222 \$

#### Showcase Canada (Chine)

Le salon *Showcase Canada 2008* a eu lieu du 9 au 12 juin à Macao, en Chine. Pour les partenaires canadiens et les principaux agents de voyages de tout le territoire chinois, ces trois jours de rencontres interentreprises ont été une occasion exceptionnelle de forger des réseaux et des relations. À cet effet, les partenaires suivants ont fourni une importante contribution : Air Canada, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (POMT), Tourism British Columbia, Tourisme Québec, Travel Alberta et WestJet.

Mesure	Résultat
Agents de voyages chinois	53 (↑ par rapport à 46 en 2007)
Organismes canadiens	51 (↑ par rapport à 46 en 2007)
Délégués canadiens	80
Nombre total de rendez-vous individuels	Plus de 2 700

### Tournée de présentation du Canada Corroboree (Australie)

La *Tournée de présentation du Canada Corroboree*, une importante tournée annuelle organisée en Australie à l'intention des agents de voyages et des médias, s'est déroulée du 4 au 13 février. Le Corroboree 2008 s'est rendu à Sydney, Melbourne, Brisbane, sur la Gold Coast et à Adelaide. Les représentants du Canada y étaient nombreux : 18 présentateurs et 5 kiosques. Parmi eux, un certain nombre participait pour la première fois, notamment Tourism Saskatchewan, Big White/Silver Star, Cruise North Expeditions, B.C. Casinos et Icefield Helicopter Tours. De plus, la CCT a organisé deux dîners à l'intention des médias à Sydney et à Melbourne, au cours desquels des partenaires canadiens ont pu rencontrer des représentants des médias australiens — y compris journaux, magazines, radio et télévision — et leur présenter leurs activités et produits. En marge du Canada Corroboree, un événement de rencontres interentreprises a eu lieu, encore une fois à Sydney. Vingt-cinq des principaux grossistes australiens s'y sont retrouvés pour discuter des nouveaux produits et plans de marketing pour l'année à venir.

Mesure	Résultat
Exposants canadiens et australiens	40 (↑ par rapport à 30 en 2007)
Agents de voyage	781 (↑ par rapport à 761 en 2007)
Délégués des médias australiens	Plus de 70

### Conozca Canadá (Mexique)

Le neuvième salon annuel *Conozca Canadá* s'est tenu à Mexico du 17 au 21 septembre. Durant ces quatre jours, l'événement a rassemblé vendeurs canadiens et acheteurs mexicains et latino-américains en vue de favoriser les échanges commerciaux et touristiques, au profit des acteurs de l'industrie et des consommateurs. Au programme figuraient notamment un carrefour commercial à l'intention des agents de voyages et deux jours d'échanges commerciaux destinés aux voyageurs-grossistes. De plus, pour combler la demande croissante de la presse et autres médias du Mexique en quête d'information sur le tourisme au Canada, la CCT a organisé – pour la deuxième fois au Mexique – un mini-*GoMedia Canada 2008*. Elle a ainsi favorisé les rencontres face à face avec des rédacteurs, des journalistes et des réalisateurs de la radio ou de la télévision du Mexique. La CCT a aussi organisé le 11 septembre, un dîner gala à l'occasion des prix *Canadá a Voces 2008* qui ont été décernés pour souligner le travail des médias mexicains au chapitre de la promotion du Canada auprès du public mexicain.

Mesure	Résultat
Vendeurs canadiens	107 (↑ par rapport à 90 en 2007)
Acheteurs mexicains	40 (↑ par rapport à 39 en 2007)
Organismes touristiques mexicains	33
Professionnels des médias mexicains	39 (↑ par rapport à 37 en 2007)
Agents de marketing canadiens	21 (↓ par rapport à 26 en 2007)
Rendez-vous <i>GoMedia</i>	819 (↑ par rapport à 676 en 2007)

**Le Canada, troisième destination internationale la plus populaire auprès des Mexicains, a attiré 18 pour cent des voyageurs internationaux mexicains au cours des trois dernières années. Le marché touristique mexicain offre un fort potentiel de croissance pour le Canada. Depuis 10 ans, le nombre de voyages d'une nuit ou plus effectués par des visiteurs mexicains a augmenté en moyenne de 15 pour cent par année.**

### Spotlight Canada (Royaume-Uni)

En mars, la CCT a organisé la 18<sup>e</sup> édition annuelle de l'événement Spotlight Canada, en partenariat avec la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (POMT), Toronto Tourism, Travel Alberta, Tourism British Columbia, Tourisme Québec, Northwest Territories Tourism, Nunavut Tourism, le ministère du Tourisme et de la Culture du Yukon, Air Canada et le commanditaire média Travel Weekly, le plus important journal britannique spécialisé en tourisme. Le sondage réalisé après l'événement témoigne de l'importance qu'on accorde à Spotlight Canada quand il s'agit de créer des liens entre le marché britannique et l'industrie touristique canadienne. En effet, 86,1 % des répondants (acheteurs britanniques) classent Spotlight Canada au premier ou au deuxième rang des événements commerciaux les plus importants pour leur entreprise, devant





Rendez-vous Canada (57,2 %), le World Travel Market (52,8 %), Canada's West (17,9 %) et ITB (10,3 %). Toujours constant, le format de l'événement repose sur des rencontres programmées et parfaitement ciblées entre entreprises, et offre en outre des activités sociales et des possibilités de réseautage durant les deux jours. À l'occasion du gala de clôture, on a présenté les 19<sup>e</sup> British Annual Canada Travel Awards aux grands champions de l'industrie britannique. Tout en misant sur les points forts des éditions précédentes (p. ex. le choix des lieux, les invitations lancées aux médias), la CCT s'est efforcée d'améliorer certains autres aspects (p. ex. le site Web, les communications en général). Dans le sondage réalisé après la clôture, les acheteurs ont reconnu le succès de ces efforts : 59,1 % d'entre eux estiment que, par rapport à 2007, l'événement affiche une « très grande » ou une « excellente » amélioration.

Mesure	Résultat
Acheteurs	105 (↑ par rapport à 102 en 2007) (moyenne de 25,5 rendez-vous, en
Fournisseurs	↑ par rapport à 20 en 2007)
Presse	57 (nombre record de préinscrits – 34 participants)
Acheteurs sûrs de réaliser de nouvelles affaires grâce à Spotlight 2008*	92,3 % (↑ par rapport à 80,4 % en 2007)
Taux de réalisation des objectifs d'affaires des acheteurs*	97,4 % (↑ par rapport à 87,2 % en 2007)
Taux de réalisation des objectifs d'affaires des fournisseurs*	94 % (↑ par rapport à 72,5 % en 2007)

\* Sondage Spotlight 2008

#### World Travel Market (Royaume-Uni)

Du 10 au 13 novembre, 100 partenaires représentant 35 entreprises canadiennes se sont inscrits au stand de la CCT au *World Travel Market* (WTM). Le bureau de la CCT au Royaume-Uni y a aménagé un salon Explorateur du Canada et exploité des thèmes gravitant autour des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. Avec l'aval du COVAN, la marque olympique était en vedette au salon, où l'on a aussi projeté une vidéo sur les Jeux et présenté le Canada en tant que destination. Plus de 50 000 représentants de l'industrie ont visité le WTM pendant ces quatre jours.



La CCT a profité du WTM pour lancer en avant-première le Quotient explorateur<sup>MC</sup> (QE) auprès des professionnels britanniques du tourisme. La CCT a invité quelque 150 voyageurs et clients britanniques à relever le défi du QE dans le salon Explorateur du Canada. Tous les participants ont reçu un appareil-photo numérique Flip pour enregistrer leurs propres expériences du Canada. On leur a aussi remis une clé USB contenant des nouvelles des partenaires du WTM, des renseignements sur *Spotlight Canada*, un clip vidéo sur le Canada et des renseignements sur le QE. Soixante voyageurs ont répondu au questionnaire sur le QE, dans le cadre de séances individuelles animées par des membres de l'équipe du bureau de la CCT au Royaume-Uni. Cette initiative a reçu un très bon accueil de la part des voyageurs; la plupart d'entre eux ont affirmé qu'ils reprendraient l'idée et encourageraient leurs employés, amis et proches à découvrir leur QE. Cette réaction démontre bien le grand intérêt de l'outil, tant sur le plan personnel que commercial.

Mesure	Résultat
Partenaires canadiens	100 (même qu'en 2007)
Entreprises canadiennes	35 (même qu'en 2007)
Valeur publicitaire totale	248 437 \$

### Showcase Canada 2008 (Corée du Sud)

*Showcase Canada 2008*, le salon annuel sur le Canada à Séoul (Corée), réunit vendeurs canadiens et acheteurs coréens dans le cadre d'un programme éprouvé de rendez-vous et d'activités de réseautage qui favorise les échanges commerciaux. *Showcase Canada* a eu lieu le 16 octobre à Séoul et le 17 octobre à Busan. À Séoul, le marché était équilibré, puisqu'il y avait d'une part 42 vendeurs canadiens provenant de 30 organisations (une participation record) et d'autre part 30 acheteurs coréens. Quatre-vingts décideurs de l'industrie, journalistes et partenaires non traditionnels ont participé à un dîner d'honneur commandité par Tourism British Columbia. Le 17 octobre, 33 vendeurs canadiens représentant 25 organisations se sont rendus à Busan, où un programme semblable de rencontres particulières et de séances de formation, suivies d'un dîner, s'est déroulé en compagnie des acheteurs de cette ville.

Mesure	Résultat
Vendeurs canadiens à Séoul	42 (↑ par rapport à 38 en 2007)
Partenaires canadiens à Séoul	30 (↑ par rapport à 24 en 2007)
Acheteurs coréens à Séoul	30 (↓ par rapport à 34 en 2007)
Vendeurs canadiens à Busan	33 (↑ par rapport à 28 en 2007)
Partenaires canadiens à Busan	25 (↑ par rapport à 20 en 2007)
Nombre total de réunions	689 (↑ par rapport à 528 en 2007)
Rendement du capital investi	2,9:1 (↑ par rapport à 2,2:1 en 2007)

### Kanata 2008 (Japon)

*Kanata 2008*, le carrefour annuel mettant en vedette le Canada d'un océan à l'autre, s'est déroulé du 19 au 23 octobre 2008 à l'hôtel Four Seasons de Chinzan-so, à Tokyo. L'événement réunissait vendeurs canadiens et acheteurs de tout le Japon dans un contexte d'échanges commerciaux et dans le cadre d'un programme de rendez-vous et d'activités de réseautage. En 2008, l'organisation de l'événement a été revue de façon à favoriser les économies de temps et d'argent. Pour ce faire, on a regroupé toutes les activités en un seul lieu et lancé un nouveau modèle de commandite partagée permettant aux partenaires provinciaux et territoriaux d'obtenir une même reconnaissance dans tous les volets de l'événement.

Mesure	Résultat
Vendeurs canadiens	70 vendeurs de 48 organismes
Contribution des partenaires	120 000 \$
Acheteurs japonais	117 acheteurs de 73 organismes
Rendez-vous entre acheteurs et vendeurs	1 977
Valeur publicitaire estimée	45 000 \$



### ITB (Allemagne)

L'ITB, à Berlin, est l'un des plus importants salons touristiques au monde, regroupant plus de 10 000 exposants provenant de plus de 180 pays. Cet événement qui s'est déroulé du 5 au 9 mars 2008 a accueilli plus de 177 000 visiteurs. Le nouveau pavillon du Canada, qui comptait 46 exposants, a suscité des réactions positives aussi bien de la part des partenaires que des visiteurs. Le 6 mars, le bureau de la CCT en Allemagne a organisé un événement à l'ambassade du Canada, réunissant 238 invités – un nombre record – dont des partenaires canadiens et des représentants des médias ainsi que du secteur touristique allemands. On a profité de l'occasion pour présenter Steve Allan, nouveau président du conseil d'administration de la CCT; l'événement a également été bien accueilli par les invités. Toutes les provinces et territoires du Canada, ainsi qu'Air Canada, Fairmont Hotels & Resorts et Delta Hotels ont contribué financièrement à l'événement. Suzuki a également fourni une voiture Grand Vitara arborant la marque Canada, en exposition près du pavillon du Canada, qui a fait l'objet d'un tirage au sort.



### Top Résa (France)

Lors du salon du voyage Top Résa 2008, qui a eu lieu du 16 au 19 septembre à Paris, le bureau de la CCT en France a collaboré avec de nombreux partenaires afin de promouvoir le Canada en tant que destination touristique. Parmi les 25 exposants participant à l'événement figuraient le Partenariat du tourisme du Canada atlantique, le ministère du Tourisme et des Parcs du Nouveau-Brunswick, Tourisme Québec, Le Québec Maritime, Le Québec Authentique, Québec ville et région, les Laurentides/Nord de Montréal, Tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean, Tourisme Charlevoix, Parc olympique de Montréal, la Société du partenariat ontarien de marketing touristique, CDE Manitoba, Travel Alberta, CDE Alberta, RDÉE Yukon, Nunavut Tourism et Northwest Territories Tourism. De plus, nous avons travaillé en partenariat avec cinq entreprises de tourisme réceptif (Go West, Nanuq Aventures, CACF, Brewsters et Jonview) et trois lignes aériennes (Air Canada, Air Transat et WestJet) afin d'assurer le succès de l'événement.

### Communications innovatrices avec l'industrie

#### Centre des médias en ligne de la CCT

Lancé le 3 juillet, le nouveau site Web Centre des médias de la CCT comprend trois grands volets : les « nouvelles de la CCT », les « idées d'articles » et le « forum de l'industrie ». Le volet « nouvelles de la CCT » présente l'actualité la plus récente et pertinente sur les initiatives et études de la CCT, dans un style direct et attrayant. Ce volet remplace désormais notre bulletin d'information électronique *Tourisme au quotidien* et le magazine bimestriel *TOURISME*. Le format interactif, avec photos, vidéos et liens vers d'autres renseignements, est à l'image de la stratégie de la CCT qui se veut pertinente, notamment pour les petites et moyennes entreprises touristiques canadiennes, le secteur du tourisme en général, les partenaires gouvernementaux et collègues chargés du marketing des destinations touristiques.

Le volet « idées d'articles » présente de courtes dépêches conçues pour inspirer les journalistes qui rédigent des articles sur le Canada. La CCT fait appel à des journalistes qui ratissent le pays en quête d'histoires et de tendances et affichent leurs trouvailles dans ce volet. Les médias peuvent utiliser ces idées à des fins d'articles ou à toute autre fin non publicitaire.

Le « forum de l'industrie » regorge d'actualités publiées par des membres de l'industrie touristique, notamment des offres d'emploi et des annonces de nomination, de nouveaux produits et d'événements. Les voyageurs canadiens et les organismes de marketing sont invités à soumettre leurs nouvelles au « forum de l'industrie ». Le site recèle en outre de photos, de vidéos, de fiches d'information, de communiqués, de renseignements généraux sur le Canada, de renseignements sur les personnes ressources, de cartes et de ressources à l'intention des médias. Pour en apprendre davantage sur le Centre des médias, consulter [www.canada.travel/mediacentre](http://www.canada.travel/mediacentre).

#### Programme de visites pour les journalistes

Le Programme de visites pour les journalistes (PVJ) est une initiative mise sur pied en partenariat avec les provinces et territoires pour faciliter les voyages des journalistes canadiens désireux de présenter le Canada. En 2008, ce programme a aidé 110 journalistes de la presse écrite et électronique de partout au pays à partager les expériences vécues dans divers lieux canadiens, tous plus impressionnants les uns que les autres. En 2008, le PVJ a privilégié davantage les médias télévisuels afin de profiter de l'auditoire plus vaste et de la valeur publicitaire plus élevée. La CCT a soutenu en particulier les épisodes de la très populaire émission *La petite séduction* tournés au Manitoba et en Saskatchewan, l'émission *ET Canada* dans ses déplacements à Vancouver et Calgary et l'article du magazine *National Geographic Kids* sur le Carnaval d'hiver de Québec. En 2008, le PVJ a continué à développer ses relations avec les partenaires et les médias afin de sensibiliser les médias et le public au rôle de premier plan de la CCT au sein de l'industrie touristique du Canada. L'année prochaine, le PVJ cherchera à mieux faire correspondre les projets soutenus à l'approche stratégique de marketing de la CCT, en intégrant les arguments clés de vente du Canada et le QE.

### Diffusion de produits et de contenu dans les médias sociaux

Les temps changent et les habitudes des consommateurs en font autant. Aujourd'hui, les réseaux sociaux, les blogues et les forums de discussion en ligne font partie du quotidien et donnent aux consommateurs de plus en plus d'occasions de se faire entendre, de partager leurs intérêts et d'influencer les autres. Rassemblés dans des réseaux sociaux, ils militent pour leurs idées, partagent du contenu et des fichiers (vidéos, photos, textes) et rencontrent des gens qui ont des intérêts communs. Autrement dit, le bouche-à-oreille a acquis une nouvelle influence dans le processus décisionnel des consommateurs.

En 2008, nous avons commencé à jeter les fondements de nos activités dans les médias sociaux, surtout en élaborant du contenu en vue d'une diffusion en 2009. En collaboration avec les 13 provinces et territoires, la CCT a produit du contenu numérique visant à mettre un Canada multidimensionnel à la portée de tous. Nous avons réalisé plus de 200 clips vidéo et comptons bien continuer sur cette lancée en 2009. Une des vidéos, intitulée « *Canoes on Moraine Lake* », produite en collaboration avec Banff/Lake Louise Tourism, a été nommée « vidéo Yahoo! de la semaine » en août 2008 puis a été vue 23 000 fois sur youtube au cours de l'année. Pour visionner la vidéo : [www.youtube.com/watch?v=Z9lYWb6oTeE](http://www.youtube.com/watch?v=Z9lYWb6oTeE).

Nous nous efforçons d'être présents là où les touristes se rassemblent et de multiplier les occasions d'interagir avec eux. Dans le but de stimuler le marketing viral, nous avons créé le profil de la marque touristique du Canada dans des réseaux sociaux et des sites de partage de photos et de vidéos, participé à des forums et engagé le dialogue avec des blogueurs. Des clips vidéo et de courts documentaires produits par la CCT ont été affichés sur des sites de partage afin de profiter du bouche-à-oreille et de l'effet viral d'Internet. Bref, la CCT a pris des mesures pour faire en sorte que les voyageurs aient accès à un maximum de renseignements sur tout ce qui entoure la marque touristique du Canada.

### Programme des spécialistes des voyages au Canada

Le programme des spécialistes des voyages au Canada (PSVC) est un programme exhaustif de développement et de sensibilisation de l'industrie touristique conçu pour distinguer le Canada auprès d'un réseau de distributeurs clés. Le programme s'intègre dans d'autres volets de la stratégie propre à chaque marché et de la stratégie mondiale. Le programme est en place dans tous les principaux marchés de la CCT. Au bout du compte, en formant les agents de voyages et en profitant de l'aide des équipes de vente et de réservation des voyageurs qui offrent les produits du Canada, le PSVC favorise les réservations de voyages vers le Canada.

Les agents de voyages qui y participent reçoivent un soutien et beaucoup de renseignements adaptés aux besoins de chaque marché, en vue d'améliorer leur capacité de vendre le Canada, notamment :

- des conférences et séminaires;
- des voyages de familiarisation (FAM);
- des outils et des manuels de formation;
- des sites Web du programme et des bulletins électroniques.

### Programme de formation en ligne des spécialistes du Canada

En octobre 2008, la CCT a lancé le premier niveau de son nouvel outil de formation en ligne, le Programme des spécialistes des voyages au Canada (PSVC). Le Programme

explorateur offre aux agents de voyages de nos marchés une formation en ligne sur les destinations, en plus d'une gamme d'activités et de promotions visant à maintenir le Canada en tête de liste des destinations privilégiées. Les agents de voyages qui y participent ont accès à une vaste gamme de renseignements et à du matériel de soutien, dont :

- des modules de formation et des examens en ligne, avec résultats immédiats;
- un certificat téléchargeable associé à chaque module;
- un système de suivi des réservations en ligne associé à des mesures incitatives et des promotions;
- des outils de promotion, y compris des cartes et des affiches;





- des voyages de familiarisation
- des invitations aux événements spéciaux du Canada;
- des bulletins électroniques
- des promotions exclusives destinées aux spécialistes des voyages au Canada;
- des conseils sur la façon de vendre le Canada, offerts sur une ligne téléphonique réservée aux professionnels.

Le PSVC offre différents niveaux d'accréditation, tous conçus pour permettre aux agents de voyages d'approfondir leur connaissance des expériences canadiennes. Offert dans tous nos marchés, le premier niveau du PSVC accorde aux candidats qui le réussissent le titre d'Explorateur officiel du Canada; les spécialistes de ce niveau connaissent les types de QE qui correspondent à leur marché ainsi que les arguments clés de vente du Canada. En progressant vers des niveaux plus élevés, les agents de voyages apprennent à rechercher des expériences en fonction des types de QE, à accéder au questionnaire sur le QE et à utiliser l'outil de segmentation de façon à stimuler les ventes et le marketing. Le PSVC est une plateforme essentielle pour motiver les agents à tirer profit des retombées positives des Jeux de 2010.

**Mesure**

**Résultat**

Nombre d'agents inscrits au PSVC en 2008

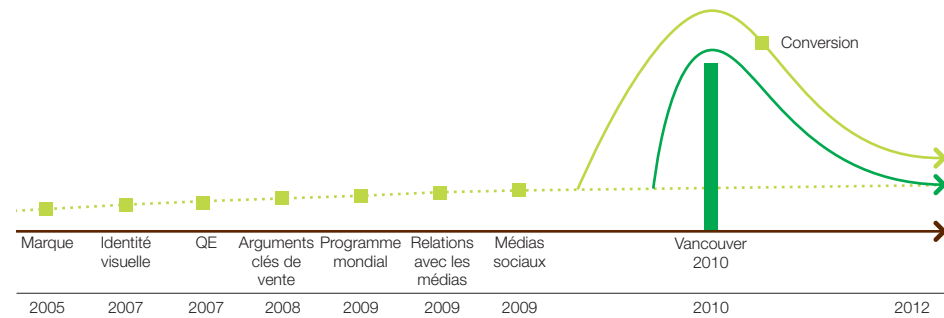
5 174

**Promouvoir le Canada dans le monde entier**

**Stratégie et plateforme mondiales**

En 2008, dans le cadre de son plan décennal visant à inviter le monde entier à explorer le Canada, la CCT a élaboré une stratégie appuyée d'une plateforme mondiale de marketing. La stratégie est axée sur les marchés internationaux et les segments de marché de consommateurs qui offrent le plus grand potentiel de rendement du capital investi. En effet, la recherche montre que les valeurs sociales et touristiques sont constantes dans les neuf principaux marchés de la CCT, ce qui renforce l'idée que la CCT, pour assurer une croissance optimale des recettes canadiennes provenant des touristes étrangers, peut se concentrer à l'échelle mondiale sur deux des quatre segments du QE (les « hédonistes enthousiastes » et les voyageurs « avides de connaissances ») pour optimiser la croissance des recettes touristiques provenant de l'étranger. Pour les voyageurs de ces deux segments de QE, les voyages sont un mode de vie. Ils font partie des voyageurs internationaux à haut rendement les plus passionnés et constants du monde.

