



Commission canadienne
du tourisme

Canadian Tourism
Commission

Stimuler l'industrie touristique en des temps difficiles

Rapport annuel 2009

Canada

Nos valeurs principales :

- Innovation
- Collaboration
- Respect

Mont Washington, Colombie-Britannique

Commission canadienne du tourisme





Baie Georgienne, Ontario

Commission canadienne du tourisme



Churchill, Manitoba

Commission canadienne du tourisme

La baie de Fundy, Nouvelle-Écosse

Nova Scotia Tourism, Five-Islands



Notre but :
Accroître les recettes
du Canada provenant
des touristes étrangers.¹

¹ Les recettes provenant des touristes étrangers correspondent au total des recettes tirées du tourisme international, calculées en soustrayant des recettes touristiques totales les recettes tirées du tourisme national. La CCT considère néanmoins que son programme national est conforme à son objectif d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers, puisqu'il contribue à la substitution des importations en incitant les voyageurs canadiens à mettre de côté leurs projets de voyage à l'étranger pour voyager au Canada.

Québec, QC

Commission canadienne du tourisme



Notre vision :
Inviter le monde entier
à explorer le Canada.

Cavendish, Île-du-Prince-Édouard

Tourism PEI – John Sylvester



Péninsule acadienne, Nouveau-Brunswick

Commission canadienne du tourisme



Notre mission :
Canaliser la voix
collective du Canada en
vue de faire augmenter
les recettes provenant
des touristes étrangers.



Village viking de Norstead,
L'Anse-aux-Meadows, Terre-Neuve-et-Labrador



Dunes de l'Athabasca, Saskatchewan

Commission canadienne du tourisme



Parc provincial Writing-on-Stone, Alberta

Travel Alberta

Dawson, Yukon

Travel Yukon



Baie Koluutoo, Nunavut

Black Feather

Notre promesse
de la marque :
Venez au Canada.
Créez vos propres
histoires *extraordinaires*.



Inuvik, Territoires du Nord-Ouest

Terry Halifax

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 touristique du 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 Parlement par le biais du ministre de l'Industrie et doit se conformer aux dispositions de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* (pour de plus amples renseignements à ce sujet, voir la section portant sur la régie interne).

En partenariat et de concert avec le secteur privé, les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires, la CCT collabore avec le secteur du tourisme pour conserver le caractère concurrentiel de celui-ci et positionner 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. Fer de lance du marketing touristique international, elle fait la promotion de 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, en Australie, en Inde, au Brésil et au Canada.

Principaux résultats pour 2009

Indicateurs de l'industrie

Recettes touristiques totales	71,0 milliards de dollars	↓ 5,0 % par rapport à 2008
Recettes totales provenant des touristes étrangers	14,2 milliards de dollars	↓ 10,0 % par rapport à 2008
Demande touristique intérieure totale	56,7 milliards de dollars	↓ 4,1 % par rapport à 2008
Contribution de l'industrie touristique au PIB canadien	29,2 milliards de dollars	↓ 3,6 % par rapport à 2008
Recettes gouvernementales provenant du tourisme	20,8 milliards de dollars	↓ 5,0 % par rapport à 2008
Nombre total de Canadiens travaillant dans l'industrie touristique	652 000	↓ 1,6 % par rapport à 2008
Dépenses moyennes par nuitée par touriste provenant des marchés de la CCT	114,60 \$	↑ par rapport à 110,20 \$ en 2008
Recettes touristiques provenant des marchés de la CCT	9,9 milliards de dollars	↓ par rapport à 10,2 milliards de dollars en 2008

Mesures de la CCT

Rang du Canada selon l'indice des marques nationales FutureBrand	2 ^e	— (inchangé par rapport à 2008)
Notoriété assistée de la destination*	33,5 %	↓ par rapport à 35,3 % en 2008
Notoriété assistée de la marque	43,9 %	↓ par rapport à 46,4 % en 2008
RCI des campagnes fondées sur l'influence positive de la publicité* (principales) ¹	101:1	↑ par rapport à 45:1 en 2008
RCI des campagnes fondées sur l'influence positive de la publicité* (relance) ²	43:1	
Contributions totales des partenaires	132,9 millions de dollars	↑ par rapport à 95,8 millions de dollars en 2008
Rapport entre les contributions des partenaires et les crédits annuels de la CCT*	1.26:1	↑ par rapport à 1,2:1 en 2008

* Paramètres cruciaux en 2009

1 Données pondérées en fonction des investissements dans les campagnes de publicité. (Les campagnes de l'automne 2009 sont exclues étant donné que nous ne disposons pas des données sur le RCI au moment de l'impression. On ne s'attend pas toutefois à ce que ces données aient une incidence importante sur les résultats vu la taille des investissements.)

2 Données pondérées en fonction des investissements dans les campagnes de publicité. (Les campagnes de l'automne 2009 au Canada et aux États Unis sont exclues, les données de RCI n'étant pas encore disponibles au moment de l'impression. On ne s'attend pas toutefois à ce que ces données aient une incidence importante sur les résultats vu la taille des investissements.)

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

Le rapport annuel présente le récit d'une organisation de marketing novatrice qui travaille en partenariat avec l'industrie canadienne du tourisme afin d'en faire profiter le Canada.

Le présent rapport annuel 2009 trace le récit remarquable du travail effectué par l'organisme national de marketing touristique du Canada, la Commission canadienne du tourisme (CCT). En dépit d'une année des plus difficiles pour notre industrie, la CCT a dirigé ses partenaires touristiques canadiens dans le cadre de vives campagnes de marketing qui ont rapporté beaucoup aux Canadiens.

Il ne fait aucun doute que 2009 a été l'une des années les plus difficiles que l'industrie touristique canadienne ait connues récemment. Aux prises avec l'incertitude persistante de l'économie mondiale, la pandémie de grippe H1N1, un contexte dynamique en matière de politiques et la fluctuation des prix du carburant et des taux de change, le secteur du tourisme au Canada a encaissé tous les coups.

Cependant, malgré ces défis, nous sommes fiers de présenter les résultats suivants, directement attribuables aux efforts de marketing de la CCT en 2009 :

- 1,2 milliard de dollars sur les 14,2 milliards de dollars représentant le total provenant des marchés sources internationaux du Canada (8,5 % de l'ensemble des recettes internationales);
- 372,7 millions de dollars supplémentaires en recettes touristiques générées par la campagne publicitaire nationale SECRET D'ICI;
- 15 284 emplois créés ou conservés au Canada en 2009;
- 228,7 millions de dollars en recettes fiscales dérivées pour le gouvernement fédéral.

Une évaluation indépendante réalisée en 2009 indique que les campagnes de marketing financées par les investissements des services votés ont connu un rendement du capital investi de 101 pour 1 et les campagnes financées par le Budget 2009 dans le cadre du plan d'action économique, de 43 pour 1. Il va sans dire qu'investir dans la CCT, le spécialiste de marketing touristique national du Canada, porte fruits.

Dans une lettre de mandat envoyée au conseil d'administration de la CCT en avril 2008, la ministre d'État (Petite Entreprise et Tourisme) invitait la CCT à articuler son plan stratégique pour 2009-2013 autour des priorités suivantes : explorer de nouvelles possibilités de marketing aux États-Unis; faire en sorte que le Canada tire le maximum du potentiel des Jeux d'hiver de 2010; promouvoir le tourisme dans le Nord; tirer parti des nouvelles

technologies Web; entreprendre un examen de la régie interne portant sur la structure actuelle du conseil d'administration; élaborer des documents généraux de grande qualité; et continuer de préciser les paramètres de mesure du rendement en ce qui a trait aux activités et aux marchés principaux. Nous sommes heureux de confirmer les progrès considérables que nous avons réalisés dans chacun de ces volets prioritaires. Ces résultats font l'objet du présent rapport annuel.

Afin d'être en mesure de profiter pleinement des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver au nom des Canadiens, nous avons achevé nos préparatifs en vue de tirer parti de la couverture dans les médias bien avant le début des Jeux. Nous étions prêts. Dès décembre, nous avons déjà fourni aux médias internationaux des milliers d'images magnifiques, des heures de séquences à haute définition et des centaines d'articles stimulants sur le tourisme au Canada. En collaboration avec le COVAN, nous avons mis sur pied un programme de porteurs de flambeau internationaux qui mettaient à contribution des athlètes et des célébrités des marchés cibles; ce programme rapprochait leur pays et leurs compatriotes encore davantage du Canada. Nous sommes fiers d'affirmer que, comparativement à d'autres pays hôtes, nous avons fait œuvre de pionniers en visant la croissance touristique comme héritage des Jeux. Nous sommes impatients de présenter les résultats de ces initiatives.

Nous avons réalisé en 2009 un examen exhaustif de la régie interne dans le but de doter notre organisme d'un nouveau cadre de régie interne simplifié et efficace. Ainsi, la CCT se rapproche des pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'entreprise grâce à une orientation résolument axée sur la stratégie, ce qui est pertinent aussi bien pour le gouvernement que pour l'industrie.

L'annonce du financement de relance dans le cadre du budget de 2009 fut également d'une grande importance cette année. Le gouvernement fédéral jugeait profitable d'investir, dans le cadre du financement de relance,

40 millions de dollars sur deux ans auprès de la CCT en raison de la capacité de celle-ci à générer un rendement du capital investi élevé. Dans les semaines suivant l'annonce budgétaire, la CCT était déjà active dans ses marchés, assurant ainsi un rendement économique rapide au profit des Canadiens. On n'a qu'à voir le succès de SECRET D'ICI, notre campagne nationale primée, de notre pénétration dans les marchés émergents de l'Inde et du Brésil et de nos activités internationales dans le marché des réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM) pour mesurer l'efficacité de notre stratégie de marketing en période de ralentissement économique visant à gagner des parts de marché.

Les efforts déployés durant l'année pour accroître les recettes provenant des touristes étrangers tout en visant l'amélioration de notre organisme ne sont pas passés inaperçus. En effet, de tierces parties ont remarqué la pertinence de notre stratégie de promotion du Canada en tant que destination touristique et les résultats positifs qui en découlent. En 2009, le Canada s'est classé au second rang des marques touristiques du monde selon l'indice des marques nationales FutureBrand, et ce, pour une deuxième année consécutive. En outre, le *Marketing Magazine* a accordé à la CCT le titre de « spécialiste du marketing de l'année ». C'est la première fois qu'une société d'État ou une entreprise de la côte Ouest obtient cet honneur.

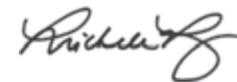
Le rapport annuel présente le récit d'une organisation de marketing novatrice qui travaille en partenariat avec l'industrie canadienne du tourisme afin d'en faire profiter le Canada. Par le biais de la CCT, le Canada dispose des outils nécessaires pour être concurrentiel. Cependant, il risque de perdre rapidement des parts de marché alors qu'il fait face à des destinations dont le budget de marketing touristique est substantiel. Nous devons travailler plus fort et plus intelligemment et faire augmenter les investissements si nous voulons saisir la part du marché touristique mondial qui nous revient.

Nous sommes fiers de la formidable équipe composée de personnes brillantes, novatrices et créatives qui ont aidé la CCT à accomplir autant de travail l'année dernière, y compris toute l'équipe de gestion et tout le personnel, les membres des comités consultatifs, le conseil d'administration et nos partenaires. Nous tirons notre chapeau à toutes et à tous pour leur engagement et leur dévouement à vouloir inviter le monde entier à explorer ce que le Canada a à offrir.

Explorez sans fin!



Steve Allan
Président du conseil



Michele McKenzie
Présidente-directrice générale

Notre industrie

L'activité touristique au Canada représente environ 2 % du produit intérieur brut (PIB) total du pays. Le tourisme est donc un important secteur de l'économie. De fait, le PIB du tourisme, soit quelque 29,2 milliards de dollars, est comparable à celui des secteurs de l'agriculture, de l'exploitation forestière, et de la pêche et de la chasse combinés.