La plateforme mondiale permet d'aligner la marque touristique du Canada sur les préférences des voyageurs, déterminées au moyen de l'outil de segmentation que représente le QE. Elle permettra ainsi aux équipes du marketing, des ventes et des communications de modifier les perceptions concernant les expériences de voyage canadiennes de manière à éveiller le sentiment qu'une visite au Canada s'impose d'urgence. Elle promet en outre des économies opérationnelles grâce aux réductions des dépenses consacrées au matériel créatif, à la photographie, aux textes et aux frais d'agence. La valeur de production se verra rehaussée par la production d'images correspondant aux QE et, sur le plan des médias électroniques, par la création d'outils médiatiques, de marketing et de vente qui donnent vie aux expériences de voyage au Canada. La nouvelle stratégie a déjà montré des signes positifs de croissance annuelle et a été bien reçue par les principaux intervenants de l'industrie touristique. Ce sera surtout durant la période précédant immédiatement les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver que l'effet de cette stratégie mondiale se fera véritablement sentir.



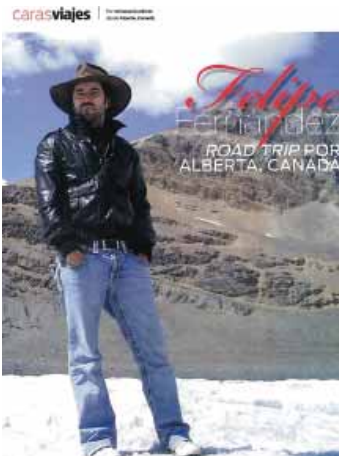
Depuis 4 ans, la CCT a posé des fondements solides pour tirer parti de l'occasion présentée par les Jeux d'hiver et accroître les recettes touristiques provenant de l'étranger en créant des partenariats avec l'industrie et en s'efforçant d'approfondir ses relations avec les consommateurs à haut rendement

- **La marque** nous a donné une vision uniforme et convaincante de l'expérience de voyage au Canada;
- **L'identité visuelle** a donné un aspect visuel et émotif uniforme à nos communication;
- **Le quotient explorateur<sup>MC</sup> (QE)** nous donne une même compréhension des voyageurs à cibler, dans chaque marché et à l'échelle mondiale, et la capacité de toucher leur cœur et leur intelligence;
- **Les arguments clés de vente** différencient le Canada de par les expériences exceptionnelles qu'il offre et nous permettent de cibler nos messages et nos efforts de création de contenu;
- **Le programme mondial** tire parti de tous les points précédents pour présenter au monde une image uniforme et convaincante du Canada et améliorer l'efficacité de nos efforts de communication, d'élaboration de contenu et de diffusion;
- **Les relations avec les médias;**
- **Les médias sociaux;**
- **La conversion.**

**Donner vie à la marque : campagnes de marketing de 2008**

**Hola Canada / Campagne d'influence (Mexique)**

Pour sa campagne d'automne 2008, le bureau de la CCT au Mexique a conclu un partenariat avec Tourisme Québec, Tourism Alberta et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT) afin d'élaborer la promotion *Hola Canada*, qui combinait de façon innovante les tournées de familiarisation pour les médias, la publicité traditionnelle dans la presse écrite, les affiches et le contenu dans les médias sociaux, en vue de rejoindre les Mexicains aisés de trois grandes villes : Mexico, Guadalajara et Monterrey. Pour accroître sa crédibilité dans le marché mexicain, la CCT a misé sur l'influence de prescripteurs clés, de célébrités ou de personnalités mexicaines qui lancent des tendances afin de mettre en valeur la diversité et le raffinement du Canada, en particulier auprès des consommateurs à haut rendement. On a invité les créateurs de mode Julia et Renata Franco, de Guadalajara, à visiter Québec; la star de la cuisine télévisée Monica Patino à faire un voyage en Ontario et au Québec; et Felipe Fernandez del Paso, directeur artistique et réalisateur finaliste aux Oscars, à se rendre en Alberta. Somme toute, le programme *Hola Canada* se voulait un moyen de mettre en valeur le statut social du Canada en tant que destination de voyage, de créer du contenu de diffusion unique et de générer une couverture médiatique. Après le retour des célébrités influentes au Mexique, la CCT a organisé un événement à l'intention des personnalités de marque et des médias, mettant en valeur leurs explorations canadiennes au moyen d'une présentation vidéo. Ces aventures ont eu des échos dans plusieurs magazines de voyage et de mode de vie de premier rang, comme *InStyle*, *Travel & Leisure*, *Caras et Casas* & *Gente*. Pour étayer cette visibilité médiatique, la CCT a mis en œuvre une vaste campagne publicitaire grand public dans divers sites Web, magazines, autobus et aubus.



Mesure	Résultat
Valeur publicitaire	325 128 \$

« La nouvelle tendance, c'est le Canada »  
 - Felipe Fernandez del Paso, directeur artistique/réalisateur finaliste aux Oscars

### Campagne Cart'Com (France)



*Cart'Com* est une campagne médiatique unique, fondée sur le concept de la distribution gratuite de cartes postales. Durant le mois de décembre, le bureau de la CCT en France a distribué des cartes postales aux voyageurs potentiels dans 1 290 lieux choisis de Paris et de Lyon, notamment dans des bars à la mode, des restaurants, des musées, des librairies, des Virgin Megastores et des centres récréatifs (p.ex. dans les cinémas et les centres de conditionnement physique). La CCT a invité des voyageurs à imprimer leur publicité au verso des cartes. Les quinze plus importants voyageurs ont donc été sollicités pour participer à une campagne publicitaire novatrice, à condition de pouvoir mesurer les ventes résultant de l'offre de forfait annoncée. Parmi les participants figurent : Grand Nord Grand Large (40 000 cartes); Vacances Transat (50 000 cartes); Back Roads (40 000 cartes); Jetset Equinoxiales (20 000 cartes); Meltour (20 000 cartes); Terre Canada (20 000 cartes); Vacances Canada (20 000 cartes); Aventuria (20 000 cartes); Voyageurs au Canada (20 000 cartes); et Vacances Fabuleuses (10 000 cartes).

Mesure	Résultat
% de cartes écoulees durant la campagne de la CCT (Paris)	93 % (comparativement à 90 % pour les autres campagnes)
% de cartes écoulees durant la campagne de la CCT (Lyon)	85 % (comparativement à 83 % pour les autres campagnes)
Nombre de cartes produites pour distribution en collaboration avec les partenaires	260 000
Tirage*	2,3 %
Pourcentage de cartes emportees par les consommateurs	92 %

\* Opinion Way

### Perfect Family (Chine)

En avril 2008, la CCT a lancé la promotion *Perfect Family* à l'occasion du Shanghai World Travel Fair. En collaboration avec [www.sohu.com](http://www.sohu.com), un site Web d'actualités et de loisirs populaires auprès des Chinois, le bureau de la CCT en Chine a mené un sondage en ligne, dans lequel on demandait d'abord aux gens quels étaient les traits caractéristiques d'une famille heureuse, et ensuite quels couples chinois bien connus représentaient pour eux la famille parfaite. Cette campagne avait pour but d'accroître la notoriété du Canada en tant que destination de voyage internationale auprès de la plus vaste population du monde. Le 1<sup>er</sup> septembre 2008, le bureau de la CCT en Chine a organisé une conférence de presse pour annoncer les résultats du sondage. Shen Xue et Zhao Hongbo, couple légendaire du monde du patinage artistique, allaient représenter la « famille parfaite » de la CCT. Actifs dans les compétitions internationales de patinage artistique depuis 1992, ces deux sportifs se sont mariés en 2007, après avoir remporté leur troisième championnat mondial. En Chine, un pays où priment l'harmonie et les valeurs familiales, ce couple universellement reconnu fait figure de héros.



Dans le cadre de la promotion *Perfect Family*, le couple a participé à une tournée en Ontario et en Alberta, aux frais de la CCT. Une équipe de journalistes chinois les accompagnait pour relater les détails du voyage. À la fin novembre, le couple a fait la promotion du Canada dans le cadre d'une participation spéciale au *China International Travel Mart* (CITM).

Mesure	Résultat
Coupages de presse résultant du dévoilement des gagnants	81
Valeur publicitaire	260 000 \$



### Rose Wedding (Chine)

En collaboration avec la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), Tourisme Ottawa, Toronto Tourism et Tourism Niagara, le bureau de la CCT en Chine a lancé une campagne mettant en valeur Niagara Falls et Niagara-on-the-Lake en tant que destinations touristiques de calibre mondial pour les mariages et les lunes de miel. En octobre, 13 couples chinois, accompagnés d'une quarantaine de personnes, y compris une équipe de télévision de Shanghai et des représentants de [www.sohu.com](http://www.sohu.com) (un des sites Web les plus populaires de Chine), se sont rendus à Niagara Falls pour se marier dans le cadre du projet *Rose Wedding*. Ce mariage et la lune de miel de groupe ont fait l'objet d'un reportage présenté à l'émission de télé-réalité *Date on Saturday*, très populaire à Shanghai. Au Canada, le réseau CTV et l'*Ottawa Citizen* ont interviewé les couples et souligné l'événement. La CCT avait prévu un lien stratégique entre les projets *Rose Wedding* et *Perfect Family*, en faisant se succéder la cérémonie de dévoilement de la famille parfaite en septembre, puis le mariage de groupe en octobre, pour réitérer les messages et en tirer profit.

Mesure	Résultat
Valeur publicitaire de la promotion en ligne	550 000 \$
Valeur publicitaire de l'émission télévisée	2 600 000 \$
Valeur publicitaire de la couverture de presse à Shanghai	3 800 \$
Nombre total de nouvelles coupures de presse produites	252
Valeur publicitaire	3 315 000 \$

### M.A.D.E. in Canada (marché américain des voyages d'agrément)

Ayant inclus la Californie parmi les principaux marchés cibles en matière de vente et de marketing, le bureau de la CCT aux États-Unis en collaboration avec ses partenaires a organisé un événement de marketing multidisciplinaire intitulé *M.A.D.E. in Canada*, à The Grove, à Los Angeles. Du 8 au 11 mai, M.A.D.E. (Music, Art, Dance and Entertainment) in Canada a présenté une série d'événements culturels et expérientiels mettant en valeur des expériences canadiennes exceptionnelles, notamment la reproduction d'une aurore boréale dans un spectacle de danse acrobatique aérienne créé pour l'occasion. Pendant une heure, les quelque 3 500 spectateurs ont été émerveillés par 35 acrobates, dont un suspendu au dessus de la foule à un ballon de près de sept mètres gonflé à l'hélium, se produisant devant un fond étoilé sur lequel dansait une aurore boréale. L'événement mettait également en vedette des monologuistes canadiens qui témoignaient de l'humour et de l'esprit du pays, des spectacles musicaux et divers concours offrant des voyages vers différentes destinations canadiennes. Tous ces efforts ont mené à la présentation d'un reportage sur le festival M.A.D.E. in Canada au bulletin de nouvelles *KTLA Prime News* le 10 mai, devant un auditoire estimé à 65 929 téléspectateurs. Grâce à l'excellente exécution de cette campagne, la CCT a non seulement obtenu une couverture médiatique considérable, mais aussi le prix Adrian de l'*Hospitality Sales & Marketing Association International* (HSMIAI) pour la publicité, les relations publiques et le marketing Web.

Mesure	Résultat
Valeur publicitaire tirée du reportage des <i>KTLA Prime News</i>	2 984 \$
Impressions médiatiques résultant des efforts de liaison avec les médias	1 565 000
Radio	200 000
En ligne	1 300 000
Télévision	65 000





### Vitrines Whispering Windows (marché d'agrément, États-Unis)

Durant l'été 2008, la CCT a loué des vitrines et devantures de magasin sur les grandes artères de Manhattan. Les affiches présentaient aux passants diverses expériences canadiennes, en complément aux messages de marketing communiqués par d'autres méthodes (p.ex. affichage extérieur, presse écrite, publicité en ligne et dans les magazines). Pour renforcer l'effet créé par l'habillage des magasins, la CCT a eu recours à la technologie Bluetooth; ainsi, les consommateurs munis d'un appareil Bluetooth (p. ex. un iPhone) qui passaient devant les vitrines recevaient l'invitation « Voulez-vous recevoir un message du Canada? ». En répondant « oui », une vidéo de dix secondes apparaissait à l'écran de leur téléphone. Cette promotion, réalisée conjointement avec la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), Niagara Falls Tourism et Tourisme Ottawa, a valu à la CCT un trophée d'argent pour l'innovation médiatique, décerné par le magazine *Marketing*.

Mesure	Résultat
Invitations à visionner la vidéo	24 000
Invitations acceptées	9 600
Taux de participation	40 %



### Campagne « Le Canada vous appelle » (Royaume-Uni)

Du 21 janvier au 15 février, en partenariat avec la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), Travel Alberta, Tourisme Québec et le Partenariat du tourisme du Canada atlantique, la CCT a entrepris de motiver les visiteurs à Canary Wharf en les conviant à la visite de paysages emblématiques, d'un centre de villégiature de luxe dans les Rocheuses, d'une rue québécoise vibrant au son du jazz, d'un vignoble sur la route des vins en Ontario et d'une jetée donnant sur l'Atlantique. L'exposition s'est déroulée au dôme du Canada, une installation primée qu'on a pu voir dans un épisode de la populaire émission britannique *The Apprentice*.

Tout au long de la campagne, des ambassadeurs professionnels se trouvaient sur les lieux pour répondre aux questions des visiteurs. L'exposition a attiré en moyenne 120 000 personnes par jour (du lundi au vendredi), parmi lesquelles 90 pour cent gagnent un salaire annuel moyen de 100 000 \$ (source : section des affaires du quotidien *The Independent*).

Stimulé par ce marketing novateur, le nombre de visites enregistrées sur le site Web britannique de la CCT s'est accru de 53 pour cent en 2008; le nombre de pages vues a augmenté de 64 pour cent par rapport à l'année dernière. Les sites Web des voyageurs auxquels renvoie le site de la CCT ont connu une hausse de trafic de 530 pour cent. En outre, le nombre de consommateurs qui se disent très susceptibles de visiter le Canada dans l'année est passé de 10 à 18 pour cent.

Mesure	Résultat
Participation limitée (moins de deux minutes)	8 286
Participation prolongée (plus de deux minutes)	11 633
Nombres total de participants	19 919
Messages Bluetooth acceptés et téléchargés	8 500
Participants au concours <i>Win an Adventure Holiday to Canada</i> (et dont l'adresse de courriel a été ajoutée à la base de données)	1 240



### Anne aux pignons verts (Japon)

Souhaitant profiter de la popularité de la petite rouquine, héroïne du roman de Lucy Maud Montgomery dont la renommée s'étend aux quatre coins de la planète, le bureau de la CCT au Japon a célébré le centième anniversaire d'Anne aux pignons verts en organisant toute une gamme de promotions et d'initiatives en collaboration avec le Partenariat du tourisme du Canada atlantique, Tourism P.E.I. et plusieurs partenaires de marketing japonais, dans le but de stimuler les voyages au Canada. Parmi les invités spéciaux figuraient les petites-filles de Lucy Maud Montgomery et Hanaka Muraoka, traductrice du roman.

Voici certains des points saillants :

- Une série d'émissions spéciales ont été diffusées sur le réseau public NHK tout au long de l'année.
- Quatre émissions de télévision et neuf magazines vie moderne ayant pour cadre l'Île-du-Prince-Édouard et le Canada atlantique.
- La diffusion de l'émission JOWave Live, le 20 juin (date de la publication du roman), en direct de l'Île-du-Prince-Édouard.
- Un concours de rédaction et des promotions en librairie, de concert avec un éditeur.
- Une exposition culturelle itinérante présentée dans les grands magasins du Japon.
- Un site Web spécialement consacré à *Anne* ([www.canada.jp/anne](http://www.canada.jp/anne)), mettant en vedette des promotions et des forfaits offerts par des agences de voyages.
- D'autres projets qui ont vu le jour grâce à la collaboration de divers fournisseurs de contenu, par exemple une troupe de théâtre et des réalisateurs de films d'animation

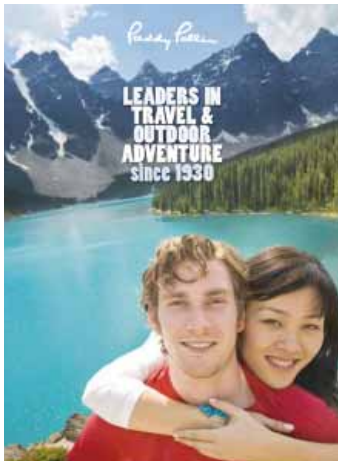
Toutes ces activités ont donné des résultats, comme en témoigne la hausse de 70 pour cent du nombre de touristes japonais qui se sont rendus à l'Île-du-Prince-Édouard entre janvier et octobre, comparativement à l'année précédente.

Mesure	Résultat
Contributions des partenaires	3 500 000 \$
Valeur publicitaire	110 000 000 \$

### Campagne Expériences hivernales du Canada (Japon)

Au milieu de l'été, alors que le mercure atteignait 40 degrés à Tokyo, le bureau de la CCT au Japon et ses partenaires Tourism British Columbia, Travel Alberta, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), Air Canada, Northwest Territories Tourism et Banff Lake Louise Tourism se tournaient vers l'hiver et pour planifier le lancement de la campagne *Expériences hivernales du Canada*, dotée d'un budget de 1,5 million de dollars. Profitant de la vague d'intérêt engendrée par la campagne nationale d'été, laquelle avait résulté en une valeur publicitaire de plus de 2,7 millions de dollars, l'ajout de 50 000 consommateurs à notre base de données entraînant 600 000 visites sur le site de la campagne, le bureau de la CCT au Japon a tiré parti des principales leçons apprises et des recherches approfondies sur les besoins des consommateurs réalisées au cours de cette campagne pour élaborer un programme publicitaire grand public plus robuste et ciblé pour l'hiver. La campagne de l'hiver 2008 mettait en vedette cinq expériences hivernales extraordinaires et distinctement canadiennes. Chacun de ces produits emblématiques et expérientiels, exploitant les splendeurs de l'hiver canadien, était mis en marché par un grand partenaire commercial, dans la perspective d'inciter les consommateurs à agir sans tarder, d'accroître le taux de conversion et de boucler des ventes. Les expériences mises en valeur étaient les suivantes : 1) les aurores boréales dans les Territoires du Nord-Ouest; 2) l'observation d'ours polaires à Churchill (Manitoba); 3) les activités hivernales sur le canal Rideau, à Ottawa; 4) le château Fairmont dans le parc national et site du patrimoine mondial de Banff; 5) la chance de visiter Whistler avant les Jeux d'hiver de 2010.

Mesure	Résultat
Numéro spécial tout-Canada du magazine <i>Metropolitana</i> , distribué dans 52 gares et stations de métro de Tokyo	100 000 exemplaires
Envoi de six magazines électroniques aux consommateurs de la base de données de la CCT-Japon	110 000 membres



### Séance de photos pour le catalogue d'été de Paddy Pallin (Australie)

Le bureau de la CCT en Australie et Travel Alberta, en collaboration avec Banff Lake Louise Tourism, a invité une équipe de cinq personnes de Paddy Pallin, détaillant australien d'articles de voyage d'aventure, à Banff pour une séance de photos d'une semaine pour son catalogue d'été 2008/2009. Par suite de cette initiative, les 20 000 abonnés de Paddy Pallin ont reçu le catalogue de 76 pages sur papier glacé montrant des images de Banff-Lake Louise. Par ailleurs, 35 000 exemplaires du catalogue ont été distribués dans les 14 magasins Paddy Pallin en Australie.

Mesure	Résultat
Australiens exposés à la marque touristique du Canada	4 984 000
Valeur publicitaire	105 800 \$

### Campagne de ski (Australie)

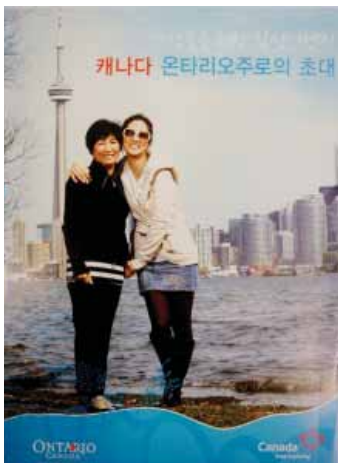
La campagne coopérative de ski menée par le bureau de la CCT en Australie du 15 juin au 30 septembre a servi à accroître la notoriété du Canada en tant que destination de ski de premier plan. En insistant sur l'urgence de visiter le Canada dans l'année, la campagne a en outre permis de saisir des données segmentées sur les consommateurs en vue de communications futures. La campagne a adopté une approche pleinement intégrée alliant des stratégies de communication pour les médias et Internet. Globalement, la plupart des activités tactiques de la campagne de ski de 2008 ont dépassé leurs objectifs de rendement. La méthode consistait à proposer un contenu personnalisé amenant les consommateurs à cheminer au cœur du site Web [www.skicanadanow.com/au](http://www.skicanadanow.com/au), de façon à créer des expériences adaptées à leurs goûts et à renforcer leur intention de préférer le Canada aux destinations concurrentes. La campagne a profité d'un solide soutien des partenaires : l'investissement coopératif s'est accru par rapport à 2007, en particulier de la part des grossistes, où la hausse a atteint 50 pour cent.

Mesure	Résultat
Pistes ajoutées à la base de données	5 994

### Tirer parti de la marque touristique du Canada grâce à des partenariats non traditionnels

#### Canada Maple Generation (Corée du Sud)

En 2008, le bureau de la CCT en Corée a mené la campagne *Canada Maple Generation* avec succès pour une troisième année consécutive, en collaboration avec la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT). La CCT et la SPOMT ont choisi l'une des plus grandes actrices coréennes, Bit-Na Wang, et sa mère pour promouvoir l'Ontario et le Canada en tant que destinations attirantes pour les mères qui voyagent avec leurs filles. Cette célébrité coréenne communique une image favorable du Canada. Le marketing mettant en scène des vedettes coréennes attire le public de ce pays, l'incitant à suivre ses idoles et à faire un voyage au Canada.



La CCT a invité Bit-Na Wang et sa mère à se rendre en Ontario pour y faire l'expérience de diverses destinations, de la gastronomie, de la culture et des activités de plein air. Leurs expériences personnelles ont fait l'objet d'une émission de télévision et ont été compilées dans une brochure et sur un DVD destinés aux consommateurs. La campagne de marketing misait sur les retombées médiatiques (la couverture télévisuelle), la création et la vente de nouveaux produits par les voyagistes, la publicité collective mettant en vedette la mère et la fille ainsi que la promotion des voyages en famille. Cette campagne était soutenue par des partenariats non traditionnels, faisant appel à des images et à des photos de vedettes. Enfin, le bureau de la CCT en Corée et la SPOMT se sont associés à la société Estée Lauder (un partenaire non traditionnel) et à l'hôtel Seoul Plaza pour organiser un événement grand public soulignant la campagne *Canada Maple Generation*.

Mesure	Résultat
Invités à l'événement grand public de Séoul	1 530
Valeur publicitaire des 70 minutes de visibilité lors de l'émission télévisée	860 000 \$



**Campagne Fly & Drive (Corée du Sud)**

En mai et juin, le bureau de la CCT en Corée, en partenariat avec Air Canada, Tourism British Columbia et Tourism Alberta, a mené une campagne de marketing intégrée intitulée *Fly & Drive*. Mettant en vedette le Canada en tant que destination de voyage, la campagne comportait notamment une tournée de familiarisation offerte à six agents de voyages (du 7 au 14 mai), une tournée de familiarisation des médias offerte à huit quotidiens (juin), une composante de publicité coopérative en ligne (juin) et un événement non traditionnel, se déroulant à la fois en ligne et dans les magasins de la chaîne Paris-Croissant Food Company, une société alimentaire sud-coréenne spécialisée dans la fabrication de produits de boulangerie et de confiserie traditionnels français. Les affiches de la campagne et les bulletins de participation à un concours donnant la chance de gagner un voyage au Canada ont été placés dans les 2 000 magasins Paris-Croissant de Corée du Sud.

Mesure	Résultat
Personnes touchées par la campagne	9 420

**Campagne Clever Women en Allemagne**

En 2008, la campagne *Clever Women* (femmes fûtées) du bureau de la CCT en Allemagne s'est déroulée à plusieurs niveaux, notamment par l'entremise d'un portail Internet ([www.cleverwomen.de](http://www.cleverwomen.de)) conçu pour convaincre les femmes de 20 à 60 ans de voyager au Canada. Plusieurs promotions ont suscité les commentaires des consommatrices et favorisé la vente de voyages. On pense notamment aux voyages de l'actrice allemande Sonja Kling, accompagnée de journalistes de la télévision et de la presse écrite allemandes. Sonja invitait les consommatrices à la suivre au cours d'une tournée du Canada pleine d'humour, de découvertes et d'expériences. On l'a vue présentant des plages, des rues recelant de boutiques, des espaces naturels à proximité des villes, des techniques modernes de survie, des régions francophones, des expériences de haute gastronomie, du design moderne canadien, du ski de calibre mondial, la pêche à la mouche, des icebergs, des baleines, et plus encore. D'autres promotions conjointes non traditionnelles ont eu lieu. Le partenariat avec la société KHUJO a permis de lancer un concours de mannequin et de photographe une collection de vêtements en Alberta. Chariot a participé à la promotion d'un concours de photos de famille offrant comme récompense un voyage au Canada atlantique, tandis qu'ElitePartner proposait un concours de photos donnant aux gagnants la chance de s'envoler vers le Canada atlantique avec un partenaire surprise. En outre, Designspotter a présenté des reportages sur le design et la vie moderne en direct de l'Ontario et de l'Alberta. Une des principales réussites de la campagne *Clever Women* cette année a été *CANASTASIA*, le magazine officiel de la campagne, qui ne cesse d'évoluer et de gagner en popularité.

Mesure	Résultat
Visiteurs uniques sur le site <a href="http://www.cleverwomen.de">www.cleverwomen.de</a>	40 000
Visites et téléchargements de <i>CANASTASIA</i>	9 312
Ventes de forfaits associés à <i>Clever Women</i>	120 000 \$
Valeur publicitaire estimative	1 500 000 \$

**Tirer parti de la stratégie touristique du Canada pour le marché des réunions, congrès et voyages de motivation**



La stratégie de la CCT en matière de RCVM positionne le Canada comme une solution de qualité par rapport aux autres destinations américaines et internationales pour les voyages d'affaires ou de motivation. Mise au point il y a six ans, cette stratégie est la pierre angulaire de l'une des unités opérationnelles les plus efficaces de la CCT. Notre équipe de RCVM collabore étroitement avec les partenaires des différentes provinces et destinations dans le but de convaincre le plus grand nombre de partenaires de l'industrie de tenir leurs réunions et leurs congrès au Canada. Ces événements de l'industrie permettent au Canada de présenter à un nombre important de professionnels du marché des associations, des voyages d'affaires et des voyages de motivation, ses installations de pointe, son service de calibre, la diversité de ses destinations et ses produits-créeaux distinctifs, avec pour résultat, une augmentation des affaires pour notre pays.



### Partenariat stratégique avec Meeting Professionals International (MPI) (marché américain des RCVM)

Notre programme des RCVM repose en grande partie sur des partenariats stratégiques nationaux pleinement intégrés avec des organismes de l'industrie. Chaque partenariat vise un segment clé particulier; *Meeting Professionals International* (MPI) nous met en contact direct avec une clientèle à haut rendement pour les voyages d'affaires et de motivation. Un des principaux objectifs de ces partenariats consiste à attirer des assemblées annuelles dans nos principales destinations canadiennes. Jusqu'ici, la CCT a atteint cet objectif auprès de MPI, la plus vaste et dynamique association de l'industrie des réunions et des événements, qui rassemble plus de 24 000 membres de 70 sections réparties à travers le monde. Après avoir tenu son *World Education Congress* (WEC) à Montréal en 2007, MPI reviendra au Canada en 2010, pour une assemblée à Vancouver.

En vue de répondre aux besoins de ses partenaires canadiens, la CCT a inclus dans son plan de RCVM pour 2008 un module international destiné à accroître la portée de ses efforts. La CCT et MPI ont fondé le programme éducatif *Meetings Without Borders*, à l'intention des planificateurs qui souhaitent organiser des réunions ailleurs qu'aux États-Unis. En participant au développement de ce programme, la CCT s'est démarquée davantage en tant que chef de file de la formation au sein de l'industrie touristique. Avant la fin de 2008, *Meetings Without Borders* disposait déjà de deux pistes représentant un potentiel de 3 565 délégués et un résultat potentiel de 3 133 635 dollars.

Mesure	Résultat
Contributions supplémentaires des partenaires par suite de la création du module international	54 000 \$
Clients touchés par la CCT dans le cadre du programme <i>Meetings Without Borders</i> de MPI	200



### Programme de salons nationaux « Le Canada d'abord » (marché américain des RCVM)

En 2008, la CCT a créé de nouveaux éléments du pavillon d'exposition à l'image de la marque pour les salons des RCVM, intégrant des couleurs vives, des images, des sons et d'autres éléments organiques. L'objectif était de créer un pavillon *Le Canada d'abord* qui soit constant dans les salons et de projeter une image unifiée de la CCT et de ses partenaires, afin de mettre en valeur le Canada en tant que destination de premier choix pour les RCVM. Le Canada a réussi à se distinguer des autres exposants et à s'imposer comme chef de file de l'industrie quant à la pertinence de sa marque. De taille variable, le pavillon d'exposition possède une grande flexibilité qui permet de l'adapter à l'évolution des conditions du marché. En 2008, la CCT l'a utilisé dans quatre salons nationaux :

- le *World Education Congress* (WEC) de MPI, à Las Vegas en août (plus grand pavillon d'exposition du salon – 185 m<sup>2</sup>);
- le salon de l'*American Society of Association Executives* et du *Center for Association Leadership*, à San Diego en août (plus grand pavillon d'exposition du salon – 325 m<sup>2</sup>);
- l'*Incentive Travel & Meetings Expo* (The Motivation Show), à Chicago en septembre;
- le salon de l'*International Association of Exhibitions & Events*, à Miami en décembre.

Mesure	Résultat
	394 nouveaux clients potentiels
	39 nouvelles pistes
Occasions d'affaires tirées des quatre salons	829 811 chambres-nuits
Partenaires dans les divers salons professionnels	39
Contribution des partenaires	Plus de 610 000 \$

## Points saillants sur la recherche en 2008

En 2008, la CCT a continué d'investir dans un vaste programme de recherche s'inscrivant dans son mandat de fournir des renseignements sur le tourisme. Les activités de recherche de la CCT ont visé à suivre les résultats de l'industrie, les tendances du marché, les profils des marchés clés du Canada et les changements qui y surviennent. Le but consiste à créer un centre d'excellence procurant à l'industrie et aux gouvernements de l'information de pointe sur le secteur du tourisme.

### Indicateurs et produits courants et prévisionnels

L'Unité de la recherche de la CCT a continué d'investir dans les deux enquêtes de base de Statistique Canada en 2008 : l'*Enquête sur les voyages internationaux* et l'*Enquête sur les voyages des résidents canadiens*. La CCT a aussi poursuivi son partenariat avec Statistique Canada dans la production des Indicateurs nationaux du tourisme, statistiques qui suivent l'évolution du tourisme, et du *Compte des voyages internationaux*, qui mesure le déficit touristique du Canada. La CCT a également travaillé au *Compte satellite canadien du tourisme 2002* et à l'étude de 2007 *Recettes des administrations publiques attribuables au tourisme*.

Les publications de la CCT ont inclus *Tourisme en bref*, une mise à jour mensuelle sur les principaux marchés de la CCT, et *Tourisme en bref – bilan annuel*, présentant les plus récentes données des voyages dans les principaux marchés de la CCT. Le Conference Board du Canada a aussi produit plusieurs rapports pour le compte de la CCT en 2008, notamment le *Bulletin de renseignements sur le tourisme*, publication bimestrielle sur les tendances des voyages, les *Perspectives sur la concurrence à court terme*, rapport trimestriel donnant un aperçu de la compétitivité des prix canadiens, et l'*Étude de référence sur la compétitivité du tourisme canadien*, rapport qui analyse la position du secteur touristique canadien par rapport aux autres secteurs économiques du pays.

### Recherche auprès des consommateurs et de l'industrie touristique américains

Pour préserver la compétitivité du Canada par rapport aux autres destinations long-courriers qui augmentent leurs investissements dans le marketing du tourisme, comme les États-Unis et l'Europe, la CCT a réalisé en 2008 une étude auprès des consommateurs et de l'industrie des voyages aux États-Unis.

Les résultats obtenus des États-Unis ont apporté de précieux renseignements sur les voyageurs long-courriers, les segments clés à cibler pour le Canada, la planification et la réservation des voyages, les vacances au Canada aujourd'hui et les voyages que les consommateurs aimeraient faire à l'avenir au Canada. L'information a servi à orienter les stratégies touristiques et les activités de marketing dans les principaux marchés de la CCT. Un résumé complet peut être consulté au : [www.corporate.canada.travel/docs/research\\_and\\_statistics/market\\_knowledge/americas/US\\_Travellers\\_Summary\\_Report\\_fr.pdf](http://www.corporate.canada.travel/docs/research_and_statistics/market_knowledge/americas/US_Travellers_Summary_Report_fr.pdf)

### Veille touristique mondiale – Deuxième année

En 2007, nous avons lancé une nouvelle étude de suivi de nos principaux marchés, surtout dans le but de mesurer la progression de la nouvelle marque touristique du Canada. La Veille touristique mondiale (VTM) sert à surveiller la notoriété de la nouvelle image de marque, à faire le suivi de la position concurrentielle du Canada relativement aux expériences de vacances généralement recherchées par les voyageurs des différents marchés, à surveiller et à comprendre les variations annuelles de perception du Canada par rapport aux principaux pays concurrents, à comprendre les comportements de voyage et les valeurs des consommateurs et à cerner les obstacles qui limitent les voyages au Canada. La VTM nous a permis d'obtenir des renseignements précieux pour notre tableau de bord prospectif et notre modèle de rendement du capital investi (RCI). En 2008, la CCT a encore une fois utilisé la VTM, en y ajoutant une section permettant de recueillir des renseignements utiles pour bien cerner les types de QE que recèle chaque marché.

### Modèle de cheminement vers l'achat

La CCT a précisé un *modèle de cheminement vers l'achat* pour assurer le suivi du rendement de la marque touristique du Canada à chaque étape marquant le cheminement des consommateurs vers l'achat. L'analyse réalisée nous permet de comparer le rendement de la marque d'un marché à l'autre, de cerner les moments où la marque affiche une baisse de conversion et de cibler les activités de marketing là où on observe des failles. Le modèle définit sept étapes du cheminement : 1) la sensibilisation; 2) l'inscription sur la liste des destinations futures; 3) le passage à la liste des destinations sérieusement envisagées; 4) la projection d'un scénario de voyage au Canada; 5) la planification de l'itinéraire; 6) les derniers arrangements; 7) l'achat réussi du voyage. Essentiellement, le modèle indique où en est notre clientèle cible dans chacune des sept étapes du cheminement. Cela permet de saisir les occasions de marketing et de prévoir les défis dans chaque marché ainsi que de savoir où nous gagnons ou perdons des clients sur le chemin.

#### ÉTAPE

1	Sensibilisation	Entendre parler de la destination
2	Liste des destinations futures	Envisager la destination pour un prochain voyage
3	Liste des destinations sérieusement envisagées	Envisager sérieusement d'y faire un voyage d'ici deux ans
4	Projection d'un scénario de voyage	Commencer à recueillir de l'information – amis, internet, articles, brochures
5	Planification de l'itinéraire	Planifier un itinéraire détaillé au Canada
6	Derniers arrangements	Faire les arrangements
7	Achat	Réserver le voyage au Canada

### Mise à l'essai de concepts publicitaires mondiaux

En 2008, nous avons entrepris de créer et de mettre en œuvre une plateforme mondiale de communication de la marque, en vue de motiver les consommateurs cibles de tous les marchés internationaux et de les inviter à visiter le Canada, dès maintenant. À partir de contenu produit par les usagers, décrivant des expériences réellement vécues par des voyageurs au Canada, nous avons produit six publicités de 15 secondes pour la télévision. Des études qualitatives et quantitatives ont été menées dans tous nos principaux marchés, à l'exception de la Chine, pour explorer différentes possibilités de création pour les médias électroniques. Cet exercice nous a permis de mieux comprendre comment les éléments créatifs peuvent influencer de façon positive la perception du Canada, créer une impression de dynamisme et d'authenticité ainsi qu'un lien émotif par l'entremise du message et des médias, puis motiver les voyageurs à envisager sans plus tarder une visite au Canada. Nous avons aussi vérifié si le concept peut s'appliquer partout dans le monde.

### Étude de référence sur la compétitivité du tourisme canadien

En collaboration avec le Conference Board du Canada, la CCT a entrepris une étude analytique de référence sur la compétitivité du secteur touristique canadien. Cette étude donne un cadre d'analyse pour comparer le rendement du secteur et des industries touristiques canadiens avec d'autres secteurs et industries de l'économie canadienne. Pour tracer un portrait du secteur touristique canadien dans le paysage national, elle utilise dix indicateurs qui évaluent le rendement de chaque secteur et industrie. En général, l'étude montre que le rendement du secteur touristique canadien se compare favorablement aux autres grands secteurs économiques et surpasse le rendement global de l'économie du pays pour tous les indicateurs, non seulement en 2007, mais aussi pour la période de 2004 à 2007.



# Honneurs et reconnaissance

La partie « Honneurs et reconnaissance » met en valeur plusieurs réalisations importantes de la CCT et de ses employés en 2008.

avec un café font en main, la tête dans  
uline et Sophie dorment encore. Normal,

dans nos  
nous avons  
bar



\* a  
r d  
o  
o  
\*

a afferts.  
Sophie!

## Honneur à notre personnel



L'honorable Diane Ablonczy et  
Frank Verschuren

### Prix de reconnaissance individuelle

Décerné une fois l'an, notre prix d'excellence reconnaît les gens qui enrichissent et partagent notre quête d'excellence. En 2008, le prix a été décerné à Frank Verschuren, spécialiste des produits, qui contribue au succès de la CCT depuis 26 ans. Frank Verschuren a reçu la distinction en reconnaissance de sa contribution directe aux objectifs stratégiques, au rôle essentiel qu'il a joué dans la promotion de la marque et des démarches qu'il entreprend sans cesse pour que la CCT soit reconnue comme chef de file de l'industrie.

### Prix de reconnaissance d'équipe

Le Prix de reconnaissance d'équipe a été décerné à l'équipe de la traduction de la CCT qui, malgré sa lourde charge de travail, travaille dans l'ombre pour faire en sorte que la CCT affiche une image professionnelle dans le cadre de la *Loi sur les langues officielles du Canada*. C'est en partie grâce à la conscience professionnelle de ses membres que la CCT a obtenu une mention d'excellence du commissaire aux langues officielles en 2008.

## Prix de marketing

### Trophée d'or pour l'innovation média

L'exposition *Entrez au Canada*, commanditée par la CCT et présentée à Canary Wharf (Londres), a gagné la faveur des juges aux Media Innovation Awards du magazine *Marketing*. Le dôme du Canada a remporté la première place dans la catégorie expérience, définie comme suit : « tout événement ou activité spéciale visant à susciter le bouche-à-oreille, l'adoption de produits et l'augmentation des ventes par le biais de médias non traditionnels ». Les prix ont été décernés le 4 novembre au Liberty Grand Entertainment Complex de Toronto.



### Meilleure organisation internationale de tourisme

L'Australian Society of Travel Writers (ASTW) a accordé à la CCT le titre de Meilleure organisation internationale de marketing touristique à l'occasion des Travel Journalism Awards for Excellence de 2008. L'ASTW est une organisation de professionnels de la rédaction, de la photographie, des médias radiophoniques, télévisuels et électroniques et des relations publiques qui participent à des activités de promotion au sein de l'industrie touristique.

La CCT a aussi obtenu l'*Annual Tourist Destination Promotion Award* de 2008, décerné par la revue spécialisée chinoise *China Travel Agent*.

En tant que destination touristique, le Canada a reçu la *Top MICE Designation*, décernée par le *World Traveller Media Group*, et le titre de *Best Tourism Destination in the Americas* accordé par les organisateurs du *World Travel Fair*; ces deux récompenses viennent de Shanghai.

### Prix Adrian pour la campagne américaine « Intriguer »

Notre campagne « Intriguer », menée aux États-Unis, a mérité en 2008 à la CCT un prix Adrian Argent de la *Hospitality Sales & Marketing Association International* (HSMAI) en publicité, en relations publiques et en marketing sur le Web.

### Trophée d'argent du magazine Marketing pour l'innovation média : Vitrites Whispering Windows

Le caractère novateur de la campagne Whispering Windows, à Manhattan, a valu à la CCT le trophée d'argent de l'innovation médiatique, décerné par le magazine *Marketing*.

### Best Tourism Publicity Award

Le bureau de la CCT en Corée a reçu le *Best Tourism Publicity Award* à l'occasion de la 21<sup>e</sup> édition du salon Korea World Travel Fair (KOTFA), qui s'est tenue au centre-ville de Séoul du 5 au 8 juin. Ce salon rassemblait 416 organisations venues de plus de 50 pays pour occuper 481 stands. Forte d'une renommée internationale, la KOTFA a attiré plus de 10 000 professionnels de l'industrie et 65 000 consommateurs. Par ailleurs, le bureau de la CCT en Corée a obtenu le *Best Tourism Publicity Award* décerné à l'occasion du 6<sup>e</sup> *Gyeonggi International Travel Mart* (GITM), organisé à Goyang City (province de Gyeonggi) du 13 au 16 novembre.

## Prix décernés au magazine Pure Canada



### Pure Canada

*Pure Canada*, le magazine de la CCT voué aux voyages et au style de vie, est pour le lecteur une invitation à découvrir le Canada et à y vivre des expériences résolument différentes. En 2008, *Pure Canada* a rafé plusieurs distinctions de haut niveau, notamment deux prix attribués par le *Custom Publishing Council* de New York : le *Silver Pearl* pour la meilleure conception graphique et le *Bronze Pearl* pour le meilleur contenu rédactionnel. McMurry inc. et l'École de journalisme du Missouri lui ont aussi décerné divers prix Magnum Opus pour la gestion des publications, y compris un prix Argent pour la meilleure conception graphique générale (quatre couleurs ou plus) et un prix Argent pour la meilleure utilisation en tant qu'outil de marketing intégré.

*Pure Canada* a également reçu un prix Apex 2008 pour l'excellence en publication dans la catégorie des magazines et journaux personnalisés, deux prix d'excellence *Communicator* (meilleur magazine grand public et meilleure conception graphique générale) et un prix *Applied Arts* dans la catégorie « meilleure photo/illustration » pour l'article Panache (La ville de Québec célèbre en grand).

tre plus

L'endroit  
dégusté de  
surprise,  
é la après -  
sur le chemin  
avid, car ils  
hockey au beau

es à 20 h pour casser



avons été accueillis  
retrouvait  
nos



# Commentaires et analyse de la direction

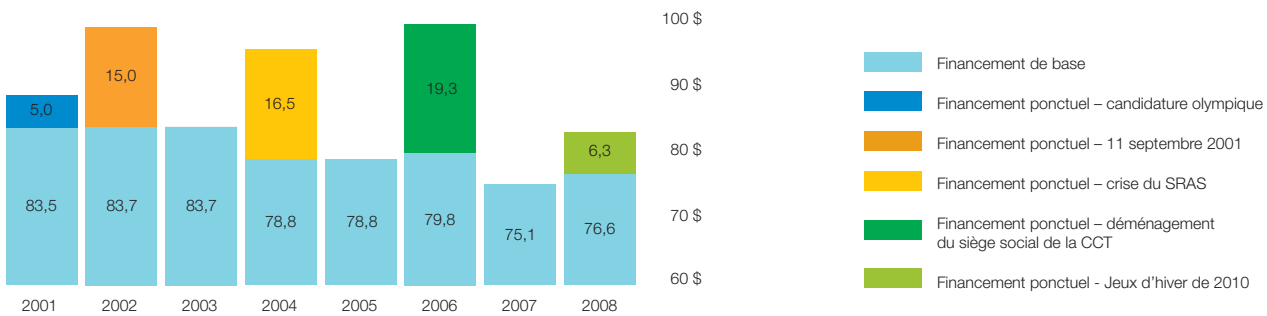
La partie « Commentaires et analyse de la direction » présente une évaluation des résultats d'exploitation et des changements survenus sur le plan des états financiers au cours des deux derniers exercices terminés, ainsi qu'une évaluation du contexte d'affaires externe ayant eu des répercussions sur le fonctionnement de la CCT en 2008. En outre, cette partie fait état de l'évolution du plan d'entreprise de la CCT, détermine et analyse les résultats des mesures de rendement de l'année passée et présente une mise à jour sur la gestion et l'atténuation des risques.

## Analyse des résultats financiers

### a) Financement gouvernemental et revenus

À titre de société d'État fédérale, nous recevons des crédits parlementaires annuels de notre actionnaire, le gouvernement du Canada. Nos crédits parlementaires de base ont diminué considérablement depuis 2001, notre première année en tant que société d'État. En 2008, nos crédits parlementaires annuels de base (à l'exclusion du financement ponctuel) se sont établis à 76,6 millions de dollars, et d'autres réductions sont prévues conformément à l'annonce de la réduction systématique d'un pourcentage du budget de fonctionnement de toutes les organisations financées par crédit, y compris les sociétés d'État : 536 000 \$ en 2009, 230 000 \$ en 2010, 421 000 \$ en 2011 et 649 000 \$ en 2012.

Commission canadienne du tourisme – Niveaux de financement de 2001 à 2008  
(en millions de dollars)



Comme l'exercice financier de la CCT diffère de celui du gouvernement du Canada, les crédits parlementaires utilisés par la CCT au cours d'un exercice proviennent de deux exercices du gouvernement. Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2008, la CCT a utilisé des crédits parlementaires alloués par le gouvernement dans ses budgets des exercices 2007-2008 et 2008-2009 (note 3). Conformément aux principes comptables généralement reconnus, les crédits parlementaires sont constatés dans nos états financiers à mesure que des dépenses sont engagées. Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2008, ce montant a totalisé 82,7 millions de dollars. En ce qui concerne les immobilisations, les crédits parlementaires sont constatés selon la même formule d'amortissement que les actifs sous-jacents. Pour l'exercice 2008, ce montant a totalisé 1,9 million de dollars. Ainsi, le montant total des crédits parlementaires constatés dans les états financiers de l'exercice a été de 84,6 millions de dollars.

Puisque la CCT s'engage à travailler avec des partenaires de l'industrie, plusieurs programmes sont financés conjointement. Dans certains cas, les programmes sont dirigés et gérés par les partenaires; un montant équivalant à la part des coûts de programme de la CCT est alors versé au partenaire. Dans d'autres cas, la CCT gère les programmes, et ce sont les partenaires qui paient leur part des coûts à la CCT. Ces coûts sont inscrits dans nos états financiers à titre de contributions des partenaires, sous la rubrique Produits. En 2008, la CCT a comptabilisé 12,4 millions de dollars de ces contributions, en hausse comparativement à 10,2 millions en 2007, en raison de l'activité accrue des partenaires.