Source : Estimations préliminaires de la CCT

Aperçu de l'industrie

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

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 2009.

Indicateurs de l'industrie en 2009 :

- **Recettes touristiques totales :** 71,0 milliards de dollars (en baisse de 5,0 % par rapport à 74,7 milliards de dollars en 2008)
- **Recettes totales du tourisme international :** 14,2 milliards de dollars (une baisse de 10,0 % par rapport à 2008).
- **Recettes totales du tourisme intérieur :** 56,7 milliards de dollars (en baisse de 4,1 % par rapport à 59,1 milliards de dollars en 2008)
- **Contribution de l'industrie touristique au PIB canadien :** 29,2 milliards de dollars (en baisse de 3,6 % par rapport à 30,3 milliards de dollars en 2008).
- **Recettes gouvernementales provenant du tourisme :** 20,8 milliards de dollars (en baisse de 5,0 % par rapport à 21,9 milliards de dollars en 2008).
- **Nombre total de Canadiens travaillant dans l'industrie touristique :** 652 000 (en baisse de 1,6 % par rapport à 662 900 en 2008).

Source : Estimations préliminaires de la CCT

Ciblage des consommateurs à haut rendement

Le désir de voyager est profondément ancré dans la société moderne. Le tourisme est une industrie des plus florissantes à l'échelle mondiale. Cependant, la crise économique mondiale et l'incertitude causée par la pandémie de grippe H1N1 ont fait de 2009 une des années les plus difficiles jamais connues par le secteur du tourisme. La presque totalité des régions et des pays du monde ont connu une baisse de plus de 4,0 % des arrivées internationales en 2009. L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) des Nations Unies estime les arrivées de touristes internationaux à 880 millions en 2009, soit 4,3 % de moins que le total de 920 millions atteint en 2008.

En général, le Canada n'a pas été épargné et a aussi connu un recul des arrivées des touristes internationaux en 2009. À l'exception de la Chine, tous les principaux marchés internationaux ont enregistré un repli cette année.

En 2009, le Canada a vu le nombre de ses touristes internationaux en provenance des principaux marchés de la CCT diminuer de 7,8 % comparativement à 2008. Les recettes totales générées par ces mêmes marchés ont baissé pour atteindre approximativement 9,9 milliards de dollars en 2009, soit une diminution de 7,3 % par rapport à 2008. Selon les estimations, les dépenses moyennes de chaque voyageur par nuitée ont toutefois augmenté de 4,0 %, passant de 110,20 \$ en 2008 à 114,60 \$ en 2009.

Le fait que la croissance des recettes touristiques ait dépassé de plus de 15 fois celle des arrivées de touristes témoigne du succès de notre stratégie qui consiste à cibler les consommateurs à haut rendement. Malgré la stagnation du rendement, le Canada s'est tout de même classé au troisième rang quant à la hausse du rendement entre 1996 et 2008, d'après les données de l'OMT sur les arrivées de voyageurs et les recettes touristiques (se reporter au tableau). Par rapport à ses principaux concurrents, le Canada a vu son rendement augmenter de 157,8 % durant ces 12 années, soit une moyenne de 8,2 % par année, ou 6,0 % en termes réels selon les estimations. Un fait doit être souligné : de 1996 à 2008, pendant que le nombre de voyageurs au Canada diminuait de 2,3 %, les recettes touristiques augmentaient de 35,9 %. Les dépenses moyennes par voyage au Canada sont plus basses que celles pour des destinations long-courriers comme l'Australie en raison des voyages à plus faible rendement d'une nuit ou plus en provenance des États-Unis.

Dépenses moyennes par voyage (rendement provenant des arrivées et des recettes touristiques) (\$CA)

	1996	2008	08/96
	\$	\$	%
Australie	1 554	4 702	202,5
Chine	315	821	160,6
Canada	365	941	157,8
France	333	747	124,3
Royaume-Uni	622	1 271	104,3
Allemagne	850	1 712	101,4
États-Unis	1 099	2 023	84,1
Thaïlande	926	1 291	39,4

Source : OMT

Dans l'ensemble, les recettes touristiques de 71,0 milliards de dollars enregistrées par le Canada en 2009 représentent une baisse de 5,0 % par rapport aux recettes de 2008. Ce recul dissimule toutefois deux tendances importantes : les recettes intérieures n'ont diminué que de 4,1 % depuis 2008, pour atteindre 56,7 milliards de dollars, tandis que les recettes provenant de touristes étrangers ont diminué de 10,0 % pour se situer à 14,2 milliards de dollars.

Bien que l'économie canadienne profite d'une forte demande touristique intérieure, la croissance intérieure constante 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 pour les destinations émergentes, nouvelles et exotiques. Cette augmentation de la demande

a été remarquée au cours des cinq dernières années alors que les obstacles aux voyages ont diminué et que les transporteurs aériens (surtout des transporteurs à bas prix) ont offert plus de vols vers des destinations jadis difficiles d'accès.

Résultats des concurrents

Le Canada n'a pas été seul à connaître une baisse des arrivées de touristes internationaux dans la dernière année. Comme le montre le tableau ci-dessous, plusieurs de ses concurrents internationaux de longue date ont connu des pertes sur le plan des voyages internationaux en 2009. À cet égard, les États-Unis enregistrent des pertes dans tous les marchés sauf l'Australie. Celle-ci a vu diminuer le nombre de voyageurs en provenance du Japon, de la Corée du Sud et du Royaume-Uni, tandis que le Royaume-Uni subissait des pertes dans les marchés des États-Unis, de l'Allemagne, du Japon, de la Chine et de l'Australie. La situation de ces pays suit la tendance internationale, selon laquelle les marchés établis perdent de la clientèle au profit de nouvelles destinations exotiques.

Nombre estimé de voyages d'une nuit ou plus en 2009 par marché (en milliers)

	Canada	09/08	États-Unis	09/08	Australie	09/08	Royaume-Uni	09/08
		%		%		%		%
États-Unis – total	11 735	(6,1)	–	–	472	4,0	3 488	(7,0)
Royaume-Uni	711	(16,8)	3 889	(14,8)	659	(2,0)	–	–
France	408	(3,2)	1 204	(3,2)	92	8,0	3 501	3,0
Allemagne	310	(3,2)	1 677	(5,9)	161	–	3 186	(8,0)
Mexique	169	(36,6)	5 917	(5,0)	–	–	77	26,0
Japon	198	(28,4)	2 847	(12,4)	347	(24,0)	305	(8,0)
Corée du Sud	138	(25,0)	697	(8,2)	174	(20,0)	–	–
Chine	161	0,6	669	(3,0)	367	3,0	183	(4,0)
Australie	204	(14,4)	708	2,6	–	–	937	(7,0)
Total – marchés principaux	14 033	(7,8)	17 417	(8,4)	2 272	(5,5)	11 677	(4,3)
Total – marchés internationaux	15 568	(8,9)	46 967	(7,0)	5 530	(1,0)	34 420	2,0

Source : Estimations préliminaires de la CCT

Notre stratégie

En période d'incertitude économique et de concurrence accrue, nous nous sommes efforcés tout au long de 2009 d'adopter une approche de marketing ciblée avec précision afin de repositionner le Canada comme une destination où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires.

Le plan d'entreprise de la CCT pour 2009-2013 énumère les objectifs, les priorités et les stratégies pour ces cinq années et confirme le but stratégique qui consiste à accroître les recettes provenant des touristes étrangers au Canada. En période d'incertitude économique et de concurrence accrue, nous nous sommes efforcés tout au long de 2009 de mettre en œuvre une approche de marketing ciblée avec précision afin de positionner le Canada comme une destination où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires.

Le cadre de notre stratégie pour 2009-2013 illustre la relation qui existe entre les différents points de vue sur la vision d'entreprise, la mission, les priorités, les objectifs et le but général de la CCT. Essentiellement, le cadre stratégique de la CCT se définit comme suit : un but général, atteint par la réalisation de quatre objectifs, eux-mêmes réalisés par la mise en œuvre de chacune des six priorités.

En outre, nous envisageons une approche en six volets pour nos objectifs et priorités, afin de faire en sorte que la stratégie réponde à six points de vue particuliers : le point de vue de l'actionnaire et des intervenants; le point de vue relatif au budget et aux finances; le point de vue du client; le point de vue relatif aux processus opérationnels à l'interne; le point de vue relatif à l'apprentissage et à la croissance; et le point de vue relatif aux Jeux olympiques. Ainsi, lors de la mise en application de ses stratégies, la CCT tient toujours compte des points de vue de l'actionnaire, des intervenants et des clients. Parallèlement, elle prend en considération la manière dont les processus internes et les réalités financières et budgétaires influencent le programme. La CCT cherche sans cesse à tirer des leçons de son expérience et recherche toutes les occasions d'évoluer et de s'améliorer, notamment en ayant recours aux pratiques exemplaires qui lui permettront de tirer profit des Jeux d'hiver de 2010.

Les renseignements ci après décrivent les activités entreprises pour faire progresser la CCT vers ses objectifs et ses priorités et indiquent, pour chacune, les principales mesures et les résultats atteints en 2009.

<p>Pourquoi existons-nous ?</p>	<p>But</p> <p>Accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers</p>
<p>Vers où voulons-nous aller ?</p>	<p>↑</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convertir les consommateurs à haut rendement • Miser sur les marchés qui assurent le meilleur 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 • Réagir à la dynamique changeante du marché
<p>Que devons-nous faire pour y arriver ?</p>	<p>↑</p> <p>Priorités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rester en phase avec les attentes des consommateurs • Accroître le niveau de collaboration avec les petites et moyennes entreprises • Distinguer le Canada des autres destinations • Miser sur la visibilité offerte au Canada par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver • Veiller à l'excellence organisationnelle • Renforcer la collaboration avec l'actionnaire
<p>Vision</p>	<p>↑</p> <p>Convaincre le monde entier d'explorer le Canada</p>
<p>Mission</p>	<p>Canaliser la voix collective du Canada en vue d'en faire augmenter les recettes de l'étranger</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Du point de vue de l'actionnaire et des intervenants : « Comment assure-t-on la collaboration du gouvernement et des partenaires de l'industrie ? » • Du point de vue budgétaire et financier : « Que doit-on accomplir sur le plan financier ? » • Du point de vue du consommateur : « Qu'est-ce qui incite les voyageurs à se rendre au Canada ? » • Du point de vue des processus opérationnels internes : « À quels processus opérationnels internes doit-on exceller ? » • Du point de vue de l'apprentissage et de la croissance : « Comment pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ? » • Du point de vue olympique : « Que doit-on accomplir pour tirer parti des Jeux olympiques de 2010? »

Nos objectifs

En nous efforçant d'atteindre quatre objectifs en 2009, nous avons œuvré à mettre la CCT dans la meilleure position possible pour remplir son mandat, au profit de l'industrie touristique du Canada. L'incertitude du climat économique et la pandémie de grippe H1N1 ont provoqué en 2009 une baisse du nombre de voyageurs internationaux, entraînant dans son sillage les indicateurs de l'industrie touristique canadienne, dont la plupart accusent une baisse par rapport à l'année précédente. Toutefois, comme l'indiquent les résultats de la mesure du rendement, nos activités de base, soit le marketing et la vente de la destination en vue de stimuler la demande touristique, ont accusé une hausse.

Convertir les consommateurs à haut rendement

Nous avons approfondi nos relations avec les consommateurs à haut rendement afin d'influencer leurs décisions de voyage et de les convertir en acheteurs de voyages.

Indicateurs de l'industrie

	2008 Résultat	2009 Résultat
Recettes provenant des touristes étrangers	15,7 milliards \$	14,2 milliards \$
PIB touristique	2,0 %	2,0 %
Arrivées touristiques internationales (données de Statistique Canada)	16,9 millions	15,8 millions
Arrivées touristiques internationales (rang attribué par l'OMT)	15 ^e	juin 2010
Recettes du tourisme international (rang attribué par l'OMT)	15 ^e	juin 2010
Emplois dans le secteur du touristique	662 900	652 000
Part du marché	16,0 %	15,2 %
Demande en tourisme intérieur	59,1 milliards \$	56,7 milliards \$

Mesure du rendement de la CCT

	2008	2009	
	Résultat	Cible	Résultat
RCVM : pistes et clients potentiels	845	975	1 003
RCI des campagnes fondées sur l'influence positive (principales)	45:1	50:1	101:1
RCI des campagnes fondées sur l'influence positive (relance)	s.o.	s.o.	43:1
Taux de conversion des voyageurs potentiels à l'étranger en voyageurs au pays	s.o.	234 329	200 360

Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi

Nous nous sommes concentrés sur les marchés internationaux et les segments de marché de consommateurs qui offrent le plus grand potentiel de rendement du capital investi.

Indicateurs de l'industrie

	Résultat pour 2008	Résultat pour 2009
Dépenses moyennes par personne et par nuitée, selon les marchés de la CCT	110,20 \$	114,60 \$
Recettes touristiques provenant des marchés de la CCT	10,2 milliards \$	9,9 milliards \$

Mesure du rendement de la CCT

	Cible pour 2009	Résultat pour 2009
Plans pour les marchés prévoyant un investissement dans les marchés à haut rendement définis par la recherche	Oui	Oui

Être à l'avant-garde de l'industrie en ce qui a trait à la pertinence et à l'uniformité de la marque

Nous avons canalisé la voix collective du Canada et travaillé en étroite collaboration avec l'industrie pour faire connaître les avantages d'une marque forte et cohérente du Canada à l'échelle mondiale.

Mesure du rendement de la CCT

	2008	2009	
	Résultat	Cible	Résultat
Adoption de la marque par les partenaires	s.o.	33,1 %	57 %
Satisfaction des partenaires et des intervenants	s.o.	80 %	85 %

Réagir à la dynamique changeante du marché

Toujours prêts à réagir, nous nous sommes concentrés sur les possibilités de maximiser le rendement du capital investi à court terme et à long terme, au fur et à mesure de l'évolution des marchés.

Mesure du rendement de la CCT

	2008	2009	
	Résultat	Cible	Résultat
Pertinence des renseignements commerciaux	s.o.	Repère + 5 %	79 %
Rapport sur la stratégie concernant les marchés à haut rendement	Oui	Oui	Oui
Affinité avec les arguments clés de vente (ACV) du Canada	s.o.	Repère + 2 %	67 %

Nos priorités

Guidés par les six priorités suivantes, nous avons œuvré pour faire en sorte que la CCT atteigne ses objectifs en 2009.

Être pertinent pour le consommateur

Nous avons élaboré et maintenu des communications pertinentes avec les consommateurs cibles, en veillant à leur transmettre des messages de marketing qui concordent avec leurs intérêts et répondent à leurs attentes en tant que consommateurs.

Mesure du rendement de la CCT

	2008	2009	
	Résultat	Cible	Résultat
Notoriété générale de la publicité	30,5 %	28,5 %	26,6 %
Notoriété spontanée de la marque (indice composé)	14,2 %	14,4 %	13,0 %
Inscription à la base de données	161 433	s.o.	166 967

Gestion des relations-clients

Notre équipe de marketing électronique a continué d'améliorer les utilisations de son outil de gestion des relations-clients (GRC) afin de recueillir, de segmenter et d'analyser les données concernant les préférences touristiques et les formulaires de génération de pistes. À l'aide de cet outil, nous avons mis en place et maintenu des communications pertinentes avec les voyageurs potentiels ciblés et veillé à leur transmettre des messages de marketing qui concordent réellement avec leurs intérêts. Par suite des réactions positives à la marque et aux campagnes de marketing connexes, la base de données sur les consommateurs compte maintenant 1,48 million de noms. Il s'agit d'une croissance nette de 7,2 % de 2008 à 2009, qui devrait se poursuivre grâce à des campagnes de marketing électronique de plus en plus ciblées, participatives et axées sur la conversion.

Quotient explorateur^{MC} : un outil de segmentation

Depuis sa présentation aux membres de l'industrie en 2005, le Quotient explorateur^{MC} (QE) ne cesse de gagner en popularité au sein de l'industrie touristique canadienne. Cet outil de segmentation va au-delà des données démographiques telles que l'âge et le revenu pour découvrir les valeurs et les motivations qui sous-tendent les décisions de voyages. À l'aide de cet outil puissant, la CCT a réparti les consommateurs en neuf « types d'explorateur », allant de l'esprit libre à l'explorateur culturel en passant par l'adepte d'expériences authentiques. La CCT cible les consommateurs du monde entier en fonction de ces types d'explorateur. Le QE bouleverse non seulement la façon de commercialiser et de vendre les expériences canadiennes dans les 12 marchés géographiques de la CCT, mais aussi l'expérience touristique elle-même.

En 2009, nous avons lancé un plan officiel pour le QE, soulignant sa grande utilité à chaque étape du cheminement vers l'achat. Nous avons également franchi les principaux jalons posés pour 2009 :

- intégrer les renseignements du QE dans les plans de marketing et les initiatives de GRC;
- lancer une nouvelle génération de sites Web grand public intégrant un questionnaire sur le QE qui associe les répondants au contenu et aux expériences qui leur conviennent;
- effectuer des essais pilotes sur la capacité de l'outil à stimuler les ventes des voyageurs;
- fournir des outils gratuits à l'industrie et aux partenaires pour les aider à utiliser le QE;
- positionner la CCT de façon à orienter l'industrie touristique vers ses cibles à l'aide du QE.

Pour obtenir de l'information sur les possibilités liées aux licences du QE et télécharger nos outils gratuits, visitez le site www.canada.travel/entreprise.

Accroître la participation des petites et moyennes entreprises (PME)

Nous avons encouragé 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.

Mesure du rendement de la CCT

	2008	2009	
	Résultat	Cible	Résultat
Pénétration des nouvelles de la CCT dans les PME	8 733	50 000	10 679

En plus d'assurer au pays des recettes provenant de l'étranger, le tourisme fournit du travail à des milliers de Canadiens. En 2009, Statistique Canada dénombrait au pays 177 911 entreprises liées au tourisme au Canada. Il s'agit en majorité d'entreprises de moins de 20 employés. Le secteur du tourisme représente néanmoins 652 000 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. Ces entreprises fournissent des services touristiques dans plusieurs secteurs clés – l'hébergement, la restauration, les loisirs et spectacles, les services de transport et de voyages – et génèrent d'importants avantages économiques, sociaux et culturels aux Canadiens.

Nous avons mesuré en 2009 notre capacité à stimuler la participation des PME par le nombre d'entreprises abonnées aux Nouvelles de la CCT (10 679). L'objectif de 50 000 abonnés, cible éloignée et arbitraire, a été choisi afin de toucher un tiers des entreprises touristiques canadiennes.

Boîte à outils sur les expériences

En 2009, nous avons mis à jour les renseignements compris dans la boîte à outils sur les expériences en y intégrant les plus récentes données sur les marchés. Nous avons aussi poursuivi notre programme de diffusion auprès des PME et des partenaires de tout le Canada, afin de les aider à positionner et à promouvoir leurs produits comme des expériences plutôt que des services. En outre, la trousse d'outils canalise la voix collective du Canada qui présente 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 passer du produit à l'expérience, en leur offrant des conseils sur la façon d'ajouter de la valeur à leur entreprise touristique et en leur présentant des exemples de pratiques exemplaires observées aux quatre coins du pays, la boîte à outils aide les PME à améliorer leurs résultats et leur compétitivité dans un marché en constante évolution.

Mesure

	Résultat
Nombre de boîtes à outils distribuées en 2009	2 124



Silver Dart Lodge, Baddeck, en Nouvelle-Écosse

Avant le 11 septembre 2001, le Silver Dart Lodge et les MacNeil House Suites de Baddeck, en Nouvelle-Écosse, étaient toujours remplis à capacité, notamment grâce à la solidité du marché des voyages organisés en autocar. Cependant, depuis quelques années, le paysage change. Aujourd'hui, la plupart des visiteurs arrivent dans leur propre véhicule et ont planifié eux-mêmes leur programme.

Le Silver Dart Lodge est maintenant une destination à part entière pour les voyageurs individuels à la recherche de « coins perdus » typiques qui pourraient passer inaperçus. Ce virage nous a demandé de revoir quasiment toute l'exploitation du Lodge. Avant tout, il fallait un changement de mentalité.

À la fin de 2008, nous avons découvert la boîte à outils Expériences de la Commission canadienne du tourisme. Nous y avons trouvé des outils vraiment intéressants que nous nous sommes empressés d'utiliser. Certaines phrases nous inspiraient particulièrement, comme celle qui nous incite à nous mettre dans la peau des gens et à voir la vie de leur point de vue.

Nous avons intégré l'outil à notre processus de planification commerciale. Sachant que les expériences positives génèrent de bons souvenirs, nous avons réorienté notre stratégie de communication vers trois grands types de voyageurs, intéressés par la géographie, la culture ou l'exploration personnelle.

Nous avons commencé par donner une formation à notre personnel, en renforçant leur perception des éléments importants au moyen de visites de familiarisation. Bien orientés et mis en contact avec les expériences, ils en sont revenus chargés de réelles émotions qu'ils peuvent maintenant communiquer, au grand plaisir de nos invités.

Nous avons aussi conçu un nouveau produit touristique axé sur l'expérience, le Cabot Trail Touring Guide, dans lequel figurent des éléments choisis pour leur compatibilité avec les trois types d'explorateurs qui, d'après nous, correspondent le mieux à nos produits : les adeptes d'expériences authentiques, les explorateurs culturels et les esprits libres.

En 2009, nous avons à peine effleuré le tourisme axé sur les expériences, mais nous sommes sur la bonne voie. Durant une année où les ventes de l'industrie ont été stables, le Silver Dart Lodge a connu une croissance remarquable de son taux d'occupation, de sa part de marché, des ventes de forfaits, des séjours prolongés, de références et d'autres repères importants. C'est amplement suffisant pour affirmer que la boîte à outils de la CCT a fortement influencé notre façon de penser et de faire.

Wes Surrect
Directeur général, Silver Dart Lodge



Distinguer le Canada des autres destinations

Nous avons positionné la marque touristique du Canada comme une marque touristique prédominante à l'échelle mondiale, encourageant les voyageurs à raconter leurs propres histoires extraordinaires.

Mesure du rendement de la CCT

	2008	2009	
	Résultat	Cible	Résultat
Notoriété assistée de la destination	35,3 %	35,0 %	33,5 %
Notoriété spontanée de la destination	19,8 %	21,0 %	18,7 %
Considération assistée de la destination	73,2 %	77,0 %	71,6 %
Considération spontanée de la destination	13,1 %	17,0 %	11,9 %
Classement des marques nationales	2 ^e	4 ^e	2^e

La marque Canada est devenue une marque touristique prédominante à l'échelle mondiale, encourageant les voyageurs à raconter leurs propres histoires extraordinaires. Le monde entier commence à percevoir le Canada non seulement comme un endroit de toute beauté avec des paysages incroyables, mais un endroit qui offre aux voyageurs la possibilité de créer leurs propres histoires et leurs propres expériences : des histoires uniques, un peu inattendues, inhabituelles et hors du commun.

Marque touristique du Canada

Depuis le lancement en 2007 de la nouvelle marque touristique « *Canada. Explorez sans fin* », nous nous sommes appliqués à faire le pont entre la perception du Canada qui prévaut dans le monde, celle d'une destination axée sur la nature, et la nécessité de présenter des expériences de voyage canadiennes plus diversifiées et plus ancrées dans la réalité, dans un contexte personnel, émotionnel, pertinent et interactif. Tout au long de 2009, la CCT a continué d'ériger une solide plateforme pour mettre en commun les éléments de la marque et créer une véritable capacité de captiver les voyageurs du monde entier. « *Explorez sans fin* », slogan devenu l'expression du Canada, représente les attributs et les atouts du pays au moyen d'images captivantes et modernes, ainsi qu'une personnalité et un ton qui correspondent à la nature authentique et chaleureuse des Canadiens.