**b) Dépenses**

La CCT a engagé des charges d'exploitation (excluant l'amortissement) de 94,8 millions de dollars (Marketing et ventes, 76,2 millions, Services généraux, 17,2 millions, Stratégie et planification, 1,4 million), en hausse comparativement à 84,6 millions de dollars en 2007 (Marketing et ventes, 69,8 millions, Services généraux, 13,5 millions, Stratégie et planification, 1,3 million). L'augmentation d'un exercice sur l'autre s'explique en partie par les dépenses de 5,4 millions de dollars consacrées à l'exécution de la stratégie touristique de 2010 relative aux Jeux olympiques. Les dépenses liées aux programmes de base ont augmenté de 4,2 millions de dollars, car nous continuons de concentrer nos dépenses sur les initiatives de marketing et de vente. Par rapport à l'année précédente, les charges liées aux salaires et aux avantages sociaux se sont accrues de 800 000 \$ à cause de révisions salariales périodiques et des coûts plus élevés des avantages sociaux tandis que les loyers ont augmenté de 200 000 \$. La direction continue de mettre l'accent sur l'amélioration des procédures et le contrôle des coûts afin d'atténuer les pressions exercées par l'inflation sur le financement de base réduit.

**c) Régime de retraite**

La *Loi* a obligé la CCT de se retirer, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004, des régimes de retraite et d'avantages sociaux du gouvernement canadien dont bénéficiaient les employés canadiens. À l'époque, la direction de la CCT avait indiqué au Conseil du Trésor qu'elle craignait de se voir imposer des risques et un fardeau financiers excessifs. On a promis aux employés de la CCT qui passaient du statut de fonctionnaires fédéraux à celui d'employés de la nouvelle société d'État que les modalités de leur emploi resteraient inchangées. Les nouveaux régimes de retraite, entrés en vigueur le 2 janvier 2004, reproduisaient les régimes et avantages offerts auparavant par le gouvernement du Canada, soit un régime de retraite agréé à prestations déterminées, accompagné d'un arrangement complémentaire, prévu pour fournir des prestations de retraite au-delà des plafonds définis par la loi. La CCT est alors devenue la première société d'État non productrice de recettes et financée grâce à des crédits parlementaires à posséder son propre régime de retraite à prestations déterminées.

Le régime de retraite des employés de la CCT en poste au Canada est agréé par le Bureau du surintendant des institutions financières et administré aux termes de la *Loi sur les normes de prestations de pension*. Cette Loi impose des exigences rigoureuses en matière de rapports annuels, parmi lesquelles l'obligation de déposer des rapports actuariels préparés en conformité avec les normes de pratique de l'Institut canadien des actuaires. La première évaluation actuarielle, préparée le 1<sup>er</sup> mai 2005, signalait un déficit actuariel de 819 100 \$ sur une base de continuité, un déficit de solvabilité de 3 570 600 \$ et un ratio de solvabilité de 78 pour cent. Les évaluations qui ont suivi ont donné les résultats ci-dessous.

Date réelle de l'évaluation	Base de continuité	Base de solvabilité	Ratio de solvabilité	Base de liquidation
1 <sup>er</sup> mai 2005	Déficit actuariel de 819 100 \$	Déficit de 3 570 600 \$	78,0 %	Déficit de 3 570 600 \$
31 décembre 2005	Déficit actuariel de 434 900	Déficit de 942 900 \$	77,0 %	Déficit de 4 444 100 \$
31 décembre 2006	Non financé excédentaire de 428 300 \$	0 \$	86,9 %	Déficit de 2 594 400 \$
31 décembre 2007	Non financé excédentaire de 978 400 \$	Déficit de 798 900 \$	87,2 %	Déficit de 2 687 100 \$

La CCT est tenue de verser des cotisations d'équilibre durant les cinq années suivantes, afin de combler le déficit actuariel établi sur une base de continuité et le déficit de solvabilité. Ces cotisations d'équilibre s'établissent comme suit :

- 2,3 millions \$ versés entre le 1<sup>er</sup> mai 2005 et le 31 décembre 2007.
- Cotisations annuelles supplémentaires obligatoires de 989 800 \$ en 2008 et en 2009, 544 300 \$ en 2010, 194 200 \$ en 2011 et 178 600 \$ en 2012.

À la lumière des récents bouleversements du marché et de l'effondrement de la valeur des actifs d'investissement partout dans le monde, il faut s'attendre à ce que la prochaine évaluation actuarielle (au 31 décembre 2008) affiche des résultats considérablement moins bons.

La CCT ne reçoit aucune aide supplémentaire pour financer ces cotisations d'équilibre; elle doit puiser les sommes requises dans ses crédits parlementaires de base, ce qui limite considérablement les fonds qu'elle peut consacrer aux efforts de vente et de marketing.

La direction de la CCT a pris des mesures pour atténuer les risques financiers liés au régime de retraite à prestations déterminées. Par suite du déménagement du siège social de la CCT d'Ottawa à Vancouver, la direction a décidé de mettre sur pied un régime de retraite à cotisations déterminées à l'intention des employés exclus, embauchés le 1<sup>er</sup> août 2005 ou après. En outre, le 30 janvier 2007, les employés canadiens syndiqués de la CCT ont accepté de participer au régime de retraite à cotisations déterminées entré en vigueur le 8 mars 2007, une décision qui touchait les employés syndiqués embauchés le 1<sup>er</sup> août 2005 ou après. Malgré ces efforts, plusieurs employés ont conservé le régime de retraite à prestations déterminées (les titulaires d'une rente différée, les pensionnés et les survivants des participants); l'obligation de la CCT à leur égard se poursuivra jusqu'à leur décès.

En plus des régimes de retraite des employés en poste au Canada, la CCT a prévu plusieurs mécanismes de retraite à l'intention de ses employés à l'étranger, tous assortis de différentes exigences de financement.

### **Analyse**

En 2001, première année de l'existence de la CCT à titre de société d'État, l'organisme national de marketing touristique du Canada occupait une position favorable par rapport à la concurrence. Toutefois, alors que les crédits parlementaires de base de la CCT ont baissé au cours des huit dernières années, d'autres destinations touristiques établies et émergentes concurrentes ont reconnu la valeur d'un solide programme de marketing international des destinations et augmenté leurs investissements en conséquence. Outre les réductions de son budget de base, la CCT a dû subir d'autres pressions monétaires attribuables notamment à l'inflation, à la rémunération, au régime de retraite de la CCT, au respect des lois et à certains autres postes budgétaires. L'accumulation de ces pressions a eu le même effet que des réductions budgétaires supplémentaires. Ces facteurs ont affaibli la position de la CCT et il est donc urgent de lui accorder un financement complémentaire en sus des crédits parlementaires de base pour permettre au Canada de revitaliser sa présence dans les marchés établis, de tirer parti de marchés émergents et d'exploiter les possibilités en matière de commercialisation de nouveaux produits.

Au fil des ans, la CCT a fait preuve de responsabilité en essayant de limiter, dans la mesure du possible, les effets de la réduction des ressources : elle a concentré ses efforts sur les marchés offrant le meilleur rendement du capital investi et soustrait les programmes de marketing de base de ses restrictions budgétaires. En 2003, la CCT a fortement réduit ses effectifs et fermé les bureaux qu'elle occupait dans les ambassades, les consulats et les hauts-commissariats canadiens de par le monde, afin d'épargner un million de dollars en frais de location/bail. Cependant, on estime que cette décision aura pour effet d'éliminer de nombreuses possibilités. La CCT a aussi réduit le nombre de ses marchés géographiques cibles de 17 à 10 en 2005, puis de 10 à 9 en 2007. Plus récemment, en mettant en œuvre son projet de plateforme mondiale, la CCT a entrepris de délaissier les programmes publicitaires axés sur un seul marché et de réduire les coûts au moyen d'un programme publicitaire uniforme dans tous les marchés.

De façon générale, les décisions prises jusqu'ici de réduire les crédits budgétaires de la CCT sans tenir compte des pressions financières toujours croissantes semblent avoir une influence disproportionnée sur la CCT, sans égard à sa taille relativement restreinte et à son mandat particulier. Ces décisions continueront d'avoir des effets marqués, non seulement sur la capacité de la CCT à promouvoir le Canada en tant que destination touristique de calibre international, mais aussi sur l'ensemble de l'industrie touristique canadienne. Sans ces restrictions budgétaires, la CCT pourrait par exemple mettre sur pied un programme de marketing modeste dans un marché émergent et ainsi créer de nouvelles possibilités d'affaires qui stimuleraient la croissance économique du Canada. Pour permettre à la CCT de poursuivre sa lancée et de mieux réaliser son mandat d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers, il convient de revoir et d'évaluer l'ensemble des conséquences des réductions budgétaires supplémentaires touchant les services de base votés et le financement continu, ainsi que les pressions financières additionnelles.

Par ailleurs, la CCT gère actuellement deux projets spéciaux soutenus par un financement ponctuel : le programme quinquennal (2008-2012) visant à tirer parti des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (26 millions de dollars) ainsi qu'un programme de deux ans (2009-2010) annoncé comme mesure gouvernementale de relance (40 millions de dollars) dans le cadre du budget fédéral de 2009. La CCT est reconnaissante du fait que l'actionnaire a confiance en sa capacité de produire des résultats significatifs et des retombées socioéconomiques positives grâce aux projets visés par ces financements ponctuels. Les dix dernières années de la CCT ont été ponctuées de hausses et de baisses annuelles marquées sur le plan du financement dues aux projets spéciaux et d'une diminution lente et progressive de ses crédits parlementaires de base, ce qui a entraîné pour l'organisation de sérieux défis au chapitre de la réalisation de son mandat à long terme.



## Aperçu sur trois ans

### Bilan

Au 31 décembre  
(en milliers)

	2008	2007	2006
<b>Actif</b>			
À court terme	<b>23 168 \$</b>	17 369 \$	19 746 \$
Créances			
Gouvernement du Canada	<b>532</b>	736	2 424
Contribution des partenaires	<b>1 575</b>	2 280	1 807
Autres	<b>522</b>	403	242
Charges payées d'avance et autres actifs	<b>2 665</b>	2 507	3 105
Immobilisations	<b>4 610</b>	4 348	5 079
<b>Passif</b>			
Créditeurs et charges à payer			
Fournisseurs	<b>16 274 \$</b>	10 535 \$	15 841 \$
Rémunération des employés	<b>2 248</b>	1 775	1 824
Gouvernement du Canada	<b>1 000</b>	83	757
Crédits parlementaires reportés	<b>5 855</b>	7 859	5 734
Revenus reportés	<b>1 205</b>	1 156	1 280
Passif au titre des avantages accumulés – portion courante	<b>354</b>	0	0
Fonds d'immobilisations reporté	<b>4 678</b>	4 416	5 148
Passif au titre des avantages accumulés – portion à long terme	<b>2 134</b>	3 338	3 245
Déficit accumulé	<b>(676)</b>	(1 519)	(1 426)

### État des résultats

Pour l'année se terminant le 31 décembre  
(en milliers)

	2008	2007	2006
<b>Produits</b>			
Contribution des partenaires	<b>12 366 \$</b>	10 196 \$	6 757 \$
Autres produits	<b>570</b>	765	636
	<b>12 936</b>	10 961	7 393
<b>Dépenses</b>			
Marketing et vente	<b>76 190</b>	69 844	75 472
Services généraux	<b>17 197</b>	13 487	14 579
Stratégie et planification	<b>1 436</b>	1 293	446
Amortissement des immobilisations	<b>1 895</b>	1 571	1 437
	<b>96 718</b>	86 195	91 934
<b>Coût d'exploitation net</b>	<b>(83 782) \$</b>	(75 234) \$	(84 541) \$

Remarque : Certaines données comparatives ont été reclassifiées conformément à la méthode de présentation en vigueur dans l'année en cours.

## Tirer parti des Jeux d'hiver de 2010

Pour tirer parti de l'impact touristique des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 qui auront lieu en Colombie-Britannique, nous avons reçu un financement ponctuel de 26 millions de dollars du gouvernement du Canada, sur la période quinquennale comprise entre 2008 et 2012. Nous avons développé une stratégie touristique détaillée relative aux Jeux durant cette période afin d'exploiter la couverture médiatique exhaustive à laquelle auront droit les destinations hôtes et le Canada avant et pendant les Jeux. Cette stratégie vise à profiter de l'intérêt accru envers le pays et à inviter les consommateurs à visiter le Canada au-delà de 2010.

Les fonds sont voués aux trois grands volets du programme : le programme international des affaires et des médias, le programme des partenaires de l'industrie touristique et le programme de l'après-Jeux. En 2008, 5,4 millions de dollars ont été consacrés à des initiatives appuyant les deux premiers volets. De cette somme, 495 000 \$ ont servi à la rémunération du personnel, aux déplacements et aux frais généraux. Le solde a été entièrement engagé dans des dépenses liées aux programmes.

Les dépenses engagées dans le programme international des affaires et des médias ont été consacrées en grande partie au soutien de la couverture médiatique. En collaboration avec nos partenaires du Consortium du tourisme – Tourism British Columbia, Tourism Vancouver et Tourism Whistler – nous avons établi des relations avec les diffuseurs qui détiennent les droits internationaux sur tous nos marchés clés. L'auditoire pressenti étant de 3,5 milliards de téléspectateurs dans le monde, l'un des piliers de notre stratégie est d'influencer la couverture du Canada que réaliseront les diffuseurs pendant les Jeux. Ainsi, des investissements considérables ont été consentis en 2008 pour créer des séquences vidéo, des images et des articles. De plus, les médias ont été invités à Vancouver et à Whistler pour les célébrations du compte à rebours de deux ans avant les Jeux. Les dépenses liées à ces initiatives ont totalisé 3 millions de dollars. Des activités organisées à Beijing et coïncidant avec les Jeux d'été de 2008, ont eu pour résultat d'interpeller les représentants de l'industrie touristique et des médias au pavillon Colombie-Britannique-Canada à Beijing, au coût de 440 000 \$. Ce volet comprend aussi les dépenses liées à l'évaluation du rendement, qui constitue un objectif clé de la CCT. Comme la stratégie sous-jacente vise à accroître la notoriété de la marque sur une période de cinq ans, la CCT a retenu les services d'un consultant pour évaluer la marque Canada en 2007. Cette évaluation annuelle au cours des quatre prochaines années permettra de mesurer le succès des initiatives portant sur la notoriété de la marque qui auront été entreprises dans le cadre de la stratégie touristique relative aux Jeux olympiques.

Les dépenses totales du volet des partenaires de l'industrie touristique se sont élevées à 983 000 \$. Le COVAN a été pour nous un partenaire clé et nous avons pour mandat de l'aider à faire de ces Jeux des « Jeux pour tout le Canada ». Le programme « Faire connaissance avec des Canadiens » mis sur pied en partenariat avec le COVAN a engendré des dépenses de 337 000 \$ au cours de l'exercice. D'autres programmes importants, notamment plusieurs activités sur nos marchés internationaux pour appuyer les Jeux, ont totalisé 443 000 \$. Ces activités comprenaient notamment la présence des mascottes olympiques à certains événements en Chine, la représentation de la marque olympique lors d'importants salons professionnels comme le World Travel Market à Londres, ainsi que l'illumination à Bryant Park, à New York, d'un sapin de Noël décoré selon le thème olympique.

Les programmes de ces deux volets se poursuivront en 2009 et le budget s'établit à 7,0 millions de dollars.

Nous avons de solides pratiques de régie interne pour nous assurer que ces sommes sont dépensées conformément à la stratégie touristique relative aux Jeux olympiques approuvée par le conseil d'administration et évaluées en fonction des mesures de rendement. La CCT a mis sur pied un comité de régie des activités olympiques, présidé par la présidente-directrice générale et auquel participent des membres de la haute direction et de l'équipe qui travaille à la réalisation des programmes olympiques. Des mises à jour périodiques des programmes et des dépenses par rapport au budget sont fournies au comité de vérification et au conseil d'administration. Enfin, le comité de vérification a demandé une vérification interne des pratiques de régie des activités olympiques et le rapport sera publié au début de 2009, ce qui permettra à la direction de renforcer au besoin ses normes de présentation de l'information.

## À propos du plan d'entreprise

Dans le cadre de l'exercice de planification pour 2009-2013 qui a eu lieu en 2008, nous avons pris de nombreuses décisions stratégiques qui influenceront nos objectifs et priorités d'entreprise en 2009 et dans les années à venir. En concentrant ses efforts sur les quatre objectifs suivants, la CCT se placera dans la meilleure position pour réaliser son mandat au profit de l'industrie touristique du Canada :

- **Convertir les consommateurs à haut rendement** : Approfondir les relations avec les consommateurs à haut rendement afin d'influencer leurs décisions touristiques et de les convertir en acheteurs de voyages.
- **Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi** : Se concentrer sur les marchés internationaux et les segments de marché de consommateurs qui offrent le plus grand potentiel de rendement du capital investi.
- **Être à l'avant-garde de l'industrie en ce qui a trait à la pertinence et à l'uniformité de la marque** : Canaliser la voix collective du Canada et travailler en étroite collaboration avec l'industrie pour faire connaître les avantages d'une marque forte et cohérente du Canada à l'échelle mondiale.
- **Réagir à la dynamique changeante du marché** : Être à l'affût des possibilités à court terme et à long terme et ne pas les perdre de vue afin de maximiser le rendement du capital investi au rythme de l'évolution des marchés.

En outre, les six principales priorités suivantes constituent le cadre qui permettra à la CCT d'atteindre ses quatre objectifs pour la période 2009-2013 :

- **Être pertinent pour le consommateur** : Élaborer et communiquer des messages pertinents à des voyageurs potentiels ciblés et veiller à ce que les messages de marketing qu'ils reçoivent leur soient utiles et répondent à leurs intérêts ainsi qu'à leurs attentes en tant que consommateurs.
- **Accroître le niveau de participation des petites et moyennes entreprises (PME)** : Encourager la participation des PME afin de consolider leur rôle en tant que fer de lance de l'industrie touristique du Canada et d'en tirer parti.
- **Distinguer le Canada des autres destinations** : Positionner la marque touristique du Canada comme une marque mondiale de premier plan qui se raconte et comme une destination où les voyageurs peuvent créer leurs propres histoires extraordinaires.
- **Miser sur la visibilité offerte au Canada par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver** : Faire rayonner le Canada sur la scène mondiale en créant une personnalité touristique du Canada avant la tenue des Jeux, en se concentrant sur les relations avec les médias et les communications sur le Web durant les Jeux, puis en travaillant avec des partenaires pour récolter les retombées positives après les Jeux.
- **Veiller à l'excellence organisationnelle** : Devenir une « organisation axée sur la stratégie », pourvue des bons outils, des bonnes personnes et ressources pour y parvenir.
- **Renforcer la collaboration avec l'actionnaire** : Faire participer l'actionnaire de manière à rehausser les perceptions de la CCT en tant qu'organisation à valeur ajoutée qui fournit des informations de pointe et coordonne des activités qui profitent à l'industrie canadienne du tourisme.

## Mesure et évaluation du rendement

L'évaluation du rendement sur une base régulière nous permet de constater nos progrès quant à la réalisation de notre stratégie et de notre mission. Elle nous fournit les renseignements dont nous avons besoin pour guider nos prises de décision.

### Tableau de bord prospectif

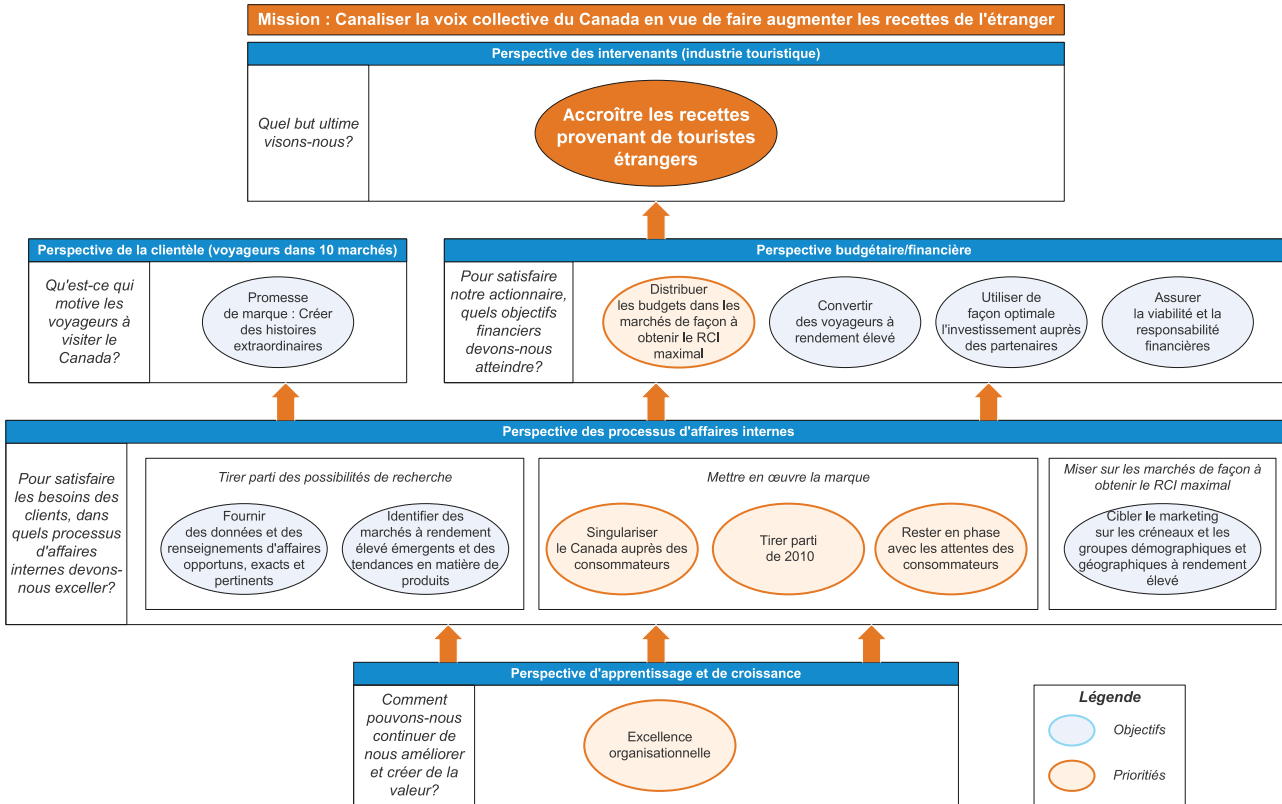
En 2008, nous avons adopté le tableau de bord prospectif (TBP) comme cadre de mesure de notre rendement. Le TBP régit la stratégie de la CCT en reliant entre eux les objectifs, les mesures de rendement et les initiatives à la stratégie, et ce, à tous les niveaux de l'organisation. L'intégration de mesures financières et non financières offre une vue d'ensemble de son rendement général. En outre, comme le TBP sert à la fois d'outil de gestion de la stratégie et d'outil de mesure, il facilite ainsi la mise en œuvre de la stratégie. Le TBP aide la direction à rester centrée sur la stratégie.

Le tableau de bord présente les objectifs et les priorités que nous devons absolument atteindre pour faire progresser la mise en œuvre de notre stratégie. Des mesures et des initiatives ont été déterminées en conséquence; présentées sous cinq points de vue différents – actionnaire et intervenants, consommateurs, budget/finances, procédures opérationnelles internes, apprentissage et croissance –, elles permettront à la CCT d'atteindre son but stratégique qui est d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers.