Boîte à outils pour l'image de marque

En 2009, l'équipe responsable de la marque a lancé la version 2.0 des *Lignes directrices relatives à l'identité de la marque*. Inspirée du premier guide sur les normes relatives à la marque, la version 2.0 est une mise à jour qui reflète l'évolution de la marque touristique du Canada, consolide l'impact créatif de la marque et, au bout du compte, fait en sorte que la marque soit utilisée uniformément dans tous les marchés ainsi que dans toutes les utilisations officielles et marketing, y compris la publicité imprimée, les publications, le contenu en ligne et télédiffusé, les événements et salons commerciaux et les articles promotionnels.

La version 2.0 des *Lignes directrices relatives à l'identité de la marque* explique comment s'y prendre pour bien utiliser les éléments de la marque comme les logos, les couleurs, la typographie, les éléments graphiques et les photos en propriété exclusive. Elle contient aussi des renseignements supplémentaires sur les photos, les couleurs, les motifs, les graphiques de journal, la typographie et l'intégration du mot-symbole Canada conformément au Programme de coordination de l'image de marque (PCIM) du gouvernement du Canada. En outre, nous avons étoffé la partie sur l'essence de la marque pour y inclure des renseignements sur certains éléments importants qui différencient notre marque touristique :

- la personnalité de la marque;
- les arguments clés de vente (ACV);
- les nouveaux types d'explorateurs intégrés au Quotient explorateur^{MC}.

Stratégie et plateforme mondiales

En 2009, nous avons continué à mettre en place la plateforme mondiale, stratégie sur dix ans qui consiste à inviter le monde entier à explorer le Canada. Nous avons concentré nos efforts sur les marchés internationaux et les segments de marché de consommateurs qui offrent le plus grand potentiel de rendement du capital investi. Grâce à la plateforme mondiale, la marque touristique du Canada correspond aux préférences des voyageurs, déterminées au moyen de l'outil de segmentation que représente le QE. Ainsi, les équipes de marketing, des ventes et des communications peuvent promouvoir certaines perceptions des expériences de voyage canadiennes et éveiller le sentiment qu'une visite au Canada s'impose d'urgence. Pour un effet immédiat, les campagnes de marketing s'adressent directement aux valeurs touristiques des clients cibles. La plateforme mondiale permet en outre de réaliser des économies opérationnelles grâce à la réduction des dépenses de conception, de photographie, de reproduction et d'agence, ainsi que d'accroître la valeur de production liée à l'élaboration d'images et de ressources audiovisuelles médiatiques, de marketing et de vente fidèles au QE et aptes à donner vie aux expériences de voyage canadiennes. La nouvelle stratégie continue de montrer des signes positifs en termes de croissance annuelle croissante annuelle et a été bien accueillie par les principaux intervenants de l'industrie touristique (voir les résultats de conversion à la page 34). Cependant, l'effet de cette stratégie mondiale se fera véritablement sentir au moment de tirer parti de l'effervescence suscitée par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.

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 du Canada. Au début de 2008, dans la lettre de mandat adressée au président du conseil d'administration de la CCT, la ministre d'État (Petite Entreprise et Tourisme) a défini le tourisme dans le Nord comme secteur prioritaire. Tout au long de 2008 et de 2009, nous avons donc continué à collaborer avec nos partenaires du gouvernement fédéral et des territoires afin de faire progresser le tourisme dans le Nord. Mais surtout, 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 ». Le 10 mai 2009, nous avons signé un protocole d'entente avec nos trois partenaires nordiques, afin de reconnaître la compétence du Nord canadien à promouvoir le tourisme dans le Nord, dans le cadre de nos programmes, à titre d'entité unique

équivalente à un partenaire provincial. Nos partenaires du Nord ont exploité cette nouvelle relation en participant au programme national pour le développement des ressources et à divers salons professionnels.

Tourisme autochtone

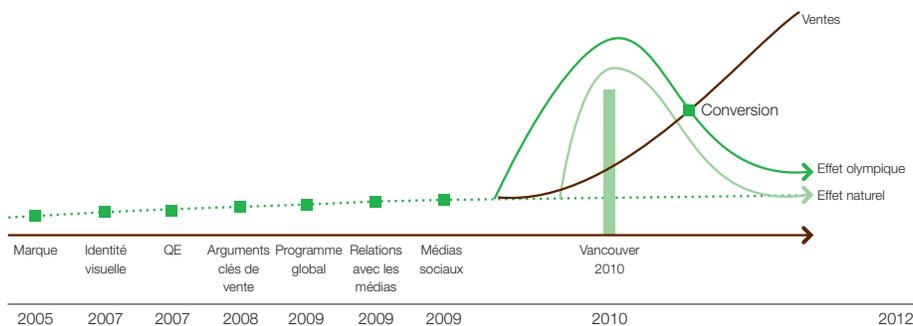
En 2009, nous avons beaucoup collaboré avec les quatre Premières nations hôtes pour les aider à mener à bien le projet de Pavillon autochtone des Jeux d'hiver de 2010. La CCT a élaboré une programmation destinée à mettre en valeur la culture, le patrimoine et le tourisme autochtones durant les Jeux. Pour accompagner nos 28 expériences phares de tourisme autochtone offertes par nos partenaires aux quatre coins du Canada, nous avons conçu une vidéo et du contenu rédactionnel à utiliser avec un système d'affichage numérique interactif qui sera installé dans le Pavillon et les centres des médias olympiques. Chaque expérience fait l'objet d'une vignette vidéo d'une minute, en français et en anglais, accompagnée de contenu rédactionnel et d'images fixes. Les visiteurs et les médias présents aux Jeux d'hiver de 2010 pourront naviguer sur les écrans tactiles pour avoir un aperçu de ces 28 expériences.

Tourisme axé sur les spas

Dans le même esprit, nous avons collaboré avec les provinces et plusieurs associations de spas afin de repérer et de développer des ressources de marketing pour les spas alignées sur l'image de la marque. Une nouvelle publication intitulée Séjours spa au Canada présente le profil de 57 spas de toutes les régions du Canada. Cette publication se veut un outil mis à la disposition de nos équipes de marketing, des médias et des ventes pour soutenir les campagnes de marketing nationales et internationales, les promotions dans les marchés, les programmes destinés aux professionnels de l'industrie et les relations avec les médias. Également offerte au public sur le site Web destiné aux consommateurs, la publication fera partie du contenu transmis aux médias internationaux lors des Jeux d'hiver de 2010, pour les sensibiliser aux expériences touristiques axées sur les spas qu'on trouve au Canada.

Tourisme durable

En 2009, nous avons continué à faire la promotion du Canada comme une destination qui offre des expériences de tourisme durable prêtes à exporter et de qualité supérieure. Pour ce faire, nous avons diffusé une liste de 55 voyageurs primés qui ont adopté des pratiques durables. Dans cette liste figurent également 70 voyageurs qui, sans avoir remporté de prix, se sont manifestement engagés à respecter des pratiques de tourisme durable. De plus, la CCT participe activement au Conseil consultatif canadien du tourisme durable de l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC).



- La **Marque** rassemble autour d'une vision convaincante et cohérente des expériences touristiques canadiennes.
- L'**identité visuelle** donne une touche commune à nos communications.
- Le **Quotient explorateur^{MC} (QE)** apporte une compréhension globale et spécifique à chaque marché de qui sont nos meilleurs cibles et donne les moyens de les toucher dans leurs valeurs.
- Les **arguments clés de vente** distinguent le Canada grâce à des expériences uniques en leur genre et permettent de cibler le message au sujet de nos produits et les activités de création de contenu.
- Le **programme global** se sert des éléments de la marque pour présenter au monde une image cohérente et convaincante du Canada; rend plus efficaces nos communications, ainsi que le développement et la distribution de contenu.
- Les **relations avec les médias**
- Les **médias sociaux**
- La **conversion**

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

Nous avons fait rayonner le Canada sur la scène mondiale en lui créant une personnalité touristique avant la tenue des Jeux, tout en nous préparant à miser sur les relations avec les médias et les communications Web durant les Jeux et à collaborer avec nos partenaires pour récolter les fruits après les Jeux.

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 2009 a été avant tout consacrée à forger des relations et à préparer les programmes qui se tiendront avant et pendant les Jeux. On a ainsi pu mettre en place des initiatives visant à promouvoir la marque touristique du Canada en lien avec les Jeux pour tout le Canada et à

maximiser la collaboration avec les principaux partenaires dans le cadre de la stratégie touristique relative aux Jeux olympiques de 2010, notamment : 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).

Les mesures du rendement de cette priorité proviennent en grande partie de la soumission au Conseil du Trésor présentée en 2007 pour l'obtention d'un financement particulier. La soumission reposait sur les meilleurs renseignements disponibles de l'époque, mais les importants bouleversements du marché au cours des deux dernières années ont passablement changé la donne. Il y a deux ans, par exemple, notre stratégie consistait à capter l'attention des réseaux médiatiques, alors qu'aujourd'hui, les diffuseurs se montrent

beaucoup plus réceptifs au contenu gratuit offert par les agences de marketing. En outre, en 2009, nos documents de marketing, qui étaient prêts plus tôt que prévu, ont suscité plus d'intérêt que nous l'espérions de la part des médias. C'est ce qui explique que nous avons dépassé plusieurs de nos cibles, notamment en ce qui a trait à la contribution des partenaires dans le cadre des Jeux, au nombre de consommateurs visés et à la valeur publicitaire équivalente.

Notre objectif, soit accueillir 3 000 représentants des médias au Canada, n'a pu être atteint, car les regroupements survenus dans l'industrie des médias depuis 2007 ont eu pour effet de réduire le nombre de représentants que l'on pouvait inviter. Cependant, pour nous adapter au nouveau contexte, nous avons offert davantage de documents d'information libres d'accès sur notre site Web. Nous sommes ainsi arrivés à dépasser notre cible de représentants des médias non accrédités ayant reçu des documents et des troussees d'information.

Mesure du rendement de la CCT

	2008	2009	
	Résultat	Cible	Résultat
Notoriété spontanée de la destination hôte des Jeux d'hiver de 2010	17 %	17,2 %	24,8 %
Effet des Jeux d'hiver de 2010 sur l'intérêt général à l'égard du Canada	40,2 %	40,8 %	39,5 %
Notoriété assistée de la marque	46,4 %	57,0 %	43,9 %
Notoriété spontanée de la marque	14,2 %	20,0 %	13,0 %
Contribution des partenaires olympiques	950 000 \$	4 millions \$	11,3 millions
Portée de l'auditoire des Jeux d'hiver de 2010 et des médias touristiques du Canada	84,1 millions	98 millions	713,2 millions
Valeur équivalente de la publicité	6,5 millions \$	4,5 millions \$	83,3 millions
Médias invités au Canada	1 257	3 000	2 019
Médias non accrédités ayant reçu des points de presse et des troussees d'information	10 146	3 500	59 309
Associations et mentions de la CCT en lien aux Jeux d'hiver de 2010	s.o.	40	909
Contrat de licence non commerciale avec le COVAN	Oui	Oui	Oui
Ententes de partenariat avec le COVAN	2	1	2
Ententes de partenariat avec les commanditaires olympiques internationaux	0	2	2
Autres partenaires participants (autres que le COVAN et les commanditaires olympiques)	11	4	25

Programme international des mascottes olympiques de 2010

En vertu d'un contrat de licence non commerciale avec le COVAN, nous sommes associés avec le MAECI pour commanditer certaines participations des mascottes olympiques à des événements touristiques, commerciaux, d'ambassade et de consommateurs dans cinq de nos marchés principaux : Australie, Chine, Japon, Corée du Sud et États-Unis. Le programme, qui s'est déroulé de novembre 2008 à décembre 2009, a mis à contribution la popularité des mascottes pour promouvoir la marque touristique du Canada dans le cadre des Jeux d'hiver de 2010. Nous avons présenté les mascottes olympiques et la marque touristique du Canada à plus de 350 000 personnes, allant des professionnels du voyage aux consommateurs, en passant par des représentants des médias et des représentants gouvernementaux, dans plus de 40 événements dans le monde. Nous avons rejoint des milliers de personnes de plus grâce à la couverture médiatique télévisée, en ligne et écrite des événements et aux reportages subséquents.

Programme national de partenariat pour le développement des ressources (PNPDR)

Ce projet d'une valeur de 4 millions de dollars, mené par la CCT en partenariat avec les 13 organismes de marketing touristique provinciaux et territoriaux, a produit un solide répertoire d'histoires et de ressources visuelles sur le tourisme canadien pouvant être utilisées par les médias et nos partenaires de l'industrie du tourisme. Des équipes de tournage ont sillonné le pays pour filmer des expériences de voyage authentiques. L'investissement de la CCT et de nos partenaires a permis de créer plus de 2 500 photos, 3 000 séquences vidéo, 300 vidéos pour les médias sociaux et 25 reportages en haute définition prêts à diffuser. Terminé en 2009, le nouveau répertoire de ressources numériques est mis à la disposition des médias et de nos partenaires touristiques canadiens par le biais de notre système de gestion des ressources numériques interrogeable. Le matériel est également publié sur des sites de médias sociaux comme Flickr et nos chaînes YouTube. Nous traduisons en différentes langues plus de 40 de nos séquences pour les médias sociaux pour nos chaînes YouTube en français, en allemand et en espagnol.

« Je prends quelques minutes pour vous faire part de mes commentaires sur le produit installé à nos deux principaux points d'entrée ... C'est absolument MAGNIFIQUE! Je l'ai examiné de près et je dois dire qu'il dépasse toutes mes attentes. »

Kim R. Scoville,
directeur de district, Pacific Highway
Région du Pacifique
Agence des services frontaliers du Canada

Programme « Bienvenue au Canada »

Le programme « *Bienvenue au Canada* » est un projet touristique dirigé par la CCT en partenariat avec l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). En créant une toile de fond divertissante et visuellement attirante dans les points de contrôle de

l'ASFC, le Canada accueille désormais les visiteurs internationaux et les Canadiens de retour au pays avec des messages uniques et des images dynamiques d'expériences canadiennes mémorables et authentiques. Tourism B.C., Travel Alberta et le Partenariat ontarien de marketing touristique ont tous participé au projet pour mettre en évidence la personnalité dynamique du Canada auprès de plus de 23 millions de voyageurs internationaux qui se présenteront dans les six aéroports ou postes frontaliers routiers nouvellement décorés aux couleurs de la marque pendant l'année à venir. La nouvelle présentation, mise en place dans les aéroports internationaux Macdonald-Cartier à Ottawa, Lester B. Pearson à Toronto, et à ceux d'Edmonton et de Vancouver, en plus des postes frontaliers de Port Douglas et Pacific Highway en Colombie-Britannique, montrera aux visiteurs à quel point faire l'expérience des régions canadiennes peut être extraordinaire. Il s'agit d'un programme de legs qui, avec l'ajout de l'image de marque dans d'autres points d'entrée au Canada et à l'étranger, est susceptible de rejoindre 73 millions de voyageurs internationaux par an.



Programme « Faire connaissance avec des Canadiens »

En collaboration avec le COVAN, nous avons élaboré le programme « *Faire connaissance avec des Canadiens* » pour promouvoir les Jeux d'hiver de 2010 comme les Jeux pour tout le Canada et pour montrer l'étendue des expériences touristiques offertes au Canada à travers les yeux des athlètes olympiques et paralympiques et de leur famille. Le programme a été conçu de façon à concentrer l'attention médiatique sur les athlètes olympiques provenant de nos marchés clés qui se sont rendus au Canada avec leur famille pendant l'été et l'automne de 2009. Le programme a eu le soutien des partenaires de marketing touristique provinciaux et territoriaux qui ont accueilli les familles avec des expériences de voyage canadiennes authentiques. Leurs visites ont été filmées afin que les vidéos soient utilisées par les médias et à des fins de marketing touristique. Le répertoire de

séquences vidéo et d'images fixes comprend des troupes complètes pour les télédiffuseurs de partout dans le monde offertes en téléchargement pour la couverture des Jeux d'hiver de 2010.



Programme médiatique international du relais de la flamme olympique

Le programme des médias du relais de la flamme olympique constitue un autre projet de partenariat de la CCT avec le COVAN pour promouvoir les expériences de voyage au Canada grâce aux Jeux d'hiver de 2010. Quinze emplacements du relais du flambeau ont été désignés pour attirer les médias sous un angle touristique. Nous avons invité 15 porteurs du flambeau internationaux à participer au programme afin d'optimiser la couverture médiatique internationale du relais de la flamme et de propager l'esprit olympique et la frénésie dans le monde entier. Les porteurs du flambeau ont été sélectionnés dans nos marchés principaux et ils regroupent des athlètes olympiques, des artistes et des célébrités. Leur voyage au Canada sera diffusé dans leur pays d'origine durant le relais de la flamme olympique de Vancouver 2010, puis pendant les Jeux d'hiver de 2010, afin d'inviter le monde à visiter le Canada.



Veiller à l'excellence organisationnelle

Nous nous sommes efforcés de devenir une « organisation axée sur la stratégie » en misant sur les bons outils, les bonnes personnes et les bonnes ressources.

Mesure du rendement de la CCT

	2008	2009	
	Résultat	Cible	Résultat
Contribution des partenaires	1,2:1	1:1	1,26:1
Écart par rapport aux prévisions	0,8 %	1,0 %	4,3 %
Frais généraux	17,4 %	18,0 %	14,5 %
Rapport de vérification sans réserve en fin d'exercice	Oui	Oui	Oui
Degré d'intégration des valeurs à la culture de la CCT	69 %	65 %	58,3 %
Participation active des employés	58,5 %	65 %	62,5 %
Taux de maintien des employés dans le programme de planification de la relève	94 %	90 %	95,2 %
TBP personnels remplis (achevés)	87 %	100 %	95,1 %
Accès à une formation appropriée	56 %	60 %	54,5 %
Budget de formation dépensé	89,9 %	100 %	97,5 %

Organisation axée sur la stratégie

La CCT en est actuellement à la troisième année du processus visant à faire d'elle une organisation davantage axée sur sa stratégie. Nous avons adopté la méthode de gestion et de comportement organisationnel de Robert Kaplan et David Norton (Harvard Business School), considérée comme une pratique exemplaire pour les organisations fondées sur une mission, notamment par la mise en place du tableau de bord prospectif (TBP) comme cadre de gestion du rendement. Les différentes unités sont en train de s'adapter au changement et d'exploiter le TBP afin d'accroître leur efficacité. La CCT développe et utilise un ensemble d'outils adaptés à la discipline particulière du marketing de destination. Ces outils aident à éclairer la planification, qui complète le cadre de gestion stratégique de la CCT. La planification et le cadre de gestion orientent les activités de la CCT conformément à sa stratégie. La stratégie d'entreprise de la CCT dicte la planification opérationnelle, l'attribution des ressources, l'établissement des cibles, les instructions de marketing et de vente; elle joue le rôle de filtre dans le processus de prise de décision organisationnelle.

En ce qui concerne la mesure du rendement à l'égard de cette priorité, nous avons obtenu un écart supérieur au 1,0 % – par rapport aux prévisions. Ce résultat s'explique en grande partie par notre stratégie consistant à limiter en 2009 les dépenses associées aux Jeux olympiques d'hiver de 2010, afin de disposer des ressources nécessaires pour pleinement profiter de nos activités de conversion après les Jeux. Le niveau de participation active des employés a augmenté depuis 2008, mais demeure toujours en deçà de notre cible à long terme.

Ressources humaines

En 2009, le sondage annuel des employés a révélé une hausse de 4 % de la participation active, paramètre essentiel pour la période de planification 2010-2014. La mise en œuvre des programmes en trois parties de développement du leadership et de planification de la relève s'est poursuivie en 2009; l'accent sera désormais mis sur la participation accrue des niveaux de gestion ou de supervision.

En 2009, la CCT a effectué un nouveau sondage interne pour s'assurer que ses modes de fonctionnement répondent aux besoins des employés et que ces derniers disposent des outils et ressources nécessaires pour accomplir leurs tâches de manière efficace et adéquate. Les résultats du sondage nous aideront à définir les améliorations qu'il faut apporter aux services généraux et, par conséquent, à veiller à l'excellence de l'organisation.

En plus des articles habituels de la présidente-directrice générale visant à inviter le personnel à participer aux discussions sur les enjeux, la vision et les priorités de la CCT, la chef du capital humain a écrit des articles sur la culture et les valeurs de l'entreprise et l'impact qu'elles ont sur la participation des employés et le rendement de l'organisation.

En 2009, nous avons mis en œuvre un nouveau programme de formation pour tout le personnel intitulé « Participez au programme ». L'objectif du programme est de renseigner notre personnel sur les politiques et les procédures qui influencent leur travail quotidien. Le programme sert également à actualiser les connaissances du personnel sur des questions d'ordre juridique et d'autres sujets importants pouvant être particulièrement pertinents à un moment précis. Le programme a très bien été reçu par le personnel. Chaque séance de « Participez au programme » est présentée à trois moments différents pour permettre au personnel des bureaux à l'étranger d'y participer au moment qui lui convient le mieux. En améliorant la compréhension des politiques et des règlements, nous pouvons en assurer le respect.

En mai 2009, la CCT a renouvelé sa convention collective avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFFC) jusqu'en juin 2011. Avec le syndicat, en juin, elle a mis sur pied un comité mixte de consultation pour discuter des questions d'intérêt commun.

La révision du système de classification des postes entamée en 2008 a été temporairement reportée en vertu de la *Loi sur le contrôle des dépenses*, qui a imposé des restrictions au projet en ne permettant pas l'application de nouveaux taux de salaire avant 2011. La CCT continuera néanmoins à travailler sur ce projet en 2010 afin d'être prête pour la mise en œuvre de la nouvelle classification en 2011.

Technologies de l'information

Au cours de l'exercice, la CCT a complété la transition consistant à passer de trois fournisseurs de services d'hébergement Web à un seul. Cette opération supposait la migration de l'infrastructure de la gestion des relations-clients et de 30 sites Web – dont le nouveau site Web consommateurs, le nouveau site d'entreprise et le nouveau site à l'intention des médias – vers une nouvelle plateforme d'hébergement, une infrastructure consolidée et plus robuste. Cet important projet avait vu le jour afin de répondre à l'accroissement de la demande en ligne liée à la stratégie des Jeux d'hiver de 2010. Immédiatement après la phase de transition, une vérification interne de la nouvelle infrastructure Web a été effectuée afin d'en évaluer la sécurité, le rendement et la disponibilité, ce qui nous donnait suffisamment de temps avant les Jeux pour corriger toute lacune présentant un risque élevé. Une des principales leçons tirées de la vérification a été de cerner les paramètres clés pour le rendement Web, notamment le temps de réponse du site Web et les cibles pour la limite du nombre d'utilisateurs simultanés. Parmi les autres avantages de la migration figurent d'importantes économies en ce qui touche les frais d'hébergement Web à long terme, estimées à 2 millions de dollars sur trois ans.