Nous mesurons notre rendement en tenant compte de l'environnement externe, mais nous prenons également en compte le pouls de l'économie touristique. Le tableau de bord contient ainsi un ensemble de mesures de rendement de la CCT et d'indicateurs relevant de l'industrie touristique. Les trois principales mesures visant à nous permettre d'atteindre notre but qui est de faire croître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers sont les suivantes :

- Notoriété assistée;
- Conversion (rendement du capital investi);
- Contributions des partenaires.

## Schéma stratégique par point de vue





## Tableau de bord prospectif de l'entreprise en 2008

Point de vue	Objectif	Mesure ou indicateur Description	Unité de mesure	2007 Résultats	2008	
					Cible	Résultat
1.0 Intervenants	1.1 Accroître les recettes provenant des touristes étrangers	1.1 a Recettes provenant des touristes étrangers	\$	16,5 milliards		15,7 milliards
		1.1 b PIB touristique	%	2,0		2,0
		1.1 c Arrivées de touristes internationaux (a)	Nombre	17,8 millions		16,9 millions
		1.1 d Arrivées de touristes internationaux (b)	Rang	14		(à communiquer)
		1.1 e Recettes provenant des touristes étrangers	Rang	13		(à communiquer)
		1.1 f Emplois dans le secteur du tourisme	Nombre	650 400		660 000
2.0 Consommateur	2.1 Créer des récits extraordinaires	2.1 a Notoriété assistée de la destination	%	33		35
		2.1 b Notoriété spontanée de la destination	%	20		20
		2.1 c Intérêt à visiter le Canada/ probabilité de le faire	%	31	Repère	33
3.0 Budget/Finances	3.1 Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le ROI maximal	3.1 a Création d'un outil facilitant la prise de décisions sur le plan des affectations aux marchés	Oui/Non	Oui	Oui	Oui
		3.2 Convertir des consommateurs à haut rendement	3.2 a Conversion (étude officielle) <sup>1</sup>	Ratio	9:1	s.o.
	3.3 Tirer parti de l'investissement des partenaires	3.3 a Contribution des partenaires	Ratio	1,2:1	1:1	1,2:1
		3.4 a Écart par rapport aux prévisions <sup>2</sup>	%	2,0	1,0	0,8
	3.4 Garantir la viabilité financière et la responsabilité	3.4 b Frais généraux <sup>3</sup>	%	18,2	18,0	17,4
		3.4 c Rapport de vérification sans réserve en fin d'exercice	Oui/Non	Oui	Oui	Oui

### Notes

Texte en bleu = mesures du rendement de la CCT

Texte en noir = mesures du rendement de l'industrie

Zone grise = résultat du rendement de l'industrie

Point de vue	Objectif	Mesure ou indicateur Description	Unité de mesure	2007 Résultats	2008		
					Cible	Résultat	
<b>Thème : Possibilités en matière de recherche</b>							
4.1	Fournir des données et renseignements commerciaux opportuns et pertinents	4.1 a	Pertinence des renseignements commerciaux	%	s.o.	Repère	(à déterminer)*
		4.1 b	Rapidité de publication des rapports de recherche	%	s.o.	Repère	(à déterminer)*
4.2	Repérer des marchés émergents à rendement élevé et des tendances en matière de produits	4.2 a	Élaboration d'une stratégie permettant de repérer les marchés émergents à rendement élevé	Oui/Non	Oui	Oui	Oui
		4.2 b	Choix des expériences pertinentes pour le marché des voyageurs à haut rendement	Nombre	s.o.	35	185
<b>Thème : Mise en œuvre de la marque</b>							
4.0 Procédures opérationnelles internes	4.3 Distinguer le Canada des autres destinations	4.3 a	Première marque nationale	Rang	6		2
		4.3 b	Valeur de la marque Canada	Rang	3,25		4
	Positionner la marque touristique	4.3 c	Notoriété assistée de la marque	%	44	Repère	46
		4.3 d	Notoriété spontanée de la marque	%	14	Repère	14
	Rallier les partenaires à la marque	4.3 e	Adoption de la marque par les partenaires <sup>4</sup>	Nombre	33	s.o.	s.o.
	Miser sur la visibilité offerte par les Jeux d'hiver de 2010	4.3 f	Impressions médiatiques sur les Jeux d'hiver et le tourisme au Canada	Nombre	s.o.	2 millions	84,1 millions
	4.4 Être pertinent pour le consommateur	4.4 a	Coordonnées de clients potentiels fournies aux partenaires	Nombre	99 264	137 024	136 995
<b>Thème : Concentration sur les marchés qui assurent le meilleur RCI</b>							
4.5 Cibler le marketing selon les créneaux, les groupes démographiques et géographiques à rendement élevé	4.5 a	Plans prévoyant un investissement dans les marchés à rendement élevé repérés par la recherche	Oui/Non	Oui	Oui	Oui	
	4.5 b	Dépenses moyennes par personne et par nuitée, selon les marchés de la CCT	\$	120,9		119,7	
	4.5 c	Recettes touristiques provenant des marchés de la CCT	\$	10,7 milliards		10,2 milliards	
	4.5 d	RCI des campagnes <sup>5</sup>	Ratio	74 : 1	Repère	45 : 1	

\* Résultats à venir

#### Notes

Texte en bleu = mesures du rendement de la CCT

Texte en noir = mesures du rendement de l'industrie

Zone grise = résultat du rendement de l'industrie

Point de vue	Objectif	Mesure ou indicateur Description	Unité de mesure	2007 Résultats	2008		
					Cible	Résultat	
5.0 Apprentissage et croissance	5.1	Veiller à l'excellence organisationnelle					
		5.1 a	Degré d'intégration des valeurs à la culture de la CCT	%	60	Repère	69
		5.1 b	Participation active des employés	%	63	Repère	59
		5.1 c	Taux de maintien des employés dans le programme de planification de la relève <sup>6</sup>	%	s.o.	Repère	94
		5.1 d	Plans de gestion du rendement achevés <sup>7</sup>	%	59	Repère	87
		5.1 e	Accès à une formation appropriée <sup>8</sup>	%	55	Repère	56
		5.1 f	Budget de formation dépensé <sup>9</sup>	%	50,5	Repère	89,9
		5.1 g	Observation de la <i>Loi sur les langues officielles</i>	Niveau	Excellent	Bon (à communiquer)	
		5.1 h	Prix et reconnaissance	Nombre	15	Repère	17
		5.1 i	Satisfaction des partenaires <sup>4</sup>	%	75	s.o.	s.o.
		5.1 j	Couverture médiatique positive <sup>10</sup>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.

- Dans les années à venir, la conversion (officielle) portera le nom de RCI des campagnes selon l'Influence essentielle de la publicité.
- Cette mesure remplace « Écart budgétaire ». L'écart par rapport aux prévisions qui est exprimé en pourcentage est calculé en soustrayant le total des dépenses du montant des dépenses prévues à la fin du deuxième trimestre, puis en divisant ce résultat par le total des dépenses prévues à la fin du deuxième trimestre.
- Le pourcentage des frais généraux est calculé en divisant le total des frais généraux par le total du financement dépensé. Le total du financement dépensé correspond à la somme de total des crédits parlementaires annuels et du total des revenus annuels versés par les partenaires.
- Le taux de satisfaction des partenaires et d'adoption de la marque par les partenaires sont mesurées au moyen d'une étude semestrielle; la prochaine aura lieu en 2009.
- Dans les années à venir, le RCI des campagnes portera le nom de RCI des campagnes selon l'Influence positive de la publicité.
- Cette mesure remplace le « taux de rétention des employés ».
- Le résultat de 2008 est préliminaire. Elle renvoie à la perception des employés telle que communiquée par l'intermédiaire du sondage annuel des employés.
- Cette mesure remplace le « taux de participation aux séances de formation ». Elle renvoie à la perception des employés telle que communiquée par l'intermédiaire du sondage annuel des employés.
- Cette mesure remplace « Proportion du budget utilisé pour la formation ». Le budget de formation dépensé est calculé en fonction du total des dépenses de formation (excluant les frais de déplacement) divisé par le total des coûts de formation prévus au budget.
- N'étant pas perçue comme pertinente dans le TBP, cette mesure a été supprimée.

#### Notes

Texte en bleu = mesures du rendement de la CCT

Texte en noir = mesures du rendement de l'industrie

Zone grise = résultat du rendement de l'industrie

Les résultats de Statistique Canada se rapportant à 2007 et 2008 sont préliminaires et peuvent changer.

Les résultats préliminaires de l'OMT pour 2008 seront disponibles en avril 2009 et peuvent changer; les résultats définitifs pour 2007 seront disponibles en mars 2009.

Les résultats de la Veille touristique mondiale de 2007 excluent la Chine puisque les résultats ont peut-être été influencés par la sélection des personnes interrogées.

Les résultats de la Veille touristique mondiale de 2008 pourraient être différents de ceux que contiennent des publications antérieures à cause d'une erreur de compte-rendu.

### Suivi de la publicité et études de conversion

Dans notre cadre de gestion du rendement, nous suivons et évaluons l'efficacité de nos initiatives de marketing en menant des études de suivi de la publicité et de conversion par l'intermédiaire de tiers indépendants. En 2008, nous avons réalisé des études sur nos campagnes de marketing aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Japon.

Trois paramètres sont utilisés pour calculer la conversion dans les études de conversion :

**1. Influence essentielle de la publicité :** Ce paramètre permet de calculer le nombre de voyageurs qui ne prévoyaient pas faire un voyage au Canada, mais qui ont effectué ou réservé un voyage après avoir été exposés à la campagne de publicité.

**2. Influence positive de la publicité :** En plus de calculer le nombre de voyageurs en fonction de l'*influence essentielle de la publicité*, ce paramètre permet de dénombrer les voyageurs qui envisageaient déjà de se rendre au Canada, mais n'avaient pas encore réservé leur voyage avant d'être exposés à la campagne, et qui ont été influencés positivement après avoir vu la publicité.

**3. Potentiel du marché :** En plus de tenir compte du nombre de voyageurs en fonction de l'*influence positive de la publicité*, ce paramètre englobe les voyageurs éventuels qui ont été exposés à la campagne et n'avaient encore pris aucune décision concernant un voyage, mais qui ont été influencés positivement et sont donc très susceptibles de faire un voyage au Canada au cours des deux prochaines années.

#### Campagne publicitaire du printemps au Royaume-Uni

Nombre de personnes ciblées	10 290 000
Nombre de personnes atteintes	4 528 000

La campagne publicitaire menée au printemps au Royaume-Uni était axée sur divers médias, dont des encarts dans les journaux, des affiches dans les gares, des publicités en ligne et l'installation à Canary Wharf consacrée aux expériences touristiques canadiennes. La campagne avait pour objectifs d'accroître la couverture médiatique du contenu canadien, de piquer la curiosité au sujet du Canada et de mieux faire connaître l'expérience du Canada.

	Influence essentielle de la publicité	Influence positive de la publicité	Potentiel du marché
Nombre de personnes converties	8 600	74 000	160 520
Pourcentage de personnes converties	0,54 %	4,83 %	10,73 %
Recettes touristiques pressenties	11,7 millions \$	100,9 millions \$	218,9 millions \$
Taux de rendement du capital investi	8:1	73:1	159:1

#### Campagne publicitaire du printemps aux États-Unis

Nombre de personnes ciblées	35 045 645
Nombre de personnes atteintes	11 915 519

La campagne publicitaire menée au printemps 2008 aux États-Unis était axée sur les quatre marchés primaires de Los Angeles, San Francisco, New York et Boston. Cette campagne visait à accroître la sensibilisation des consommateurs et à stimuler les vacances au Canada.

	Influence essentielle de la publicité	Influence positive de la publicité	Potentiel du marché
Nombre de personnes converties	64 344	408 702	731 613
Pourcentage de personnes converties	0,54 %	3,43 %	6,14 %
Recettes touristiques pressenties	30,9 millions \$	196,6 millions \$	351,9 millions \$
Taux de rendement du capital investi	8:1	48:1	86:1

### Campagne publicitaire d'été au Japon, Go Canada

Nombre de personnes ciblées	10 100 000
Nombre de personnes atteintes	4 242 000

Nos initiatives estivales de marketing au Japon visaient à inspirer et à motiver les Japonais qui voyagent à l'étranger à visiter le Canada au moyen de divers produits touristiques nouveaux et fondés sur les expériences.

	Influence essentielle de la publicité	Influence positive de la publicité	Potentiel du marché
Nombre de personnes converties	4 117	19 594	27 197
Pourcentage de personnes converties	0,10 %	0,46 %	0,64 %
Recettes touristiques pressenties	5,3 millions \$	25,4 millions \$	35,3 millions \$
Taux de rendement du capital investi	3:1	15:1	21:1

### Évaluation des risques pour l'entreprise

Dans le cadre de notre gestion stratégique, nous effectuons une évaluation annuelle des risques pour l'entreprise et utilisons les résultats pour développer notre plan stratégique quinquennal ainsi que notre stratégie d'atténuation des risques. Le comité de vérification surveille la mise en œuvre efficace de la stratégie et fait le point chaque trimestre sur le progrès réalisé au chapitre de l'atténuation des risques.

L'évaluation des risques est réalisée par des spécialistes externes tous les deux ans tandis que nous effectuons une mise à jour les autres années. En 2008, nous avons fait appel aux Services-conseils de PricewaterhouseCoopers pour évaluer les risques pour l'entreprise selon les étapes suivantes :

- Réaliser 15 entrevues avec des membres de la haute direction (y compris la présidente-directrice générale, tous les vice-présidents et certains directeurs exécutifs);
- Réaliser trois entrevues particulières avec des membres du conseil d'administration;
- Analyser les résultats des entrevues afin de déterminer les principaux secteurs de risque;
- Passer en revue les risques clés avec le chargé du projet;
- Organiser un atelier de quatre heures avec la haute direction de la CCT afin de valider et d'évaluer les risques relevés ainsi que l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques.

En 2008, cette évaluation a comporté une analyse plus spécifique des risques, mieux structurée et accompagnée de plans d'atténuation plus solides que précédemment. Dans certains cas, la spécificité et l'exactitude accrues ont permis de mieux articuler les risques décelés antérieurement. Ainsi, nous avons pu cerner plusieurs nouveaux risques et supprimer ceux qui, décelés lors de l'évaluation précédente, ne sont plus considérés comme tels.<sup>1</sup>

La gestion des risques est intégrée à l'échelle de l'organisation. À titre d'exemple, les risques sont intégrés au cycle annuel de planification de l'entreprise et les secteurs devant être examinés lors de la vérification interne sont indiqués. Les risques résiduels qui sont considérés comme élevés ou moyens/élevés sont intégrés à un plan d'action de gestion des risques qui relève d'un responsable devant rendre des comptes tous les trimestres des efforts déployés pour les atténuer.

<sup>1</sup> Les risques détectés précédemment qui ont été retirés de l'évaluation des risques pour l'entreprise sont : la dépendance au financement gouvernemental; la concurrence, les chocs exogènes, la formation et le perfectionnement, la protection des ressources associées à la marque et le respect de la vie privée.



Les principaux risques résiduels détectés lors de l'évaluation des risques pour l'entreprise en 2008, réalisée au troisième trimestre de 2008, sont les suivants :

Risques résiduels	Évaluation en 2008	Changement
Financement gouvernemental : Financement gouvernemental limité destiné aux activités des programmes	Élevé	Nouveau
Coûts fixes : Le poids financier de devoir engager des coûts importants pour entre autres se conformer et satisfaire aux obligations à titre de société d'État	Élevé	Nouveau
Régimes de retraite : Régime de retraite à prestations déterminées et situation déficitaire	Élevé	Nouveau
Perfectionnement du leadership : Collaboration et consolidation d'équipe	Élevé	Nouveau
Complexité organisationnelle : Présence dans neuf marchés	Moyen	Nouveau
Perfectionnement de la gestion : Pénurie de compétences en gestion et en leadership	Moyen	Nouveau
Rétention (employés clés) : Incapacité à conserver le personnel clé	Moyen	↓ depuis 2007
Pertinence et attribution/Mesure du rendement : Incapacité à évaluer et à attribuer entièrement le rendement ainsi qu'à démontrer de l'influence sur le tourisme au Canada	Moyen	Inchangé
Réputation : Risque découlant d'un événement ou de résultats qui nuisent à la réputation de la CCT	Moyen	Nouveau
Recrutement : Les bonnes personnes pour les bons emplois	Moyen	↓ depuis 2007
Programme de coordination de l'image de marque (PCIM) : Conformité avec le PCIM	Moyen	Nouveau
Industrie du tourisme (comprend les chocs exogènes) : Incertitude au sein de l'industrie du tourisme	Moyen	↓ depuis 2007
Rétention des employés : Incapacité à garder le personnel	Faible	Nouveau
Régie interne du conseil d'administration : Efficacité du conseil d'administration	Faible	Nouveau
Ressourcement : Nombre insuffisant d'employés pour réaliser la stratégie	Faible	↓ depuis 2007
Relations avec l'actionnaire	Faible	Nouveau

### Analyse des cinq principaux risques résiduels

#### Financement gouvernemental (niveau de risque : élevé)

- L'analyse des risques associés au financement gouvernemental se trouve dans la section Analyse des résultats financiers.

#### Coûts fixes (niveau de risque : élevé)

##### • Coût de location des bureaux à l'étranger

La CCT possède douze bureaux internationaux dans des marchés choisis dans la perspective stratégique de produire le meilleur rendement du capital investi. Leur coût de location contribue à créer des pressions budgétaires puisqu'il est soumis à des augmentations annuelles et à la fluctuation du cours des devises. Les hausses annuelles varient de trois à cinq pour cent; en outre, d'autres augmentations de 10 à 50 pour cent peuvent se présenter au moment de renouveler les baux. À titre d'exemple, en 2008 au Royaume-Uni, le renouvellement du bail a entraîné une augmentation de loyer de 51 pour cent.

La fluctuation des devises a également des répercussions à la hausse ou à la baisse sur les coûts d'exploitation de la CCT. À titre d'exemple, les coûts de location au Japon ont augmenté de 30 pour cent au dernier trimestre de 2008, en raison de l'appréciation du yen.

##### • Coût de location à Ottawa

Avant que le gouvernement du Canada ne décide de déménager les bureaux de la CCT à Vancouver, en 2006, le siège social était situé aux étages 5 et 6 du 55, rue Metcalfe, à Ottawa, en Ontario. Le bail de ces locaux, d'une superficie totale de 2 951 mètres carrés, lie la CCT à la Financière Manuvie du 18 janvier 2002 au 30 avril 2012. Aucune prolongation de bail n'est prévue dans le contrat de location.

Après l'annonce du déménagement du siège social de la CCT à Vancouver, la CCT a déterminé qu'il était préférable, sur le plan financier, de ne pas résilier le bail d'Ottawa. En collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, elle a donc pris les mesures nécessaires pour sous-louer ses locaux. La CCT a conclu un bail de sous-location avec Santé Canada pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 29 avril 2012.

Malheureusement, les sommes tirées de la sous-location ne compensent pas entièrement les paiements dus à la Financière Manuvie; les pertes que doit éprouver la CCT s'élevaient à près de 220 000 \$ par année. À l'échéance du bail, on estime à 1,4 million \$ la perte cumulative pour la CCT, non couverte par le financement ponctuel de 19,4 millions \$ accordé à la Commission pour le déménagement à Vancouver.<sup>2</sup> Par ailleurs, la CCT a dû louer un nouveau bureau à Ottawa, plus petit que le précédent, pour loger l'Unité des relations gouvernementales.

#### **Régime de retraite (niveau de risque : élevé)**

- L'analyse des risques associés au régime de retraite se trouve dans la section Analyse des résultats financiers.

#### **Perfectionnement du leadership (niveau de risque : élevé)**

- La CCT travaille actuellement à réduire ce risque par la mise en œuvre d'un programme de développement du leadership.

#### **Complexité organisationnelle (niveau de risque : moyen)**

##### **• Vérification interne**

En 2008, l'exercice de vérification interne de la CCT a coûté environ 100 000 \$ de plus que le précédent, à cause des coûts supplémentaires attribuables au changement de vérificateur interne. En outre, le nouveau vérificateur interne coûtera près de 50 000 \$ de plus par année. On peut attribuer ces augmentations au déménagement de la CCT d'Ottawa à Vancouver; dans la capitale, il existe de nombreuses petites entreprises concurrentielles spécialisées dans la vérification interne des sociétés et organismes d'État. La concurrence entre les sociétés qui offrent des services de vérification interne à Vancouver étant moins vive, la CCT a dû faire appel à de grands cabinets comptables, plus coûteux.

##### **• Taux de change**

Puisqu'une partie importante des revenus et des dépenses de la CCT est réalisée ou engagée et par la suite reçue ou payée dans des devises autres que des dollars canadiens, la CCT est exposée aux risques associés aux taux de change. Ces risques, qui découlent de la fluctuation des taux de change, influencent les résultats financiers de la CCT. En raison de la politique gouvernementale, la CCT ne peut pas effectuer d'opérations de couverture de change et assume les risques opérationnels et financiers associés à la fluctuation des taux de change.

Le dollar canadien a débuté l'année en force par rapport au dollar américain pour atteindre un sommet de 1,0296 \$US en février 2008, avant de chuter à 0,7682 \$US en octobre 2008. Au 31 décembre 2008, l'appréciation de 10 % des devises par rapport au dollar canadien a entraîné une baisse du pouvoir d'achat d'environ 415 000 \$. Parallèlement, le résultat net des opérations et du résultat global est demeuré inchangé tandis que les crédits parlementaires différés inscrits au bilan ont diminué de 415 000 \$.

2 En annonçant le déménagement de la CCT à Vancouver, le gouvernement a octroyé à la Commission un financement ponctuel de 25 millions \$ à cette fin (approuvé par le SCT en septembre 2005); toute partie de cette somme non affectée aux frais de déménagement pouvait servir à renflouer le budget des programmes. La CCT a ainsi affecté 5,6 millions \$ au budget des programmes en 2006, plus particulièrement aux besoins de trésorerie associés au lancement de la nouvelle marque touristique du Canada, « *Canada. Explorez sans fin* ». Cependant, le gouvernement a décidé de récupérer ce montant au printemps 2006. Ainsi, le financement ponctuel obtenu par la CCT s'est limité à la somme directement affectée au déménagement, soit 19,4 millions \$.





## Énoncé des responsabilités de la direction

La direction de la CCT est responsable d'exécuter les tâches qui lui sont confiées par le conseil d'administration. Cela comprend la préparation d'un rapport annuel et d'états financiers vérifiés. Ces états ont été approuvés par le conseil d'administration et préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada applicables selon les circonstances. D'autres données financières et informations opérationnelles présentées ailleurs dans le rapport annuel sont conformes à celles présentées dans les états financiers.

La direction maintient des systèmes internes de contrôle comptable conçus pour assurer de façon raisonnable la production de données financières pertinentes et fiables et la conformité des opérations aux exigences des autorisations applicables.

De plus, la direction maintient des systèmes et des pratiques de contrôle des finances et de la gestion conçus pour assurer la conformité des opérations à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements s'y rapportant, à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* ainsi qu'aux règlements administratifs de la CCT. Ces systèmes et pratiques sont aussi conçus pour veiller à la protection et au contrôle des actifs et au déroulement efficace des activités de la CCT. En outre, le comité de vérification nommé par le conseil d'administration veille aux activités de vérification interne de la CCT et remplit les autres obligations qui lui sont confiées.

Le vérificateur externe de la CCT, soit la vérificatrice générale du Canada, est responsable de la vérification des états financiers et de produire un rapport sur ceux-ci.

La présidente-directrice générale,

La chef des opérations financières,



Michele McKenzie

Lena Bullock

Le 20 février 2009



## Rapport du vérificateur

Au ministre de l'Industrie

J'ai vérifié le bilan de la Commission canadienne du tourisme au 31 décembre 2008 et les états des résultats, du résultat étendu et du déficit accumulé 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 2008 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,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ANDREW Lennox'.

Andrew Lennox, CGA, CMA  
vérificateur général adjoint

Vancouver, Canada

Le 20 février 2009

## États financiers vérifiés

### Bilan

Au 31 décembre  
(en milliers de dollars)

	2008	2007
Actif		
À court terme	<b>23 168 \$</b>	17 369 \$
Créances		
Gouvernement du Canada	532	736
Contribution des partenaires	<b>1 575</b>	2 280
Autres	<b>522</b>	403
Charges payées d'avance et autres actifs	<b>2 665</b>	2 507
	<b>28 462</b>	23 295
Immobilisations	<b>4 610</b>	4 348
	<b>33 072 \$</b>	27 643 \$
Passif		
Créditeurs et charges à payer		
Fournisseurs	<b>16 274 \$</b>	10 535 \$
Rémunération des employés	<b>2 248</b>	1 775
Gouvernement du Canada	<b>1 000</b>	83
Crédits parlementaires reportés	<b>5 855</b>	7 859
Revenus reportés	<b>1 205</b>	1 156
Passif au titre des avantages accumulés – portion courante	<b>354</b>	–
	<b>26 936</b>	21 408
Fonds d'immobilisations reporté	<b>4 678</b>	4 416
Passif au titre des avantages accumulés – portion à long terme	<b>2 134</b>	3 338
	<b>6 812</b>	7 754
Déficit accumulé	<b>(676)</b>	(1 519)
	<b>33 072 \$</b>	27 643 \$

Engagements et éventualités (notes 10 et 11)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers

Approuvé au nom du conseil d'administration



Steve Allan  
Administrateur



Kosta Tomazos  
Administrateur

## État des résultats, du résultat étendu et du déficit accumulé

Exercice terminé le 31 décembre  
(en milliers de dollars)

	2008	2007
Produits		
Contribution des partenaires	12 366 \$	10 196 \$
Autres produits	570	765
	<b>12 936</b>	10 961
Dépenses		
Marketing et vente	76 190	69 844
Services généraux	17 197	13 487
Stratégie et planification	1 436	1 293
Amortissement des immobilisations	1 895	1 571
	<b>96 718</b>	86 195
Coût d'exploitation net	<b>(83 782)</b>	(75 234)
Crédits parlementaires (note 5)	82 730	73 570
Amortissement du financement des immobilisations reporté (note 7)	1 895	1 571
	<b>84 625</b>	75 141
Résultats d'exploitation nets et résultat étendu de l'exercice	<b>843</b>	(93)
Déficit accumulé au début de l'exercice	<b>(1 519)</b>	(1 426)
Déficit accumulé à la fin de l'exercice	<b>(676) \$</b>	(1 519) \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers

## État des flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 décembre  
(en milliers de dollars)

	2008	2007
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :		
Sorties de fonds – employés et fournisseurs	<b>(88 897) \$</b>	(88 030) \$
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités d'exploitation	<b>80 726</b>	75 695
Rentrées de fonds – partenaires	<b>13 225</b>	9 704
Autres produits reçus	<b>570</b>	765
Rentrées (sorties de fonds) liées aux activités d'exploitation	<b>5 624</b>	(1 866)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement :		
Acquisition d'immobilisations (note 7)	<b>(2 157)</b>	(839)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement :		
Crédits parlementaires utilisés pour l'acquisition d'immobilisations (note 7)	<b>2 157</b>	839
Gain (perte) de change sur l'encaisse détenue en devises	<b>175</b>	(511)
Augmentation (diminution) de l'encaisse pour l'exercice	<b>5 799</b>	(2 377)
Encaisse au début de l'exercice	<b>17 369</b>	19 746
Encaisse à la fin de l'exercice	<b>23 168 \$</b>	17 369 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers

## Notes afférentes aux états financiers

### Note 1

#### Pouvoirs et objectifs

La Commission canadienne du tourisme (la CCT) 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 nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La CCT est mandataire de Sa Majesté du chef du Canada. Toutes les obligations de la CCT sont donc les obligations du Canada. La CCT n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Comme il est précisé à l'article 5 de la Loi, la CCT 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 gouvernements 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 gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

### Note 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 CCT est financée principalement par le gouvernement du Canada sous forme de crédits parlementaires. Les crédits pour financer l'exploitation sont comptabilisés en résultat dans l'exercice au cours duquel les charges connexes sont engagées. La CCT aura un solde reporté de crédits parlementaires à la fin de l'exercice lorsque les crédits reçus dépasseront les charges engagées. D'autre part, la CCT aura un solde débiteur de crédits parlementaires lorsque les charges engagées dépasseront les crédits parlementaires reçus. Les soldes reportés ou débiteurs de crédits parlementaires reflètent des décalages dans le temps entre les dépenses effectuées et les rentrées de fonds. La CCT n'est pas autorisée à excéder les crédits parlementaires approuvés.

Les crédits parlementaires utilisés pour financer les immobilisations 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 ainsi financées, la CCT comptabilise en résultat tout solde résiduel du financement des immobilisations reporté relatif à ces immobilisations.

Vu que l'exercice de la CCT se termine le 31 décembre, alors que celui du gouvernement du Canada se termine le 31 mars, la CCT est financée par des parts de crédits provenant de deux exercices du gouvernement.



**b) Contributions des partenaires**

La CCT entreprend des activités de marketing en partenariat avec diverses organisations canadiennes et étrangères. Lorsque la CCT assume les risques financiers d'une activité de marketing, les contributions des partenaires sont comptabilisées à titre de produits dans l'exercice au cours duquel se déroule l'activité de marketing. Les contributions de partenaires obtenues alors que les activités de marketing connexes n'ont pas encore eu lieu apparaissent comme produits reportés.

**c) Autres produits**

Les autres produits englobent des intérêts et des produits divers.

**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 charges de l'exercice sous la rubrique Services généraux. La CCT ne couvre pas les fluctuations des devises.

**e) Immobilisations**

Les immobilisations sont comptabilisées au coût moins l'amortissement cumulé et la dépréciation. Les immobilisations sont 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	3 ans
Logiciels	5 ans
Site Web	3 ans

**f) Avantages sociaux futurs**

La CCT propose des régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation ou sans capitalisation, d'autres régimes à prestations déterminées sans capitalisation (qui comprennent des avantages postérieurs à l'emploi et des avantages complémentaires de retraite) ainsi que des régimes 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 complémentaire. Au nombre des avantages sociaux complémentaires figurent les indemnités de départ, de même que l'assurance de soins de 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 CCT cotise annuellement à certains régimes de retraite selon ce que précise l'évaluation actuarielle visant à déterminer la cotisation nécessaire pour que la CCT 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 et les obligations relatives aux régimes à prestations déterminées sont établies en vertu d'une évaluation actuarielle conformément à la méthode de répartition des prestations au prorata des services en fonction de la meilleure estimation de la direction quant au roulement du personnel, à l'âge de la retraite, aux coûts d'indemnisation par personne, aux niveaux futurs de salaire et de prestation, au rendement de l'actif des régimes, aux coûts médicaux futurs et à d'autres facteurs actuariels. 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 à un régime est reporté et amorti à la date des modifications en question en vertu de la 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 (10 en 2007) en ce qui concerne le régime de retraite complémentaire, 16 ans (30 en 2007) en ce qui concerne le régime de retraite agréé (RRA) et 9 ans (13 en 2007) en ce qui concerne les avantages complémentaires de retraite.

Le gain actuariel cumulé net (la perte actuarielle cumulée nette) en sus de 10 % du montant le plus élevé de l'obligation au titre des prestations constituées ou de la juste valeur de l'actif du régime est amorti sur la DMERCA des employés actifs. La DMERCA a été fixée à 15,9 ans (15,9 en 2007) en ce qui concerne le RRA, à 15 ans (15 en 2007) pour le régime de retraite complémentaire, à 16,4 ans (16,4 en 2007) 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 (18 en 2007) pour les avantages complémentaires de retraite et à 9 ans (9 en 2007) pour les indemnités de départ.

Au cas où les régimes de prestations seraient touchés par une compression et un règlement, la compression serait d'abord prise en considération dans le calcul des obligations au titre des prestations constituées des régimes.

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; il s'agit de régimes de retraite interentreprises, qui sont pris en compte à titre de régimes de retraite à cotisations déterminées. Les cotisations de la CCT à ces régimes correspondent 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. Les cotisations patronales peuvent changer au fil du temps en fonction des résultats des régimes, car la CCT 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 CCT à l'égard de ces employés et elles sont passées en charges au cours de l'exercice où les services sont rendus.

**g) Incertitude d'évaluation**

La préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada exige de la direction qu'elle fasse des estimations et formule 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 ces estimations de façon significative. Les estimations les plus importantes concernent la détermination des avantages sociaux futurs et la durée de vie utile pour l'amortissement des immobilisations. La direction estime que le coût après amortissement, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, est un indicateur raisonnable de la juste valeur. Ainsi, la valeur comptable de l'encaisse, des créances et des créditeurs et charges à payer se rapproche de leur juste valeur étant donné leur brève échéance.

**h) Instruments financiers**

Les instruments financiers de la CCT consistent en de l'encaisse détenue dans un compte bancaire, des créances et des créditeurs et charges à payer, qui découlent du cours normal de ses activités.

Les instruments financiers sont classés dans l'une des catégories suivantes : détenus à des fins de transaction, détenus jusqu'à échéance, prêts et créances, disponibles à la vente et autres passifs financiers.

Tous les instruments financiers sont mesurés à leur juste valeur lors de leur constatation initiale, sauf dans le cas de certaines opérations entre apparentés. Toute mesure subséquente et toute comptabilisation relative à une variation de leur juste valeur dépendent de leur classement initial. La CCT considère l'encaisse détenue dans un compte bancaire comme « détenue à des fins de transaction »; elle est donc mesurée à la juste valeur. Les créances sont classées dans la catégorie « prêts et créances » et les créditeurs et charges à payer, dans la catégorie « autres passifs financiers ». Ces deux catégories sont mesurées au coût après amortissement.

**i) Gestion du capital**

La CCT est une société d'État qui est financée principalement par le gouvernement du Canada sous forme de crédits parlementaires. Elle est assujettie aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* concernant la gestion financière et l'obligation de rendre compte, ce qui lui impose des restrictions quant aux emprunts, à l'acquisition de titres, à l'émission de garanties et d'indemnités et à l'utilisation de dérivés. La CCT n'avait en 2008 aucune exigence concernant son capital à respecter en vertu de règles extérieures.

Le capital de la CCT comprend les fonds accumulés et autres réserves. Il en résulte qu'aucun compte de capital ne figure sur son bilan. La CCT a cependant un poste de déficit accumulé (note 8), qui est un indicateur de la situation de son capital. Il s'agit d'un solde devant faire l'objet d'une contrepassation au cours des exercices ultérieurs.

La CCT administre son capital dans le cadre d'une gestion prudente de ses produits, charges, actifs, passifs et opérations financières générales afin de s'assurer qu'elle atteint ses objectifs de manière efficace.

**j) Modifications de conventions comptables**

Le 1<sup>er</sup> janvier 2008, la CCT a adopté le chapitre 1535, *Informations à fournir concernant le capital*, le chapitre 3862, *Instruments financiers – informations à fournir*, et le chapitre 3863, *Instruments financiers – présentation*, du Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). Ces nouveaux chapitres ont été appliqués prospectivement.

Le chapitre 1535 exige que les entités fournissent des informations sur leurs objectifs, politiques et procédures de gestion du capital, et qu'elles précisent si les exigences concernant leur capital en vertu de règles extérieures ont été respectées. Comme ce chapitre ne porte que sur les informations à fournir, il n'a aucune incidence sur les résultats d'exploitation de la CCT.

Les chapitres 3862 et 3863 remplacent les recommandations existantes concernant les informations à fournir et la présentation contenues dans le chapitre 3861, *Instruments financiers – informations à fournir et présentation*. Les nouvelles normes exigent que des informations additionnelles soient fournies au sujet des instruments financiers et de la nature, de l'ampleur et de la gestion des risques liés à ces instruments. Les normes de présentation restent inchangées et réitèrent les exigences antérieures. Comme ces chapitres ne portent que sur les informations à fournir et sur la présentation, ils n'ont aucune incidence sur les résultats d'exploitation de la CCT. Les nouvelles informations à fournir se trouvent à la note 3.

**Note 3****Instruments financiers****Risque de crédit**

Le risque de crédit est le risque de perte financière que pourrait subir la CCT si un partenaire ou une autre partie ne remplissait pas ses obligations contractuelles. La CCT est exposée, dans le cours normal de ses activités, à un risque de crédit lié à ses créances. Elle accorde généralement des conditions de crédit de 30 jours à ses partenaires et prévoit des conditions particulières pour les autres créances.

Les créances sont présentées déduction faite de la provision pour créances douteuses, laquelle est établie en fonction du risque de crédit particulier associé au partenaire, du jugement de la direction et de l'expérience antérieure avec ce partenaire. La provision pour créances douteuses totalisait 150 000 \$ au 31 décembre 2008 (17 000 \$ au 31 décembre 2007).

L'exposition maximale de la CCT au risque de crédit au 31 décembre 2008 était de 2 629 000 \$.

Le classement chronologique des créances au 31 décembre 2008 s'établit comme suit :

(en milliers de dollars)	Contributions		
	Gouvernement	des partenaires	Autres
Conforme aux conditions	532 \$	1 170 \$	522 \$
Non conforme aux conditions	–	405	–
	532 \$	1 575 \$	522 \$

**Risque d'illiquidité**

Le risque d'illiquidité est le risque que la CCT éprouve des difficultés à dégager les fonds nécessaires pour faire face à ses engagements financiers en temps voulu. L'approche de la CCT à cet égard consiste à s'assurer, dans la mesure du possible, qu'elle aura toujours des liquidités suffisantes pour faire face à ses engagements en temps voulu. Pour y parvenir, elle surveille, prévoit et gère activement sa trésorerie, y compris les crédits alloués par le gouvernement.

**Risque de change**

La CCT est exposée au risque de change, car une partie considérable de ses produits et de ses charges est gagnée ou engagée et, subséquemment, perçue ou payée dans des monnaies autres que le dollar canadien. Le risque de change est lié aux fluctuations des cours du change, qui pourraient avoir une incidence sur les résultats financiers de la CCT. Cette dernière ne couvre pas les fluctuations des devises et accepte les risques opérationnels et financiers liés aux fluctuations des cours du change.

Les comptes présentés ci-dessous comprennent les devises suivantes :

Devise (en milliers de dollars)	Encaisse		Créances		Créditeurs et charges à payer	
	Unités de la devise	Équivalent en \$CA	Unités de la devise	Équivalent en \$CA	Unités de la devise	Équivalent en \$CA
Dollar australien	196	166 \$	121	103 \$	146	123 \$
Dollar canadien Canadian Dollars	21 432	21 432	1 385	1 385	13 301	13 301
Yuan chinois	130	23	12	2	547	98
Euro	70	121	87	150	507	829
Livre sterling	36	64	307	543	101	179
Yen japonais	837	11	714	10	120 479	1 630
Peso mexicain	71	6	177	15	325	30
Won sud-coréen	14 122	14	25 227	24	197 079	192
Dollar américain	1 088	1 331	324	397	2 568	3 140
<b>Total équivalent en \$CA</b>		<b>23 168 \$</b>		<b>2 629 \$</b>		<b>19 522 \$</b>
Inclus :						
Gouvernement du Canada				532		1 000
Fournisseurs et partenaires				1 575		16 274
Autres				522		
Rémunération des employés						2 248
<b>Total</b>		<b>23 168 \$</b>		<b>2 629 \$</b>		<b>19 522 \$</b>

Au 31 décembre 2008, si les devises ci-dessus s'étaient affirmées (ou affaiblies) de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes choses étant égales par ailleurs, les résultats d'exploitation auraient été inférieurs (supérieurs) d'environ 415 000 \$. Cependant, les résultats d'exploitation nets et le résultat étendu seraient restés inchangés et les crédits parlementaires reportés figurant au bilan auraient été inférieurs (supérieurs) de 415 000 \$.

#### Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque que des flux de trésorerie futurs associés à un instrument financier fluctuent en raison de la variation des taux d'intérêt sur le marché. Au 31 décembre 2008, la CCT n'est exposée à aucun risque de taux d'intérêt important.

#### Juste valeur

Au 31 décembre 2008, la valeur comptable de l'encaisse, des créances et des créditeurs et charges à payer se rapproche de leur juste valeur étant donné leur brève échéance, et se rapproche également du coût après amortissement.

## Note 4 Immobilisations

(en milliers de dollars)	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable	Valeur comptable
			nette au 31 décembre 2008	nette au 31 décembre 2007
Améliorations locatives	3 449 \$	1 819 \$	1 630 \$	1 928 \$
Mobilier de bureau	1 605	1 091	514	702
Matériel informatique	1 732	1 272	460	225
Logiciels	3 181	2 723	458	550
Site Web	2 873	1 325	1 548	943
<b>Total</b>	<b>12 840 \$</b>	<b>8 230 \$</b>	<b>4 610 \$</b>	<b>4 348 \$</b>

## Note 5

## Crédits parlementaires

Le tableau ci-dessous illustre le rapprochement du financement disponible pour l'exercice et des fonds réellement utilisés pour les activités.

(en milliers)	2008	2007
Montant octroyé pour les dépenses d'exploitation et en immobilisations :		
Montants votés en 2007-2008 (2006-2007)		
Budget principal	<b>76 577 \$</b>	76 526 \$
Budget supplémentaire A	<b>5</b>	–
Budget supplémentaire B (note 14)	<b>2 700</b>	–
Crédit 15 du Conseil du Trésor	–	8
Mandats spéciaux	–	–
	<b>79 282</b>	76 534
Moins : tranche constatée dans l'année civile 2007 (2006)	<b>(50 491)</b>	(52 616)
	<b>28 791</b>	23 918
Montants votés en 2008-2009 (2007-2008)		
Budget principal (note 14)	<b>82 646</b>	76 577
Budget supplémentaire A	–	5
Budget supplémentaire B	<b>10</b>	–
	<b>82 656</b>	76 582
Moins : tranche qui sera constatée dans l'année civile 2009 (2008)	<b>(20 705)</b>	(18 232)
Crédits parlementaires reportés en fin d'exercice	<b>(5 855)</b>	(7 859)
	<b>56 096</b>	50 491
	<b>84 887</b>	74 409
Montants utilisés pour l'acquisition d'immobilisations	<b>(2 157)</b>	(839)
Crédits parlementaires utilisés pour financer l'exploitation au cours de l'exercice	<b>82 730 \$</b>	73 570 \$

## Note 6

## Passif au titre des prestations constituées

La CCT propose des régimes d'avantages sociaux futurs à ses employés en poste 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
Chine, Allemagne, Japon et Corée du Sud	Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud	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	CTC	Régime à cotisations déterminées
	Régime de retraite agréé des employés canadiens travaillant aux États-Unis	Régime de retraite interentreprises à prestations déterminées par capitalisation	CTC	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	CTC	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	CTC	Régime à cotisations déterminées
Tous les employés	Indemnités de départ pour les employés canadiens et les employés locaux des bureaux à l'étranger	Régime de retraite à prestations déterminées sans capitalisation	CTC	Régime à prestations déterminées



### Régimes à cotisations déterminées

La CCT a créé un régime de retraite à cotisations déterminées pour ses employés non syndiqués au Canada embauchés le 1<sup>er</sup> août 2005 ou après. Le 30 janvier 2007, les employés syndiqués de la CCT en poste au Canada ont accepté de participer au régime à cotisations déterminées à compter du 8 mars 2007. Cette décision a une incidence sur les employés syndiqués embauchés le 1<sup>er</sup> août 2005 ou après. Pour leur période de service allant de leur date d'embauche jusqu'au 8 mars 2007, les employés visés avaient l'option de conserver la valeur constituée de leur compte du régime à prestations déterminées ou de transférer la valeur de rachat de leur compte au régime à cotisations déterminées. La valeur de rachat a été remboursée dans le cas des employés ayant des droits acquis. Pour les employés n'ayant pas de droits acquis, les cotisations salariales et les intérêts ont été remboursés; le reste de la valeur de rachat sera remboursé à la date d'acquisition des droits. Au 31 décembre 2008, le transfert totalisait 561 700 \$ (néant en 2007) et la CCT a versé des cotisations spéciales de 73 400 \$ pour compenser l'insuffisance du transfert.

Les employés en poste en Australie participent au programme de retraite à cotisations déterminées de l'industrie du tourisme et de l'hébergement, auquel la CCT est tenue de cotiser.

Les charges totales de la CCT au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élèvent à 360 210 \$ en 2008 (305 511 \$ en 2007).

La CCT participe également à des régimes interentreprises à prestations déterminées couvrant les employés en poste aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ces régimes, dont les cotisations s'établissent à 240 829 \$ en 2008 (285 625 \$ en 2007), sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

### Régimes à prestations déterminées

#### Canada

La CCT participe à un certain nombre de régimes de retraite à prestations déterminées au Canada, offrant à ses employés des avantages postérieurs à l'emploi et des avantages complémentaires de retraite.

Depuis le 2 janvier 2004, les régimes en place comprennent un régime de retraite agréé et un régime de retraite complémentaire 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 au moment du départ à la retraite. Le régime de retraite agréé est financé par les cotisations de la CCT et celles des participants. En vertu des lois régissant les régimes de retraite, la CCT verse des cotisations établies en fonction d'une évaluation actuarielle et a la responsabilité ultime de voir à la capitalisation adéquate du régime au fil des ans. Depuis le 2 janvier 2004, les obligations découlant du régime de retraite complémentaire sont financées selon la méthode de la comptabilisation au décaissement.

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

#### À l'étranger

La CCT propose un certain nombre de régimes de retraite 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 du départ à la retraite. Conformément aux lois régissant les régimes de retraite, la CCT verse des cotisations établies en fonction d'une évaluation actuarielle et a la responsabilité ultime de voir à la capitalisation adéquate du régime (en ce qui concerne ses employés) au fil des ans. En Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud, il s'agit d'un régime sans capitalisation. La CCT n'assume que les coûts des années de service accumulés depuis le 2 janvier 2001.

#### Tous les employés

Une indemnité de départ est offerte à tous les employés actuels, dont le coût est entièrement à la charge de la CCT. Il s'agit de régimes sans capitalisation.

### Date de mesure et date de l'évaluation actuarielle

La plus récente évaluation actuarielle du régime de retraite agréé canadien à prestations déterminées dans l'optique de la capitalisation a été effectuée en date du 31 décembre 2007 et une autre évaluation devra être effectuée en date du 31 décembre 2008 et sera terminée vers le milieu de l'année 2009. La situation financière établie dans la plus récente évaluation actuarielle selon l'hypothèse de la continuité d'exploitation indique un excédent de capitalisation de 978 400 \$ (428 300 \$ pour 2007). L'évaluation a également indiqué un ratio de solvabilité de 87,2 % (86,9 % pour 2007). Étant donné que le ratio de solvabilité est inférieur à 100 %, la CCT se voit dans l'obligation de faire des paiements spéciaux de 989 800 \$ en 2009, de 544 300 \$ en 2010, de 194 200 \$ en 2011 et de 178 600 \$ en 2012.