Examen des systèmes

En 2009, nous avons entrepris un examen exhaustif de nos systèmes. Nos employés ont indiqué, par le biais de sondages, que les systèmes actuels pourraient être améliorés pour mieux répondre à leurs besoins. De plus, certains des systèmes actuels approchent de la fin de leur cycle de vie utile. Des spécialistes externes ont été appelés à examiner l'état actuel des systèmes et à élaborer des recommandations pour obtenir des systèmes qui permettraient, de façon efficace et économique, d'aider tous les employés à travailler au profit de notre stratégie. Le rapport a été remis en 2009 et les travaux reprendront après les Jeux d'hiver de 2010. Même s'il ne s'agit pas d'une dépense importante jusqu'à maintenant (50 000 \$ en frais de consultation imputés au budget de 2009), ce projet constitue pour l'avenir une initiative clé visant à soutenir l'excellence organisationnelle.

Approvisionnement

Nous avons entrepris et complété avec succès plusieurs initiatives importantes en matière d'approvisionnement en 2009 en soutien au programme de relance du Budget 2009, notamment : Nous avons notamment recherché et sélectionné des agences générales des ventes (AGV) pour l'Inde et le Brésil et d'autres AGV pour favoriser l'expansion de notre programme de réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM) en Europe; modifié une entente contractuelle en vigueur pour permettre aux AGV de soutenir les PME touristiques partenaires de la campagne nationale « Secret d'ici »; et négocié des tarifs inférieurs pour les services de marketing et de communication liés aux campagnes du programme Canada. Des arrangements ont été de surcroît conclus pour les loyers des bureaux de Beijing, Arlington et Chicago.

Continuellement soucieuse d'excellence organisationnelle, la CCT a présenté un système de classification des dossiers à son personnel de Vancouver, qui a reçu une formation sur le système.

Renforcer la collaboration avec l'actionnaire

La CCT a resserré le lien avec son actionnaire, pour que ce dernier la perçoive davantage comme une organisation à valeur ajoutée qui coordonne des activités et stimule la demande de manière profitable à l'ensemble de l'industrie canadienne du tourisme.

Mesure du rendement de la CCT

	2008	2009	
	Résultat	Cible	Résultat
Observation de la <i>Loi sur les langues officielles</i>	Exemplaire (A)	Bon (B)	Exemplaire (A)
Participation de l'actionnaire (gouvernement du Canada)	s.o.	70 %	88,9 %

Relations gouvernementales et communications générales

La CCT compte un certain nombre d'« intervenants » au sein du gouvernement et dans le secteur privé et un « actionnaire » (le gouvernement fédéral). En 2009, la CCT a œuvré pour que son actionnaire la perçoive davantage comme une organisation à valeur ajoutée, qui fournit des renseignements essentiels et coordonne des activités qui accroissent les recettes provenant du tourisme étranger au Canada. Pour ce faire, elle a misé davantage sur les relations gouvernementales, a surveillé les possibilités de soutien gouvernemental et a fourni son soutien à chaque occasion, et a en outre établi, renforcé et entretenu des relations avec des représentants et décideurs clés du gouvernement. La CCT prône un dialogue ouvert avec les ministères fédéraux et suit les enjeux de politique publique, ainsi que les questions parlementaires, politiques et médiatiques, qui pourraient avoir des répercussions sur elle. La CCT s'est engagée auprès de ministres et de hauts dirigeants à leur fournir des observations sur l'industrie canadienne du tourisme ainsi que des comptes rendus ou des renseignements sur ses activités et programmes, ses plans et priorités, ses recherches et sa gestion des enjeux. Enfin, elle a rencontré des membres influents de l'industrie, tels que la Chambre de commerce, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, le Forum des politiques publiques et la Banque de développement du Canada.

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). Conformément à ce programme, elle se réfère à son plan d'action relatif au PCIM pour s'assurer d'utiliser les identificateurs du PCIM de manière appropriée et uniforme.

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.

En mai 2009, le Commissariat aux langues officielles (COLO) a publié les bulletins de rendement de 2008-2009, qui se penchaient sur le rendement de 15 employeurs distincts, y compris la CCT. La Commission était la seule institution assujettie à un bulletin de rendement en 2008-2009 à recevoir la note de A pour un rendement « exemplaire ». Le COLO a souligné ses efforts constants pour intégrer les intérêts des communautés de langue officielle en situation minoritaire à ses stratégies touristiques pour les Jeux olympiques de 2010 à Vancouver et à long terme. Le bulletin de rendement 2008-2009 de la CCT est publié sur http://www.ocol-clo.gc.ca/html/ctc_cct_08_09_f.php.

Notre mandat

Nous interprétons notre mandat comme la création de richesse pour les Canadiennes et les Canadiens par la stimulation de la demande dans le secteur du tourisme au Canada. Pour ce faire, nous avons recours à un marketing touristique et des promotions efficaces appuyés par nos études de marché harmonisées.

Les sections suivantes donnent quelques exemples éloquentes de la façon dont la CCT s'est acquittée de son mandat en 2009 : 1) tirer parti des partenariats en favorisant 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) veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme; 3) promouvoir le Canada comme destination touristique de choix; et 4) fournir des renseignements touristiques pertinents sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

Dans l'intérêt de mesurer l'efficacité des activités de marketing et de vente de la CCT, chaque exemple met en valeur des résultats particuliers. En déterminant les répercussions de ses efforts, la CCT est en mesure de cerner de meilleures pratiques pour l'avenir.

Tirer parti des partenariats

Contributions des 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 2009, les contributions des partenaires se sont établies à 132,9 millions de dollars (comparativement à 95,8 millions de dollars en 2008), pour un ratio global de 1,26:1,0 de contributions des partenaires sur nos crédits annuels. C'est un résultat impressionnant, considérant que l'économie liée au tourisme a enregistré cette année un ralentissement; cela montre que nos programmes étaient pertinents aux yeux de nos partenaires.

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. Par exemple : lorsque les partenaires achètent de l'espace publicitaire dans les publications de la CCT ou le font dans le cadre d'activités organisées par la CCT. En 2009, les partenaires ont investi 15,0 millions de dollars dans ce genre de campagne.
- **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 25,9 millions de dollars en 2009.
- **Partenariats parallèles** : campagnes de publicité menées parallèlement par la CCT et ses partenaires. Ces partenariats s'appuient sur des ententes formelles par l'intermédiaire desquelles nous-mêmes et nos partenaires élaborons la stratégie des campagnes. En général, nous commençons par lancer sur le marché 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 60,0 millions de dollars en 2009.
- **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. Par exemple : lorsque les partenaires participent à des voyages d'information à l'intention des médias organisés par le CCT en défrayant les coûts de transport ou d'hébergement, etc. ou lorsque les partenaires nous permettent de faire de la publicité sans frais dans des publications ou à l'occasion d'événements. Les contributions en nature de 2009 sont évaluées à 31,3 millions de dollars.

105,8 millions	Affectation budgétaire de la CCT en 2009 (comprend le financement des Jeux et le financement de relance)
+	
132,9 millions	Contributions versées par les partenaires en 2009
=	
238,7 millions	Investissements totaux dans les activités de la CCT en 2009

Soutenir l'industrie

Activités et salons professionnels organisés par la CCT

Conçus pour favoriser le réseautage interentreprises permettant aux PME canadiennes du domaine du tourisme de rencontrer des acheteurs de produits et/ou de se faire connaître elles-mêmes auprès des médias, les activités et salons professionnels suivants ont été organisés par la CCT en 2009 :

- Carrefour GoMedia Canada (Canada)
- Rendez-vous Canada (Canada)
- Salon GoMedia (Mexique)
- Conozca Canadá (Mexique)
- Canada Media Marketplace (États-Unis)
- Showcase Canada (Japon, Chine et Corée du Sud)
- Tournée de présentation du Canada Corroboree (Australie)
- Spotlight Canada (Royaume-Uni)

Communications innovatrices avec l'industrie

Site Web des médias de la CCT

Le Centre des médias de la CCT a été transformé à l'été 2009 en un guichet en ligne unique et interactif sur Web-2.0 au service des médias internationaux à la recherche de renseignements et de ressources sur les voyages au Canada. Le site Web offre des séquences vidéo, des photos, des données et de l'information historique sur le Canada, des suggestions de reportages, des foires aux questions, une carte, les coordonnées de personnes-ressources, de l'information sur les manifestations à venir, des communiqués pour les médias, du contenu pour Twitter et des liens avec les résultats de recherches de la CCT et de l'information sur l'organisation.

La section « Idées d'articles » contient des suggestions de reportages pour les médias : de brefs reportages sur les voyages au Canada conçus pour amener les médias à rédiger leurs propres articles. Dans « Nouvelles de la CCT », on trouve chaque jour les résultats de recherches de la CCT, des nouvelles, des projets et des initiatives concernant l'organisation. Les utilisateurs peuvent s'abonner à Idées d'articles et à Nouvelles de la CCT par RSS ou avis électronique, nous suivre sur Twitter et envoyer des commentaires, ajouter notre site à leurs signets et diffuser notre contenu.

Le format interactif s'inscrit dans notre stratégie consistant à demeurer pertinent pour nos intervenants, soit les petites et moyennes entreprises canadiennes de tourisme, l'industrie dans son ensemble, nos partenaires gouvernementaux et nos collègues en marketing des destinations touristiques. Pour de plus amples renseignements, consultez www.centredesmedias.canada.travel.

Programme de visites pour les journalistes

Le Programme de visites pour les journalistes est une initiative qui, en partenariat avec les provinces et territoires, apporte une aide aux voyages des journalistes canadiens qui veulent présenter le Canada. En 2009, ce programme a aidé 119 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. Toujours en 2009, le PVJ a accordé encore plus d'importance aux médias sociaux et a offert un soutien constant aux rédacteurs indépendants et aux pigistes du domaine du tourisme; ces initiatives ont donné lieu à des reportages sur toutes les régions du Canada dans de nombreuses publications classiques sur le voyage. Globalement, le programme a mieux fait connaître auprès des médias et du public l'importance de la CCT pour l'industrie touristique au Canada par l'établissement de relations avec les partenaires, les médias classiques et les médias sociaux.

Médias sociaux

En 2009, nous avons intensifié nos efforts de production à l'intention des médias sociaux. À partir des bases que nous avons commencé à jeter en 2008, nous avons adopté une approche stratégique de l'élaboration de contenus, de leur distribution sur les plateformes existantes et dans le cadre des programmes de marketing déjà en place, ainsi que de la recherche de possibilités nous permettant de poursuivre le renforcement de l'image de la marque touristique du Canada dans les médias sociaux. Par conséquent, nous avons obtenu de nombreux succès, notamment le fait que notre programme relatif aux médias sociaux a été mentionné comme un élément important qui nous a permis de

décrocher le titre de « spécialiste de marketing de l'année » du *Marketing Magazine* en 2009.

Même si bien des activités et des faits saillants pourraient être mentionnés, six programmes relatifs aux médias sociaux en 2009 méritent d'être signalés vu le rôle qu'ils ont joué un rôle dans cette réussite : la campagne d'accueil du président Obama au Canada, la campagne Secret d'ici, la page sur Facebook, les articles sur Twitter, le site Web consommateurs et le Programme national de développement des ressources. Grâce à l'ensemble de ces programmes, plus de 860 000 visualisations de contenu, plus de 25 000 heures consacrées à la marque et plus de 3 000 commentaires ont été produits. Les médias sociaux ont offert à la marque touristique du Canada une plateforme accessible dans le monde, offrant un bon rapport coût-efficacité, qui nous aide à assumer notre mandat en diffusant du contenu inspirant et en donnant aux voyageurs l'accès à des liens interactifs. De cette façon, les médias sociaux pourront être très utiles dans les prochaines années, tant pour le voyageur que la CCT.

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 est intégré aux stratégies propres à des marchés et à notre stratégie globale et touche tous nos marchés principaux. En bout de piste, le PSVC permet de donner aux équipes de réservation des agents de voyage et des voyageurs une formation sur le Canada comme « produit ». Les agents de voyages qui y participent reçoivent du soutien et beaucoup de renseignements adaptés aux besoins de chaque marché, en vue d'améliorer leur capacité de vendre le Canada comme destination. Le PSVC est une plateforme essentielle pour motiver les agents à tirer profit des retombées positives des Jeux d'hiver de 2010.