Aux fins de la comptabilité, la CCT détermine son obligation au titre des prestations constituées et la juste valeur de l'actif des régimes de retraite et des avantages complémentaires de retraite en date du 30 septembre de chaque année.

## Obligation au titre des prestations constituées, actif des régimes et état de capitalisation

Variation de l'obligation au titre des prestations constituées	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2008	2007	2008	2007
Obligation au titre des prestations constituées au début de l'exercice	19 797 700 \$	20 544 900 \$	2 816 700 \$	2 733 500 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice (part de l'employeur)	612 500	789 500	309,600	355 900
Intérêts débiteurs	1 107 200	1 080 700	171 500	154 800
Cotisations salariales	116 900	211 000	–	–
Prestations versées	(1 124 600)	(556 400)	(88 700)	(64 500)
Gain actuariel	(3 579 300)	(2 272 000)	(489 400)	(363 000)
Modifications des régimes <sup>3</sup>	304 900	–	–	–
Obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice	17 235 300 \$	19 797 700 \$	2 719 700 \$	2 816 700 \$

L'effet d'une hausse de 1 % de l'évolution des coûts des soins de santé attendus sur l'obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice serait de 170 900 \$ (191 900 \$ en 2007), alors que l'effet d'une diminution de 1 % serait de 129 000 \$ (144 250 \$ en 2007). L'effet d'une hausse de 1 % de l'évolution des coûts des soins de santé attendus sur le coût des prestations au titre des services plus les intérêts débiteurs à la fin de l'exercice serait de 64 000 \$ (61 900 \$ en 2007), alors que l'effet d'une diminution de 1 % serait de 44 800 \$ (43 500 \$ en 2007).

À la fin de 2008, l'actif du régime de retraite agréé et du régime de retraite complémentaire est supérieur à l'obligation au titre des prestations constituées. Pour le régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud, l'obligation au titre des prestations constituées est supérieure à l'actif du régime à la fin de 2008. En 2007, l'actif du régime de retraite complémentaire était supérieur à l'obligation au titre des prestations constituées tandis que pour le régime de retraite agréé et le régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud, l'obligation au titre des prestations constituées dépassait l'actif des régimes.<sup>3</sup>

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

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2008	2007	2008	2007
Obligation au titre des prestations constituées	745 200 \$	19 193 700 \$	2 719 700 \$	2 816 700 \$
Juste valeur de l'actif des régimes	–	18 213 300	–	–
État de capitalisation – surplus (déficit) à la fin de l'exercice	(745 200) \$	(980 400) \$	(2 719 700) \$	(2 816 700) \$

3 Le RRA a été modifié pour tenir compte de trois modifications apportées à la *Loi sur la pension de la fonction publique* en date du 28 mai 2008 : les cotisations au RRA exigées des participants ont été augmentées conformément au calendrier progressif sur six ans, le multiplicateur du régime complémentaire au RRA a été changé et passe de 0,7 % à 0,625 % et, enfin, le multiplicateur pour la compensation de la rente viagère est aussi passé de 0,7 % à 0,625 %.

## Renseignements détaillés sur les régimes de retraite

	2008	2007
<b>Éléments de prestations déterminées du régime de retraite des employés de la Commission</b>		
Obligation au titre des prestations constituées	(15 757 600) \$	(18 517 000) \$
Juste valeur de l'actif du régime	16 402 800	18 213 300
Surplus (déficit)	645 200 \$	(303 700) \$
<b>Éléments de prestations déterminées du régime de retraite complémentaire de certains employés de la Commission</b>		
Obligation au titre des prestations constituées	(732 500) \$	(604 000) \$
Juste valeur de l'actif du régime	1 123 200	1 202 700
Surplus (déficit)	390 700 \$	598 700 \$
<b>Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud</b>		
Obligation au titre des prestations constituées	(745 200) \$	(676 700) \$
Juste valeur de l'actif du régime	–	–
Surplus (déficit)	(745 200) \$	(676 700) \$

## Variation de l'actif des régimes

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2008	2007	2008	2007
Juste valeur de l'actif des régimes au début de l'exercice	19 416 000 \$	16 605 400 \$	– \$	– \$
Rendement réel (diminution réelle) de l'actif des régimes après déduction des frais de gestion des placements	(1 900 800)	1 309 700	–	–
Cotisations patronales	1 018 500	1 846 300	88 700	64 500
Cotisations salariales	116 900	211 000	–	–
Prestations versées	(1 124 600)	(556 400)	(88 700)	(64 500)
Juste valeur de l'actif des régimes à la fin de l'exercice	17 526 000 \$	19 416 000 \$	– \$	– \$

La répartition de l'actif, selon la moyenne pondérée, entre les catégories d'actif des régimes de retraite à prestations déterminées de la CCT est la suivante :

	2008	2007
Titres de capitaux propres	54 %	61 %
Titres d'emprunt	42 %	36 %
À recevoir du gouvernement du Canada	4 %	3 %
Total	100 %	100 %

**Rapprochement de la capitalisation et de l'actif (du passif) au titre des prestations constituées**

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2008	2007	2008	2007
État de capitalisation - surplus (déficit) à la fin de l'exercice	290 700 \$	(381 700) \$	(2 719 700) \$	(2 816 700) \$
Cotisations patronales de l'exercice, de la date de mesure à la fin de l'exercice	593 000	98 400	-	-
Coût des services passés non amorti	74 300	(267 500)	71 000	79 600
Écarts actuariels nets non amortis	742 200	1 112 900	(1 539 400)	(1 161 200)
Actif (passif) au titre des prestations constituées	1 700 200	562 100	(4 188 100)	(3 898 300)
Moins la tranche à court terme	-	-	(354 163)	-
	1 700 200 \$	562 100 \$	(3 833 937) \$	(3 898 300) \$

L'excédent accumulé des cotisations aux régimes de retraite par rapport aux charges de retraite est comptabilisé comme actif au titre des prestations constituées. Les autres avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi sont comptabilisés comme passif au titre des prestations constituées. Ces deux montants sont présentés sur une base nette (2 487 900 \$) sous la rubrique *Passif au titre des prestations constituées au bilan* (354 163 \$ dans le passif à court terme et 2 133 737 \$ dans le passif à long terme).

Charge nette de l'exercice au titre des prestations constituées

**Éléments de la charge nette de l'exercice au titre de prestations constituées**

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2008	2007	2008	2007
Coût des services rendus au cours de l'exercice (part de l'employeur)	612 500 \$	789 500 \$	309 600 \$	355 900 \$
Intérêts débiteurs	1 107 200	1 080 700	171 500	154 800
Rendement réel (diminution réelle) de l'actif des régimes après déduction des frais de gestion	1 900 800	(1 309 700)	-	-
Gain actuariel	(3 579 300)	(2 272 000)	(489 400)	(363 000)
Modifications des régimes <sup>4</sup>	304 900	-	-	-
Coûts attribuables à l'exercice	346 100	(1 711 500)	(8 300)	147 700
Écart entre les coûts attribuables à l'exercice et les coûts constatés dans l'exercice en ce qui concerne :				
le rendement de l'actif des régimes	(3 179 000)	160 900	-	-
la perte actuarielle	3 549 700	2 375 200	124 000	278 800
le coût des services passés <sup>4</sup>	(341 800)	(44 800)	8 600	8 600
Charge nette de l'exercice au titre des prestations constituées	375 000 \$	779 800 \$	124 300 \$	435 100 \$

4 Se reporter à la note 3 en bas de page concernant le tableau sur l'obligation au titre des prestations constituées, l'actif des régimes et l'état de capitalisation.

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

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2008	2007	2008	2007
<b>Obligation au titre des prestations constituées</b>				
Taux d'actualisation	6,75 %	5,60 %		
Avantages complémentaires de retraite			6,85 %	5,50 %
Indemnités de départ			6,50 %	5,60 %
<b>Taux d'augmentation de la rémunération</b>				
Employés canadiens	4,00 %	4,00 %	4,00 %	4,00 %
Employés locaux	4,50 %	4,50 %	4,75 %	4,75 %
<b>Charge nette au titre des prestations constituées</b>				
Taux d'actualisation	5,60 %	5,20 %		
Avantages complémentaires de retraite			5,50 %	5,25 %
Indemnités de départ			5,60 %	5,00 %
Taux de rendement de l'actif des régimes attendu à long terme	6,75 %	6,75 %		
<b>Taux d'augmentation de la rémunération</b>				
Employés canadiens	4,00 %	4,00 %	4,00 %	4,00 %
Employés locaux	4,50 %	4,50 %	4,75 %	4,75 %

Taux tendanciel initial lié aux soins de santé

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2008	2007	2008	2007
Taux tendanciel initial lié aux soins de santé	s.o.	s.o.	8,10 %	8,60 %
Taux tendanciel ultime lié aux soins de santé	s.o.	s.o.	5,00 %	5,00 %
Année où le taux ultime sera atteint	s.o.	s.o.	2015	2015

#### Total des montants en espèces

Le total des déboursés en regard des avantages sociaux futurs, comprenant les cotisations versées par la CCT aux régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation et sans capitalisation dans le cours normal de ses activités, les versements en espèces effectués directement aux bénéficiaires des autres 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 1 063 844 \$ (1 246 944 \$ en 2007). De plus, la CCT a dû effectuer des versements trimestriels spéciaux totalisant 1 144 600 \$ (656 400 \$ en 2007) en raison du déficit de solvabilité relevé lors de la plus récente évaluation actuarielle du régime de retraite agréé canadien à prestations déterminées qui a été faite en date du 31 décembre 2007 dans l'optique de la capitalisation. Le total des déboursés s'élève à 2 208 444 \$ (1 903 344 \$ en 2007).

## Note 7

### 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.

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

	2008	2007
(en milliers)		
Solde au début de l'exercice		
Crédits parlementaires	4 042 \$	4 690 \$
Fonds provenant d'un apparenté	374	458
	<b>4 416</b>	5 148
Fonds reçus durant l'exercice pour l'acquisition d'immobilisations		
Crédits parlementaires	2 157	839
Amortissement		
Crédits parlementaires	(1 811)	(1 487)
Fonds provenant d'un apparenté	(84)	(84)
	<b>(1 895)</b>	(1 571)
Solde à la fin de l'exercice		
Crédits parlementaires	4 388	4 042
Fonds provenant d'un apparenté	290	374
	<b>4 678 \$</b>	4 416 \$

## Note 8

### Déficit accumulé

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

Le déficit accumulé représente le passif de la CCT, 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 CCT.



## Note 9

### Charges de marketing et ventes

La CCT entreprend des activités de marketing et de ventes dans divers pays. Les bureaux de ces pays reçoivent le soutien des services du Marketing et des Ventes de la CCT, établis au siège social. Ces services comprennent le Marketing électronique, la Recherche ainsi que les Expériences de la marque. Le total des charges de marketing et ventes se répartit comme suit :

(en milliers)	2008	2007
International (Europe, Amérique latine, Asie-Pacifique)	<b>30 747 \$</b>	26 804 \$
États-Unis	<b>30 800</b>	26 082
Marketing général et ventes	<b>14 643</b>	15 418
Canada	<b>–</b>	1 540
	<b>76 190 \$</b>	69 844 \$

## Note 10

### Engagements

La CCT a conclu diverses ententes de services de marketing et de services-conseils ainsi que des baux pour la location de locaux et de matériel au Canada et à l'étranger. Au total, ces engagements s'élèvent au 31 décembre 2008 à 39 millions de dollars (34,7 millions en 2007).

Les versements minimaux pour les locaux et le matériel visés par ces baux dans les exercices à venir sont estimés comme suit :

(en milliers)							
2009	2010	2011	2012	2013	Total partiel	2014-2015	Total
2 730 \$	2 094 \$	1 847 \$	1 280 \$	975 \$	<b>8 926 \$</b>	1 324 \$	<b>10 250 \$</b>

## Note 11

### Éventualités

Une proportion importante des employés de la CCT en poste au Canada sont assujettis aux modalités d'une convention collective entre la CCT et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (le Syndicat) qui a expiré le 21 juin 2007. La CCT négocie actuellement une nouvelle convention collective avec le Syndicat. De plus, la CCT et le Syndicat ont entrepris de mettre sur pied un programme conjoint d'évaluation et de classification des postes afin d'uniformiser leurs pratiques de classification. La direction estime qu'il n'est pas possible de déterminer quels seront les résultats et les incidences de ces démarches, ni quand elles seront terminées. Les coûts additionnels, le cas échéant, seront constatés à mesure qu'ils seront engagés par la CCT.

Dans le cours normal des activités de la CCT, diverses revendications et poursuites ont été intentées contre elle. Lorsque la direction estime que l'ampleur des pertes qui pourraient découler du règlement de ces litiges peut être déterminée à l'intérieur de limites raisonnables et que de telles pertes sont probables, celles-ci sont passées en charges. Si la direction estime qu'il n'est pas possible de déterminer l'ampleur de ces pertes, aucune provision n'est établie dans les comptes de la CCT.

## Note 12

### Opérations entre apparentés

En vertu du principe de la propriété commune, la CCT est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada, et 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 CCT a engagé des charges s'élevant à 2,0 millions de dollars (2,0 millions en 2007) pour obtenir des services de marketing et de recherche ainsi que divers services professionnels d'autres ministères et organismes, et elle a touché des contributions de partenaires et d'autres sommes s'établissant à 1,5 million de dollars (1,4 million en 2007) d'autres ministères et organismes. Ces opérations sont comptabilisées à la valeur d'échange, qui se rapproche de la juste valeur.

## Note 13

### Déménagement du siège social

Par suite d'une décision du gouvernement du Canada, le siège social de la CCT a été déménagé d'Ottawa à Vancouver le 5 décembre 2005. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008, les frais engagés par la CCT pour le déménagement se chiffraient à 82 000 \$ (92 000 \$ en 2007).

## Note 14

### Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010

Le 18 octobre 2007, le Conseil du Trésor du Canada a approuvé un financement ponctuel de 26 millions de dollars afin d'aider la CCT à assurer le déroulement de ses programmes relatifs aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. Il est prévu que ces fonds seront utilisés sur une période de cinq ans, à compter de l'exercice 2008. La CCT a demandé qu'une tranche de 2,7 millions de dollars de ce financement soit versée sous forme de crédit dans le budget supplémentaire B pour l'exercice 2007-2008; ces fonds ont été reçus dans l'exercice 2008. La CCT fera la demande des autres montants dans le cadre du budget principal des dépenses au cours des quatre prochains exercices du gouvernement (de 2008-2009 à 2011-2012). En outre, pour l'exercice 2008-2009, les crédits du budget principal des dépenses s'établissaient à 82,6 millions de dollars, dont 3,6 millions se rapportaient aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008, la CCT a engagé des charges liées aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, déduction faite des contributions des partenaires, qui se répartissent comme suit :

(en milliers)	2008	2007
Marketing et ventes	2 226 \$	– \$
Services généraux	2 879	–
Stratégie et planification	262	–
	<b>5 367 \$</b>	<b>– \$</b>

## Note 15

### Événement postérieur à la clôture

Le 27 janvier 2009, le ministre des Finances a déposé le budget fédéral de 2009 (le Budget) à la Chambre des communes. Le Budget prévoyait un financement visant à stimuler la croissance du tourisme et à contribuer à placer le pays en tête des priorités des voyageurs, tant ici qu'à l'étranger. Le Budget alloue 40 millions de dollars à la CCT au cours des deux prochains exercices du gouvernement (20 millions en 2009-2010 et en 2010-2011), dont 20 millions pour la publicité à l'échelle nationale et 20 millions pour de nouvelles activités dans ses marchés internationaux prioritaires. Le Parlement a approuvé le Budget le 3 février 2009.

# Régie interne

La partie « Régie interne » donne un aperçu du conseil d'administration, du comité de la haute direction et du personnel de la CCT en 2008.

*Nous avons roulé jusqu'à un pittoresque village de pêcheurs où nous avons passé la matinée. Le port était animé, bondé de bateaux, la coque gonflée comme brétillants. Nous avons*





**Conseil d'administration  
au 31 décembre 2008**

*Rang arrière (de gauche à droite) :*

Bhagwant S. Parmar; Montie Brewer;  
Kelliann Dean; Alexander Reford;  
Scott Allison; Rod Taylor

*Rang avant (de gauche à droite) :*

Shaun Harbottle; Kosta Tomazos;  
Van Isman; Boyd Warner; Ellen Barry;  
Steve Allan; Gina Noordhof;  
Liette Lacroix Kenniff;  
Michele McKenzie

*Absents :*

Jean-Marc Eustache;  
Christiane Germain;  
Rod A. Seiling; Leah George Wilson;  
Gordon MacInnis; Louise Page;  
Bill Werry; Richard Dicerri

## Conseil d'administration

La CCT est dirigée par un conseil d'administration composé de 26 membres et fonctionne en partenariat avec les secteurs public et privé. Le conseil d'administration assure la direction stratégique et la gestion de la CCT, approuve le plan d'entreprise et l'allocation des ressources. L'annexe 2 présente l'ensemble des membres qui ont formé le conseil d'administration au cours de l'année 2008.

Le président du conseil et la présidente-directrice générale de la CCT sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre de l'Industrie avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le sous-ministre d'Industrie Canada est membre d'office du conseil d'administration. Les nominations tiennent compte de la représentativité des secteurs privé et public au sein de l'industrie, des diverses régions du Canada et de la composition de la population. La composition du conseil d'administration est régie par la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*.

La présidente-directrice générale relève du conseil d'administration en ce qui a trait à la gestion de l'organisation et à son rendement. Le conseil d'administration rend des comptes au gouvernement du Canada par l'entremise du ministre de l'Industrie. Les principaux outils qui servent à rendre compte à l'État sont le rapport annuel et le plan d'entreprise quinquennal.

En 2008, le conseil d'administration de la CCT s'est réuni trois fois en personne dans diverses régions du pays et trois fois à l'occasion de conférences téléphoniques. Le comité de direction s'est réuni quatre fois en personne et une fois lors d'une conférence téléphonique.

### Formation pour le conseil d'administration

Comme dans le passé, les administrateurs et nouveaux membres du conseil d'administration ont été invités en 2008 à une séance d'orientation qui avait pour but de préciser leurs rôles et responsabilités et de leur fournir une vue d'ensemble des activités de la CCT. On les a aussi encouragés à participer aux séances du Conseil du Trésor du Canada à l'intention des membres de conseils d'administration.

Les membres du conseil d'administration ont reçu régulièrement de l'information au sujet des tendances en matière de régie interne et d'autres questions pertinentes pour la CCT.



## Comité de la haute direction



*Debout (de gauche à droite) :*  
Paul Nursey; Michele McKenzie;  
Andrew Clark; Chantal Péan

*Assis (de gauche à droite) :*  
Greg Klassen; Lena Bullock

### **Michele McKenzie**

La **présidente-directrice générale** de la CCT est responsable et doit rendre compte de toutes les activités opérationnelles de l'organisme. Les postes suivants relèvent directement d'elle, et leurs titulaires forment notre comité de la haute direction (CHD).

### **Chantal Péan**

La **vice-présidente principale aux Affaires générales et secrétaire générale** est responsable et doit rendre compte des ressources humaines, des services juridiques, des technologies de l'information, des services d'approvisionnement, des relations gouvernementales et des communications générales. À titre de secrétaire générale, elle relève directement du président du conseil d'administration pour toute question s'y rapportant.

### **Greg Klassen**

Le **vice-président principal à la Stratégie de marketing et aux Communications** est responsable et doit rendre compte du rendement et des résultats des initiatives de marketing de la CCT. Il dirige l'élaboration des plans et des stratégies de marketing ainsi que les relations avec les médias et les relations publiques afin de développer et de renforcer nos programmes et notre capacité de développer la marque touristique du Canada.

### **Andrew Clark**

Le **vice-président aux Ventes et au Développement du marché** est responsable et doit rendre compte de la gestion de l'équipe des ventes internationales. Il est chargé de recueillir sur place des renseignements sur les marchés, de créer de nouvelles possibilités d'affaires et de former des partenariats dans tous nos marchés à l'étranger.

### **Lena Bullock**

La **chef des opérations financières** est responsable des finances, des activités de vérification et du soutien principal au comité de vérification du conseil d'administration.

### **Paul Nursey**

Le **directeur exécutif à la Gestion de la stratégie** participe au comité de la haute direction sur une base permanente. Il est responsable de la gestion de notre stratégie globale, dont l'élaboration des mesures de rendement et de tous les plans et rapports de l'entreprise.

## Personnel

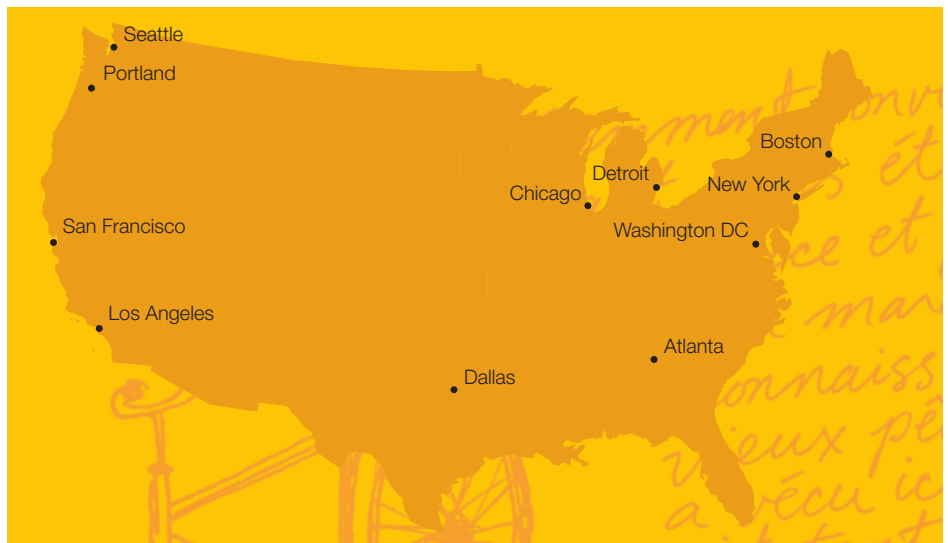
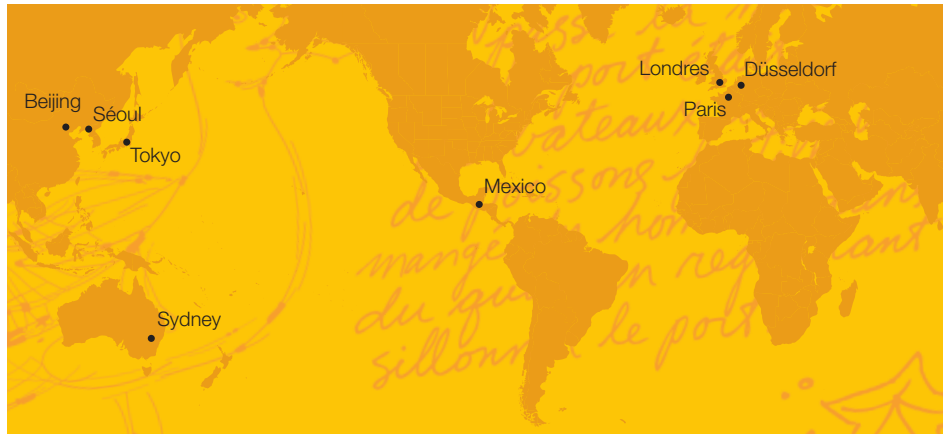
### Ensemble du personnel

Nous comptons 160 postes permanents à l'échelle de l'organisation. Quatre-vingt-quatorze d'entre eux (59 %) sont situés à notre siège social à Vancouver. Leurs titulaires se consacrent à des activités de marketing, de communication et de recherche, et assurent des services généraux et des services d'information. Nous avons aussi un petit bureau à Ottawa doté de trois employés.