Mesure du rendement de la CCT

	2008	2009	
	Résultat	Cible	Résultat
Nombre total d'agents ayant obtenu le premier niveau d'accréditation du PSVC	3 121	5 500	4 389

Promouvoir le Canada dans le monde entier : un bon rendement du capital investi

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 réalisées par un tiers. En 2009, nous avons réalisé des études sur nos campagnes de marketing au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, au Mexique, en Australie, en Corée du Sud et au Japon. Nous avons été incapables d'effectuer des études en Inde ou au Brésil étant donné que nous ne nous sommes attaqués à ces marchés qu'au printemps 2009, et pour ce qui est de la Chine, nous n'avons pas été autorisés à y effectuer des campagnes s'adressant directement aux consommateurs.

Nous calculons le taux de « conversion » en utilisant ce que nous appelons le « RCI des campagnes fondées sur l'influence positive de la publicité ». Ces calculs évaluent les recettes touristiques produites par les campagnes de marketing principales de la CCT par dollar

investi en comptant le nombre de voyageurs qui ne prévoyaient pas se rendre au Canada, mais qui ont réservé ou effectué un voyage après avoir pris connaissance de la campagne de même que les voyageurs qui songeaient à se rendre au Canada, mais qui n'avaient pas encore réservé un voyage avant de prendre connaissance de la campagne et que la publicité a amenés à se rendre au Canada ou à réserver un voyage vers cette destination.

Globalement, les études administrées par des tiers¹ sur le suivi de la publicité et la conversion ont révélé que nos campagnes ayant fait l'objet d'une évaluation ont engendré des recettes touristiques de quelque 1,66 milliard de dollars pour l'économie du Canada, favorisant le maintien et/ou la création de quelque 15 284 emplois dans l'industrie touristique canadienne. Pour chaque dollar investi dans les campagnes de relance de la CCT, des recettes provenant des touristes étrangers de 43 \$ étaient enregistrées (RCI de 43:1)². De la même façon, pour chaque dollar investi dans les campagnes principales de la CCT, une somme de 101 \$ était dégagée en recettes provenant des touristes étrangers (RCI de 101:1)³.

Paramètres du rendement global des campagnes (selon les études sur le suivi de la publicité)

Résultats pour 2009

RCI des campagnes fondées sur l'influence positive (principales)	101:1
RCI des campagnes fondées sur l'influence positive (relance)	43:1
Recettes provenant des touristes étrangers	1,66 milliard \$
Emplois créés et/ou maintenus	15 284
Recettes fiscales fédérales	228,7 millions \$

1 Les études sur le suivi de la publicité et la conversion ont été réalisées par Insignia Research

2 Résultats pondérés par les investissements dans les campagnes. (Les campagnes de l'automne 2009 sont exclues étant donné que nous ne disposions pas des données sur le RCI au moment de l'impression. On ne s'attend pas toutefois à ce que ces données aient une incidence importante sur les résultats vu la taille des investissements.)

3 Résultats pondérés par les placements dans les campagnes. (Les campagnes d'automne au Canada et aux États-Unis sont exclues étant donné que nous ne disposions pas des données sur le RCI au moment de l'impression. On ne s'attend pas toutefois à ce que ces données aient une incidence importante sur les résultats vu la taille des investissements.)

Canada

Campagne d'été SECRET D'ICI

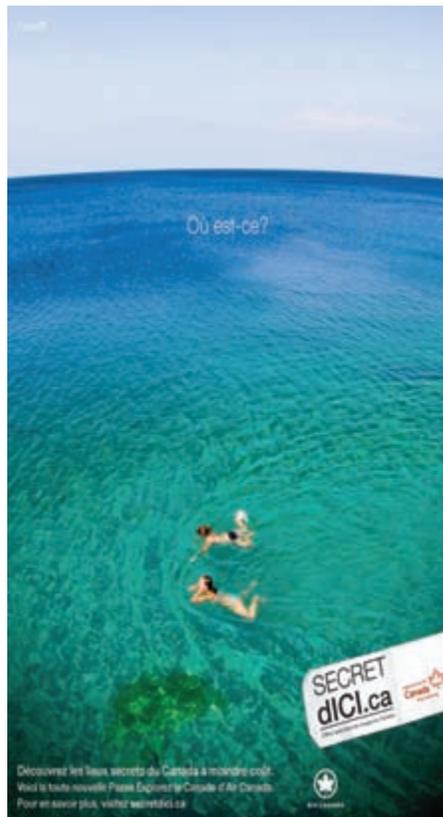
Afin d'encourager les Canadiens à dépenser leur budget voyage au pays, nous avons lancé en juin 2009 SECRET D'ICI, un programme national de publicité intégré (presse écrite, magazines, télévision et Internet) pour stimuler le tourisme intérieur. Le programme de publicité national, financé par le financement de relance fédéral (20 millions de dollars sur deux ans), avait pour objet de profiter aux petites et moyennes entreprises (PME).

Cette campagne nationale d'été visait à convaincre les voyageurs tentés par l'étranger d'explorer plutôt le Canada et de stimuler l'économie du Canada en encourageant les citoyens du pays à voyager chez eux et à y consacrer de l'argent à des expériences et attractions à caractère touristique. Selon les résultats obtenus, la campagne nationale de l'été 2009 a converti 9,67 % des voyageurs (soit quelque 1,3 million de voyageurs canadiens). Parmi ces voyageurs convaincus par la campagne, 15 % (ou 200 360 personnes)

ont abandonné l'idée d'un voyage à l'étranger au profit de vacances au Canada. Il en a résulté des économies de 199,9 millions de dollars, montants qui, autrement, auraient été investis à l'étranger, et les recettes « ramenées » au Canada se sont élevées à 49,6 millions de dollars (dépenses de voyage à l'intérieur du Canada). Il s'agit donc d'un résultat palpable sur la balance commerciale du Canada qui rapproche la CCT de son objectif de 234 000 voyages « détournés » pour l'exercice 2009. Il est prévu que l'objectif sera atteint, ce que confirmeront les résultats de la campagne nationale de l'automne 2009.

Selon les estimations, la campagne d'été a dégagé des recettes touristiques de quelque 372,7 millions de dollars provenant de voyageurs convertis. Elle a favorisé le maintien et/ou la création de 3 422 emplois dans l'industrie touristique du Canada. Malgré des dépenses publicitaires importantes (6,6 millions de dollars), le RCI par dollar investi par la CCT et nos partenaires a été substantiel, soit 56:1, c'est-à-dire que pour chaque dollar investi dans la campagne d'été, des recettes touristiques directes de 56 \$ ont été enregistrées.

En plus d'avoir des résultats positifs pour l'industrie touristique canadienne, la campagne d'été SECRET D'ICI a été classée par *Forbes.com* comme l'une des dix meilleures campagnes à ce jour dans le domaine du voyage.



Paramètres du rendement de la campagne d'été SECRET D'ICI

	Résultats pour 2009
Notoriété assistée de la destination	69 %
RCI de la campagne fondée sur l'influence positive de la publicité (campagne d'été seulement)	56:1
Recettes provenant des touristes étrangers	372,7 millions \$
Emplois créés et/ou maintenus	3 422
Recettes fiscales fédérales	48,4 millions \$
Taux de conversion des intentions de voyages à l'étranger au profit de voyages au Canada	200 360

États-Unis

Campagne principale printemps/été aux États-Unis

Lancée en avril 2009, la campagne printemps/été destinée au marché américain visait à envoûter les voyageurs au moyen de messages évocateurs montrant le Canada comme une destination authentique et intrigante, regorgeant d'expériences de voyages uniques. La campagne multimédia comprenait des éléments sur support papier et en ligne ainsi qu'une composante médias sociaux et ciblait trois marchés clés aux États-Unis : New York, la Californie et Boston. La campagne a rejoint quelque 62 % des voyageurs américains et a eu des répercussions très positives. En effet, pas moins de 72 % des voyageurs interrogés ont déclaré qu'ils étaient plus susceptibles de se rendre au Canada après avoir pris connaissance du contenu de la campagne. Cette dernière a engendré des recettes touristiques de quelque 320,0 millions de dollars provenant de 602 728 voyageurs convertis et a favorisé le maintien et/ou la création de quelque 2 939 emplois dans l'industrie touristique canadienne. Pour chaque dollar investi dans la campagne par la CCT et nos partenaires, des recettes provenant des touristes étrangers de 34 \$ ont été enregistrées (RCI de 34:1).



Campagne de relance estivale aux États-Unis

La campagne de relance estivale aux États-Unis a été financée par le financement de relance fédéral (quelque 7 millions de dollars sur deux ans) de façon à provoquer une augmentation immédiate du nombre de voyageurs d'agrément américains allant à l'étranger à partir d'un nouveau marché américain, soit Chicago. Notre publicité ponctuelle dans la presse écrite, à la télévision et en ligne a rejoint 65 % des voyageurs à Chicago et a amené quelque 82 010 voyageurs (au-dessus de la cible de 26 000) à se rendre au Canada, pour des recettes touristiques d'environ 43,5 millions de dollars. Cet apport a permis de maintenir et/ou de créer quelque 400 emplois dans l'industrie touristique au Canada. Sur le plan des investissements, nous avons obtenu un RCI positif de 14:1.



Paramètres du rendement de la campagne de relance estivale aux États-Unis

Résultats pour 2009

Notoriété assistée de la destination	40 %
RCI de la campagne fondé sur l'influence positive (campagne ponctuelle d'été)	14:1
Recettes provenant des touristes étrangers	43,5 millions \$
Emplois créés et/ou maintenus	400
Recettes fiscales fédérales	6,1 millions \$

Paramètres du rendement de la campagne principale printemps/été aux États-Unis

Résultats pour 2009

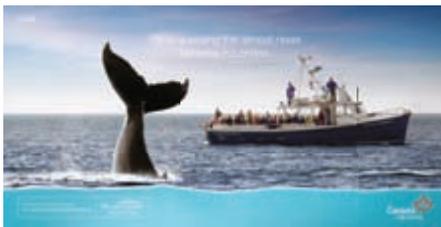
Notoriété assistée de la destination	40 %
RCI de la campagne fondé sur l'influence positive (campagne principale printemps/été)	34:1
Recettes provenant des touristes étrangers	320,0 millions \$
Emplois créés et/ou maintenus	2 939
Recettes fiscales fédérales	44,7 millions \$

Royaume-Uni

Campagne de printemps au Royaume-Uni

La campagne de marketing du printemps 2009 au Royaume-Uni comprenait bannières en ligne, publicités avec mots-clés, affiches dans le métro de Londres et un supplément de 12 pages intitulé « Discovering Canada » dans l'édition du samedi du *Times*. Toutes ces initiatives ont été menées en collaboration avec des provinces canadiennes et des voyageurs du Royaume-Uni. Le Partenariat du tourisme du Canada atlantique, Travel Alberta et le ministère du Tourisme et de la Culture du Yukon ont participé à la campagne du printemps 2009.

La campagne a permis de rejoindre quelque 53 % de tous les voyageurs du Royaume-Uni et plus de la moitié (53 %) de ceux qui ont vu les messages publicitaires ont cherché à obtenir plus de renseignements sur les voyages au Canada. La campagne a engendré quelque 255,7 millions de dollars en recettes touristiques provenant de 180 715 voyageurs convertis et a favorisé le maintien et/ou la création de 2 348 emplois dans l'industrie touristique canadienne. Pour chaque dollar investi dans la campagne, des recettes de 357 \$ (RCI de 357:1) ont été enregistrées.