### Personnel à l'étranger

Nous comptons 63 postes de marketing et de vente à l'étranger, soit 39 % de notre effectif. Il s'agit de postes à temps plein. Nous avons des bureaux aux États-Unis, au Mexique, au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Chine, au Japon, en Corée du Sud et en Australie. C'est aux États-Unis que notre présence internationale est la plus forte avec 26 postes dans diverses villes américaines.

Notre personnel de vente aux États-Unis est réparti dans onze grandes villes américaines. Les bureaux sont situés à Washington et à Chicago. Dans les autres villes, les employés travaillent depuis leur résidence. Le groupe des Réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM) sollicite directement les associations, les entreprises et les programmes de motivation afin de développer de nouvelles possibilités d'affaires et de générer des pistes de marketing et de ventes. Le groupe des voyages d'agrément cible les voyagistes, les grossistes et les consortiums d'agences de voyages par le biais d'activités de vente, de partenariats et de formation dans le but d'augmenter la clientèle de voyageurs indépendants et de visiteurs qui voyagent en groupe.



## Annexe 1 : Rapport sur les activités et les résultats attendus en 2008

Dans le cadre de notre cycle intégré de planification, chacun de nos principaux secteurs fonctionnels et unités de soutien élabore des plans d'action opérationnels conformes à la stratégie globale de l'entreprise. Ces plans présentent un aperçu des activités, qui seront entreprises pour que nous puissions atteindre notre but stratégique, ainsi que des résultats attendus. Le tableau suivant présente un bilan des activités planifiées et des résultats attendus en regard de chacune des cinq priorités fixées dans le plan d'entreprise 2008-2012.

### Activités planifiées et résultats attendus en 2008, par priorité

Priorité	Activités clés planifiées	Principaux résultats attendus	Situation en 2008
N°1 : Être pertinent pour le consommateur	Poursuivre la mise en œuvre de l'outil Quotient explorateur (QE)	Élaborer une stratégie des communications internes et externes	Achévé
		Déterminer les types de QE; associer les profils de QE aux profils des consommateurs	Achévé
		Achever la stratégie relative au QE au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni	Achévé
	Effectuer des recherches sur les préférences, les attitudes et les motivations des consommateurs en matière de voyages	Effectuer des recherches pour déterminer les préférences des consommateurs en matière d'expériences touristiques, leurs attitudes et leurs motivations en matière de tourisme international ainsi que la façon dont ils choisissent une destination et planifient leurs vacances	Achévé
	Continuer de développer le système de GRC	Actualiser le système de GRC pour les campagnes de marketing	Achévé et en cours
	Dans le cadre de la stratégie de marketing électronique, créer une expérience en ligne qui soit avantageuse pour le consommateur	Appliquer la stratégie relative au contenu Web de façon à augmenter le contenu relié à la marque	Achévé et en cours
		Offrir une nouvelle présentation du contenu appuyant la présentation de la marque	Achévé et en cours
	Modifier l'infrastructure afin de permettre d'exécuter la stratégie plus efficacement	Achévé et en cours	
N°2 : Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal	Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal	Évaluation annuelle visant à assurer l'orientation qui produira le meilleur RCI	Achévé
N°3 : Distinguer le Canada des autres destinations	Développer la trousse d'outils de la marque Canada	« L'année des histoires » : utiliser les articles et reportages comme outils pour présenter le Canada en tant que destination touristique	Achévé et en cours
		Utiliser les nouveaux médias (Yahoo!) pour évaluer l'efficacité des stratégies « pair-à-pair » visant à donner vie à la marque touristique du Canada	Achévé
		Créer une trousse d'outils des expériences de la marque et de la marque touristique du Canada (images, séquences vidéo, expériences)	Achévé et en cours
	Constituer une médiathèque et l'alimenter de contenu	Constituer une médiathèque (articles, reportages et images)	Achévé et en cours
	Harmoniser les messages clés de la marque à l'échelle mondiale afin d'assurer leur efficacité et le renforcement du positionnement de la marque dans le monde	En cours	En cours
	Augmenter la notoriété de la marque touristique du Canada et assurer la formation	En cours	En cours

**Activités planifiées et résultats attendus en 2008, par priorité**

Priorité	Activités clés planifiées	Principaux résultats attendus	Situation en 2008	
N° 4 : Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver	Diriger le groupe de travail sur le marketing touristique national	Créer une vidéo promotionnelle sur le Canada et une réserve de récits	Achevé et en cours	
		Planifier le trajet du relais de la flamme olympique, de concert avec le COVAN	Achevé et en cours	
		Utiliser la marque olympique dans les campagnes de marketing internationales	Achevé et en cours	
	Miser sur la visibilité médiatique	Établir des accords de partenariat avec des médias au pays et à l'étranger	Achevé et en cours	
		Créer des séquences vidéo et les fournir aux médias	Achevé et en cours	
	Tirer parti des possibilités aux Jeux d'été de 2008 à Beijing	Coopérer avec les partenaires pour appuyer les activités dans le pavillon Canada/ Colombie-Britannique à Beijing, et assurer une présence durant la période précédant les Jeux d'été de Beijing	Achevé	
	Établir des accords de partenariat	Établir des accords de partenariat avec des commanditaires (p. ex., RBC)	Achevé et en cours	
	Tirer parti des retombées médiatiques après les Jeux	En cours	En cours	
	N° 5 : S'assurer de l'excellence organisationnelle	Réaliser une enquête auprès des employés	Réaliser une enquête annuelle auprès des employés pour mesurer leur engagement envers l'organisation et évaluer l'environnement de travail	Achevé
		Veiller à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de plans, de politiques, de systèmes et de pratiques solides en matière de ressources humaines	Élaborer et mettre en œuvre des politiques et méthodes similaires aux pratiques exemplaires du secteur privé	Achevé et en cours
Favoriser le perfectionnement du leadership pour faire en sorte que les gestionnaires de la CCT possèdent les aptitudes, compétences et attitudes nécessaires		Offrir aux membres de l'équipe de direction des possibilités de perfectionnement en leadership	Achevé et en cours	
Développer une stratégie et une méthodologie pour garder les employés de talent et les gestionnaires exceptionnels, et pour les aider à progresser		Mettre l'accent sur la gestion du talent par le développement et la mise en œuvre d'une stratégie et de méthodes visant à recruter et à garder les employés de talent	Achevé et en cours	
Souligner l'importance de la stratégie au sein de l'organisation		Sensibiliser l'équipe de direction aux avantages de placer la stratégie au cœur de l'organisation et intégrer la gestion stratégique aux pratiques opérationnelles de base	Achevé et en cours	
		Utiliser le cadre formé par le schéma stratégique et le tableau de bord stratégique (TBP) pour communiquer aux employés et aux intervenants les buts et l'approche de la CCT	Achevé et en cours	
Veiller à ce que les stratégies des unités fonctionnelles soient liées à la stratégie de l'organisation et intégrées à celle-ci en définissant des indicateurs de mesure du rendement liés à ceux du tableau de bord prospectif de la CCT		Achevé et en cours		
Par les communications et l'éducation, rallier les employés de tous les niveaux de la CCT à la stratégie et assurer leur adhésion à ses principes		Achevé et en cours		

## Annexe 2 : Conseil d'administration, comités du conseil d'administration et présidents des comités de travail

La CCT accorde une grande importance à la régie interne. Notre mission, qui est de *canaliser la voix collective du Canada en vue de faire augmenter les recettes de l'étranger*, exige que la voix des partenaires touristiques soit entendue à tous les échelons de l'organisation, notamment dans les comités de travail et au conseil d'administration. Nous avons une structure de régie unique qui se compose en grande partie de bénévoles provenant des secteurs privé et public. Nous avons aussi plusieurs pratiques exemplaires de régie, notamment notre sondage annuel auprès du conseil d'administration, qui nous permet de veiller à ce que tous les administrateurs soient bien préparés et participent activement. L'année 2008 a marqué l'arrivée d'un nouveau président du conseil, Steve Allan, entré en fonction le 28 février 2008.

### Président du conseil

#### Chris Cahill

*(par intérim jusqu'au 27 février 2008)*  
Président et chef des opérations  
Hôtels et centres de villégiature Fairmont

#### Steve Allan

*(depuis le 28 février 2008)*  
Vice-président,  
RSM Richter Inc.

### Représentants nationaux

#### Montie Brewer

Président et chef de la direction  
Air Canada

#### Jean-Marc Eustache

Président et chef de la direction  
Transat A.T. inc.

#### Christiane Germain

Présidente et propriétaire  
Groupe Germain

#### Liette Lacroix Kenniff

#### Chris Cahill

*(jusqu'au 23 mars 2008)*  
Président et chef des opérations  
Hôtels et centres de villégiature Fairmont

#### Bob Ackles

*(décédé le 6 juillet 2008)*  
Président et chef de la direction  
Équipe de football des Lions  
de la Colombie-Britannique

#### Rod A. Seiling

Président  
Commission des courses de l'Ontario

#### Sandra White

*(jusqu'au 17 février 2008)*  
Sandra White & Associates

#### Leah George Wilson

*(depuis le 18 février 2008)*  
Directrice, Traités, terres et ressources  
Première nation des Tsleil-Waututh

#### Kosta Tomazos

*(depuis le 18 février 2008)*  
Président  
Investissement et gestion en accueil

#### Scott Allison

*(depuis le 24 mars 2008)*  
Vice-président, Ventes et marketing  
Hôtels Marriott du Canada

**Représentants régionaux**

Terre-Neuve-et-Labrador et Nouvelle Écosse

**Gina Noordhof**

Propriétaire  
Restaurant Norseman et Gaia Art Gallery  
(Terre-Neuve-et-Labrador)

**Kelliann Dean**

Sous-ministre  
Ministère du Tourisme, de la Culture et du  
Patrimoine de la Nouvelle-Écosse

Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard

**Gordon MacInnis**

Propriétaire exploitant  
Cavendish Maples Cottages  
Île-du-Prince-Édouard

**Ellen Barry**

*(depuis le 9 mai 2008)*  
Sous-ministre  
Ministère du Tourisme et des Parcs du  
Nouveau-Brunswick

Québec

**Alexander Reford**

Directeur  
Les Jardins de Métis inc., Québec

**Louise Pagé**

Sous-ministre  
Ministère du Tourisme du Québec

Ontario

**Bhagwant S. Parmar**

Propriétaire exploitant  
Hôtel Travelodge, hôtel Days Inn et hôtel,  
centre de congrès et spa Quality Royal Brock  
Brockville, Ontario

**Philip Howell**

*(11 avril – 7 décembre 2008)*  
Sous-ministre  
Ministère du Tourisme et des Loisirs de  
l'Ontario

Manitoba et Saskatchewan

**Van Isman**

*(depuis le 9 mai 2008)*  
Sous-ministre  
Ministère du Tourisme, des Parcs, de la  
Culture et des Sports de la Saskatchewan

**Shaun Harbottle**

Propriétaire exploitant  
Crescent Beach Cottages, Manitoba

Alberta, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut

**Boyd Warner**

Propriétaire exploitant  
Bathurst Inlet Development  
Yellowknife, Territoires du Nord-Ouest

**Fay Orr**

*(jusqu'au 13 mars 2008)*  
Sous-ministre  
Ministère du Tourisme, des Parcs, des Loisirs  
et de la Culture de l'Alberta

**Bill Werry**

*(depuis le 18 juin 2008)*  
Sous-ministre  
Ministère du Tourisme, des Parcs et des  
Loisirs de l'Alberta

Colombie-Britannique et Yukon

**Rod Taylor**

*(depuis le 11 avril 2008)*  
Propriétaire exploitant  
Uncommon Journeys Ltée  
Whitehorse, Yukon

**Bruce Okabe**

*(jusqu'au 31 août 2008)*  
Sous-ministre  
Ministère du Tourisme, des Sports et des Arts  
de la Colombie-Britannique

Gouvernement du Canada

**Richard Dicerni**

Sous-ministre  
Industrie Canada



## Comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la CCT compte quatre comités permanents constitués en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* :

- Comité de direction
- Comité des nominations
- Comité de vérification
- Comité des ressources humaines

## Présidents des comités de travail

Selon le règlement interne de la CCT, le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités de travail composés de personnes jugées aptes à fournir tout conseil relativement aux affaires de la CCT. Six comités de travail sont actuellement en fonction; des chefs de file et autres spécialistes de l'industrie du tourisme composent et président ces comités. Jouant un rôle essentiel pour promouvoir des liens fructueux avec les partenaires de l'industrie canadienne du tourisme, ces comités de travail fournissent une structure permettant à la CCT de recevoir des conseils au sujet de certains programmes.

**Présidents des comités de travail de la CCT – 2008**

Comité de marketing en Europe

**Christena Keon Sirsly**

Dirigeante principale des stratégies  
VIA Rail Canada inc.

Comité de marketing en Asie-Pacifique

**Brian Richardson**

Vice-président, Marketing général et  
Communications  
Hôtels et centres de villégiature Fairmont

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

*(porte le nom de comité des expériences  
de la marque depuis septembre 2008)*

**Stan Cook Jr.**

Président  
Wilderness Newfoundland Adventures

Comité des réunions, congrès et voyages  
de motivation

**Scott Allison** *(jusqu'au 23 mars 2008)*

Vice-président, Ventes et Marketing  
Hôtels Marriott du Canada

**Patrick Kelly** *(depuis le 22 avril 2008)*

Président  
Centre des congrès d'Ottawa

Comité de la recherche

**Stephen Pearce**

Vice-président, Voyages d'agrément et  
Gestion de destinations  
Tourism Vancouver

Comité de marketing dans les Amériques

**Marc Rosenberg**

*(jusqu'au 5 septembre 2008)*  
Vice-président, Ventes et distribution  
de produits  
Air Canada

**David Whitaker**

*(depuis le 29 septembre 2008)*  
Président et chef de la direction  
Tourism Toronto

**Présidents des comités consultatifs dans  
les marchés – 2008**

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-Dünow**

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**

Directrice générale  
Air Canada

## Annexe 3 : Glossaire

### Glossaire et acronymes

**Notoriété assistée de la publicité** : Le pourcentage de personnes interrogées qui, lorsqu'on leur a présenté un ensemble prédéterminé de destinations, ont affirmé avoir vu de la publicité relative à des voyages ou à des vacances au Canada au cours des trois mois précédant l'enquête.

**Notoriété assistée de la marque** : Moyenne de la notoriété assistée de la destination, de la considération assistée de la destination et de la notoriété assistée de la publicité.

**Notoriété assistée de la destination** : Pourcentage des voyageurs internationaux (long-courriers) qui, lorsqu'on leur présente un ensemble prédéterminé de destinations, estiment que leurs connaissances des occasions de vacances au Canada sont « excellentes » ou « très bonnes ».

**Considération assistée de la destination** : Pourcentage des voyageurs long-courriers se disant plutôt ou très intéressés par une visite au Canada au cours des deux prochaines années lorsque qu'on leur présente le Canada parmi un ensemble de destinations concurrentes.

**Organisme de marketing de destinations (OMD)** : Compagnie ou autre entité s'occupant de stimuler le tourisme vers une destination ou d'améliorer l'image publique de cette destination.

**Participation active des employés** : Moyenne des résultats de six questions du sondage annuel réalisé auprès des employés.

**Valeur publicitaire équivalente** : Moyen de mesurer la valeur de l'espace rédactionnel dans les médias équivalant au prix qu'aurait coûté l'achat direct d'espace publicitaire ou de temps d'antenne. La valeur correspond au prix publié ou établi par la chaîne de télévision, de radio ou l'agence de presse qui diffusent l'article ou l'émission.

**Quotient explorateur<sup>MC</sup> (QE)** : Outil de recherche novateur déterminant les facteurs de motivation émotionnels sous jacents des voyageurs en dehors des données démographiques habituelles comme l'âge et la géographie.

**Degré d'intégration des valeurs à la culture de la CCT** : Façon dont les employés perçoivent les valeurs organisationnelles et les intègrent à leur travail, tel qu'exprimé dans le sondage annuel réalisé auprès des employés.

**Recettes provenant des touristes internationaux** : Dépenses effectuées par des visiteurs étrangers pour acheter des biens et des services touristiques produits au Canada, y compris les dépenses qui peuvent avoir été engagées à l'extérieur du Canada, par exemple pour acheter un billet d'avion émis par un transporteur international canadien pour venir au Canada.

**Arrivées de touristes internationaux** : Nombre total d'arrivées (et non de personnes) au Canada pour un séjour d'une nuit ou plus comportant au moins une nuit en hébergement collectif ou privé. Remarque : une personne qui fait plusieurs voyages au Canada au cours d'une période donnée compte chaque fois pour une nouvelle arrivée.

**Modèle d'investissement dans les marchés (MIM)** : Modèle de recherche de la CCT permettant de déterminer l'attribution optimale des ressources dans certains marchés, en fonction des conditions propres à chaque marché.

**Analyse du portefeuille des marchés** : Modèle de recherche de la CCT permettant de noter et de classer un vaste éventail de marchés en fonction de leur potentiel selon les conditions relatives des marchés.

**Impressions médiatiques ou découlant des activités de relations publiques** : Le nombre de personnes qui ont possiblement eu l'occasion de lire un article, dont la CCT est à l'origine, dans la presse écrite; ce nombre correspond normalement à la circulation officielle de la publication.

**Inclusion souhaitée dans la base de données** : Le nombre de consommateurs qui acceptent volontiers de recevoir par courriel des renseignements supplémentaires de la CCT ou de ses partenaires (ex. : bulletins d'information périodiques, communications promotionnelles).

**Organisme de marketing provincial (OMP)** : Entité provinciale s'occupant de stimuler le tourisme vers une province ou d'améliorer l'image publique de cette province.

**Emploi touristique** : Mesure du nombre d'emplois créés dans un secteur par les dépenses effectuées par les touristes, ou attribuables à celles-ci, pour acheter des biens et des services touristiques produits par cette industrie. Cette mesure se fonde sur une estimation des emplois plutôt que sur les « heures de travail ». Avec cette mesure, une personne travaillant 10 heures par semaine a autant de poids qu'une personne travaillant 50 heures par semaine.

**Recettes provenant des touristes étrangers** : Recettes totales provenant des touristes internationaux, calculées en soustrayant des recettes touristiques totales les recettes attribuables au tourisme intérieur.

**Produit intérieur brut généré par le tourisme (PIB)** : Valeur sans double compte de la production, dans une région, de biens et de services achetés par les touristes.

**Recettes touristiques** : Dépenses des visiteurs canadiens et étrangers consacrées aux marchandises produites au pays, rapportées par Statistique Canada comme demande touristique totale dans le Compte satellite du tourisme du Canada. Il s'agit de la somme de la demande touristique totale et des recettes provenant des touristes.

**Recettes provenant des touristes** : Dépenses effectuées par les voyageurs venant de l'étranger pour un séjour d'une nuit ou plus, rapportées par Statistique Canada comme dépenses provenant des voyages internationaux d'une nuit ou plus.

**Notoriété spontanée à la publicité** : Le pourcentage de personnes interrogées qui ont affirmé spontanément avoir vu de la publicité relative à des voyages ou à des vacances au Canada au cours des trois mois précédant l'enquête.

**Notoriété spontanée de la marque** : Moyenne de la notoriété spontanée de la destination, de la considération spontanée de la destination et de la notoriété spontanée de la publicité.

**Notoriété spontanée de la destination** : Pourcentage des voyageurs internationaux (long-courriers) qui mentionnent spontanément le Canada en tant que destination de voyage.

**Considération spontanée de la destination** : Pourcentage de voyageurs long-courriers qui envisagent sérieusement de faire un voyage au Canada, au cours des deux prochaines années. Les personnes interrogées devaient nommer trois pays.

## Acronymes

<b>TAC</b>	Tourisme Autochtone Canada
<b>B2B</b>	interentreprises
<b>TBP</b>	Tableau de bord prospectif
<b>CBI</b>	Country Brand Index (Indice des marques nationales)
<b>PDG</b>	Présidente-directrice générale
<b>CITM</b>	China International Travel Mart
<b>GRC</b>	Gestion des relations-clients
<b>PSVC</b>	Programme des spécialistes des voyages au Canada
<b>CCT</b>	Commission canadienne du tourisme
<b>OMD</b>	Organisme de marketing de destinations
<b>QE</b>	Quotient explorateur
<b>FAM</b>	Familiarisation
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>VTM</b>	Veille touristique mondiale
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>HSMAI</b>	Hospitality Sales & Marketing Association International
<b>RCVM</b>	Réunions, congrès et voyages de motivation
<b>MIM</b>	Modèle d'investissement dans les marchés
<b>PE</b>	Protocole d'entente
<b>PVJ</b>	Programme de visites de journalistes
<b>APM</b>	Analyse du portefeuille de marchés
<b>MPI</b>	Meeting Professionals International
<b>SPOMT</b>	Société de Partenariat ontarien de marketing touristique
<b>OMP</b>	Organisme de marketing provincial
<b>RP</b>	Relations publiques
<b>ARIM</b>	Association de la Recherche et de l'Intelligence Marketing
<b>RD</b>	Recherche et développement
<b>DP</b>	Demande de propositions
<b>MRCI</b>	Modèle du rendement du capital investi
<b>RCI</b>	Rendement du capital investi
<b>RVC</b>	Rendez-vous Canada
<b>CHD</b>	Comité de la haute direction
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>OMT</b>	Organisation mondiale du tourisme (Nations Unies)
<b>USB</b>	Bus sériel universel
<b>WTM</b>	World Trade Market





Cavendish  
Île-du-Prince-Édouard  
Tourisme Île-du-Prince-Édouard  
Russell Monk



Saskatoon  
Saskatchewan

Tourism Saskatchewan  
Douglas E. Walker







Banff et Jasper  
Alberta

Commission canadienne du tourisme



Terre-Neuve-et-Labrador

Commission canadienne du tourisme







Yellowknife  
Territoires du Nord-Ouest

Northwest Territories Tourism







Cap Dorset  
Nunavut  
Nunavut Tourism





vancouver 2010



vancouver 2010  
PARALYMPIC GAMES  
JEUX PARALYMPIQUES

CANADA  
Host Pays  
Country Pays  
hôte

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada  
Commission canadienne du tourisme  
Rapport annuel [ressource électronique] / Commission canadienne du tourisme.  
Annuel

Publication en série électronique en format PDF.  
Mode d'accès: l'internet.  
Publ. aussi en anglais sous le titre : Annual report.  
Également publ. en version imprimée.

ISSN : 1493-5775

ISBN : 978-1-100-91324-7

No de cat. : lu82-2008F-PDF

1. Tourisme - Canada - Périodiques.
2. Commission canadienne du tourisme-Périodiques. I. Titre.

G155 338.4'7917104'05



Sources mixtes  
Produit issu de forêts bien gérées  
et de bois ou fibres recyclés  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert. no. SMC-COC-0952  
© 1996 Forest Stewardship Council





Commission canadienne du tourisme  
Bureau 1400, Four Bentall Centre  
1055 rue Dunsmuir, Vancouver,  
C.-B. V7T 1L2 Canada