Paramètres du rendement de la campagne de printemps au Royaume-Uni

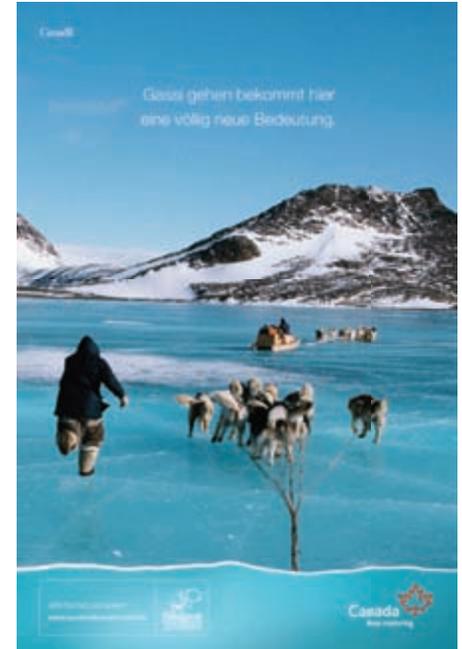
	Résultats pour 2009
Notoriété assistée de la destination	25 %
RCI des campagnes selon l'influence positive de la publicité	357:1
Recettes provenant des touristes étrangers	255,7 millions \$
Emplois créés et/ou maintenus	2 348
Recettes fiscales fédérales	35,7 millions \$

Allemagne

Campagne de printemps en Allemagne

Nous avons établi des partenariats avec des organisations provinciales de marketing et des voyageurs allemands pour la campagne de marketing du printemps 2009 en Allemagne. La campagne comprenait bannières en ligne, publicités avec mots-clés et affiches dans les transports en commun des villes de Munich, de Francfort et de Hambourg. Les messages publicitaires de la campagne ont rejoint quelque 48 % de l'ensemble des voyageurs allemands à destination de l'étranger et quelque 67 % de ceux qui ont vu les messages ont cherché à obtenir plus de renseignements sur les voyages au Canada.

La campagne a engendré des recettes touristiques de quelque 134,7 millions de dollars provenant de 91 117 voyageurs convertis et a favorisé le maintien et/ou la création de 1 237 emplois dans l'industrie touristique du Canada. Pour chaque dollar investi dans le cadre de la campagne par la CCT et ses partenaires, des recettes de 180 \$ (RCI de 180:1) ont été enregistrées.



Paramètres du rendement de la campagne de printemps en Allemagne

	Résultats pour 2009
Notoriété assistée de la destination	34 %
RCI des campagnes selon l'influence positive de la publicité	180:1
Recettes provenant des touristes étrangers	134,7 millions \$
Emplois créés et/ou maintenus	1 237
Recettes fiscales fédérales	18,8 millions \$

France

Campagne de printemps en France

En partenariat avec des provinces canadiennes et des voyageurs français, notre campagne de marketing comprenait bannières en ligne, publicités avec mots-clés et affiches dans les transports en commun de Paris. Le Partenariat du tourisme du Canada atlantique et Travel Alberta ont participé à la campagne du printemps 2009. Les messages publicitaires de la campagne ont rejoint quelque 58 % des voyageurs français à destination de l'étranger et quelque 69 % de ceux qui se rappelaient le message ont mentionné que, pour cette raison, ils étaient de « beaucoup plus susceptibles » à « un peu plus susceptibles » de se rendre au Canada.

La campagne a engendré des recettes touristiques de quelque 184,9 millions de dollars provenant de 138 304 voyageurs convertis et a favorisé le maintien et/ou la création de 1 698 emplois dans l'industrie touristique canadienne. Pour chaque dollar investi dans la campagne par la CCT et ses partenaires, des recettes touristiques de 259 \$ provenant des touristes étrangers ont été enregistrées (RCI de 259:1).



Paramètres du rendement de la campagne de printemps en France

	Résultats pour 2009
Notoriété assistée de la destination	36 %
RCI des campagnes selon l'influence positive de la publicité	259:1
Recettes provenant des touristes étrangers	184,9 millions \$
Emplois créés et/ou maintenus	1 698
Recettes fiscales fédérales	25,8 millions \$

Mexique

Campagne de printemps au Mexique

Notre campagne 2009 auprès des consommateurs mexicains comprenait des messages à la télévision, en ligne et dans la presse écrite de même qu'une composante médias sociaux. L'objectif principal de la campagne publicitaire de printemps au Mexique consistait à renforcer la notoriété de la marque du Canada comme destination touristique parmi les voyageurs fortunés et à continuer à présenter le Canada comme une destination authentique, intéressante et unique

Nos messages publicitaires ont rejoint un pourcentage exceptionnellement élevé de voyageurs mexicains, soit 83 %. La motivation s'est accrue pour la grande majorité de ceux qui ont vu les messages publicitaires, ce qui a débouché sur un taux de conversion de 4,60 % au profit du Canada. La campagne a engendré des recettes touristiques de quelque 146,6 millions de dollars provenant de 103 629 voyageurs mexicains convertis. La campagne a favorisé le maintien et/ou la création de 1 347 emplois dans l'industrie touristique canadienne. Pour chaque dollar investi dans la campagne, des recettes de 338 \$ (RCI de 338:1) ont été enregistrées.

Il faut souligner que la campagne du printemps s'est déroulée avant le déclenchement de la pandémie du virus H1N1 et l'imposition de nouvelles exigences en matière de visa aux Mexicains qui vont au Canada. Ces deux obstacles supplémentaires en 2009 ont eu des effets importants sur la campagne d'automne subséquente et le nombre de visites au pays de voyageurs mexicains.



Paramètres du rendement de la campagne de printemps au Mexique

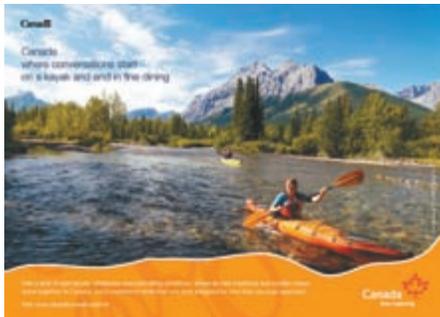
	Résultats pour 2009
Notoriété assistée de la destination	44 %
RCI des campagnes selon l'influence positive de la publicité	338:1
Recettes provenant des touristes étrangers	146,6 millions \$
Emplois créés et/ou maintenus	1 347
Recettes fiscales fédérales	20,5 millions \$

Australie

Campagne d'été en Australie

La campagne de marketing de l'été 2009 en Australie comprenait des messages publicitaires dans la presse écrite ainsi que de la publicité extérieure et en ligne. Les messages publicitaires ont rejoint quelque 37 % du marché des voyageurs en Australie et quelque 58 % de ceux qui ont vu les messages ont demandé des renseignements supplémentaires sur les voyages au Canada.

La campagne a généré des recettes touristiques de quelque 62,3 millions de dollars provenant de 38 417 voyageurs convertis et, selon les estimations, a favorisé le maintien et/ou la création de 572 emplois dans l'industrie touristique canadienne. Pour chaque dollar investi dans la campagne par la CCT et ses partenaires, des recettes touristiques en provenance des touristes étrangers de 402 \$ ont été enregistrées (RCI de 402:1).



Paramètres du rendement de la campagne de relance estivale en Australie

Résultats pour 2009

Notoriété assistée de la destination	23 %
RCI des campagnes selon l'influence positive de la publicité	402:1
Recettes provenant des touristes étrangers	62,3 millions \$
Emplois créés et/ou maintenus	572
Recettes fiscales fédérales	8,7 millions \$

Japon

Campagne de notoriété (de reprise) Japon-Canada

En 2009, le nombre de voyageurs en provenance du Japon se dirigeant vers les États-Unis et le Canada a diminué, car l'effondrement de l'économie mondiale et le déclenchement de la pandémie du virus H1N1 ont entraîné un affaiblissement de la demande. Afin de compenser les répercussions significatives du virus H1N1 sur les réservations, nous avons lancé une campagne de notoriété (ou de reprise) qui comprenait trois messages publicitaires d'un tiers de page dans le principal quotidien national du Japon, *Asahi Shimbun*. La campagne coïncidait avec la visite de l'empereur du Japon au Canada qui s'est déroulée au cours des deux premières semaines de juillet. Malgré un budget publicitaire très restreint, la campagne a produit d'excellents résultats, car les messages publicitaires ont rejoint 45 % de l'ensemble du marché japonais des voyages à l'étranger.

En effet, pas moins de 64 % des voyageurs étaient au fait du voyage de l'empereur au Canada et 37 % d'entre eux se rappelaient les articles de journaux qui présentaient le Canada comme une excellente destination touristique.

La campagne a généré des recettes touristiques de quelque 104,8 millions de dollars provenant de quelque 76 158 voyageurs convertis et, selon les estimations, a facilité le maintien et/ou la création de quelque 962 emplois dans l'industrie touristique canadienne. Cette excellente campagne de rappel au Japon, dotée d'un faible budget de publicité (130 286 \$), s'est soldée par un RCI appréciable de 804:1.



Paramètres du rendement de la campagne de notoriété (de reprise) Japon-Canada

Résultats pour 2009

Notoriété assistée de la destination	13 %
RCI des campagnes selon l'influence positive de la publicité	804:1
Recettes provenant des touristes étrangers	104,8 millions \$
Emplois créés et/ou maintenus	962
Recettes fiscales fédérales	14,6 millions \$



Chine

Jeux d'hiver de 2010

Deux coureurs chinois qui devaient participer au relais du flambeau olympique sont venus au Canada pendant l'été afin de préparer le tournage sur le terrain; ils étaient accompagnés par des représentants des médias chinois. Dans le cadre du programme « Faire connaissance avec des Canadiens », nous avons envoyé les membres de l'équipe de curling chinoise (quatre femmes avec leur entraîneur canadien) en Ontario. Le plus gros site Web de Chine, www.sina.com, a suivi ce voyage et fait la promotion des Jeux d'hiver de 2010. Nous avons présenté des produits phares de la province, notre nouveau site Web pour les consommateurs chinois et notre outil QE. Nous avons aussi organisé deux réceptions avec Affaires étrangères et Commerce international Canada pour célébrer les comptes à rebours d'un an et de 100 jours jusqu'aux Jeux d'hiver de 2010, en ciblant les représentants des médias et les milieux du commerce international, les hauts fonctionnaires et les athlètes olympiques.

Réunions, voyages de motivation et expositions

Au moyen du financement de relance prévu dans le budget 2009, nous avons organisé une série d'activités et de projets visant à augmenter le volume des voyageurs venant au Canada pour des réunions, des voyages de motivation, des congrès et des expositions. Nous avons notamment organisé des visites de familiarisation pour des entreprises clientes et des agences spécialisées dans les voyages de motivation et les voyages pour réunions, congrès et expositions, nous avons également publié des articles et de la publicité dans des magazines spécialisés importants ainsi que des brochures sur nos produits en plus d'organiser des réceptions annuelles haut de gamme dans les villes clés. Nous avons aussi facilité l'obtention de visas pour les groupes venant au Canada dans le cadre de voyages de motivation et pour des réunions, congrès et expositions.

Corée du Sud

Campagne « meilleure destination du monde » en Corée du Sud

Lancée en 2009, la campagne « meilleure destination du monde » tient compte du fait que les voyageurs sud-coréens sont très intéressés par un voyage vers les destinations jugées comme faisant partie des meilleures du monde. Créée en collaboration avec des partenaires de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et de l'Ontario, la campagne faisait la promotion de destinations mythiques et saisonnières dans l'ensemble du Canada, comme les Mille-Îles, les chutes Niagara et le canal Rideau. Malgré un faible budget médias (116 000 \$), on estime que quelque 50 % des voyageurs sud-coréens au long-courrier ont eu connaissance de la campagne publicitaire. La campagne a généré des recettes touristiques de quelque 39,1 millions de dollars provenant de 24 474 convertis et, selon les estimations, a facilité le maintien et/ou la création de quelque 359 emplois dans l'industrie touristique canadienne. Pour chaque dollar investi par la CCT et ses partenaires, on a constaté des recettes de 337 \$ (RCI de 337:1).

Paramètres du rendement des activités en Chine

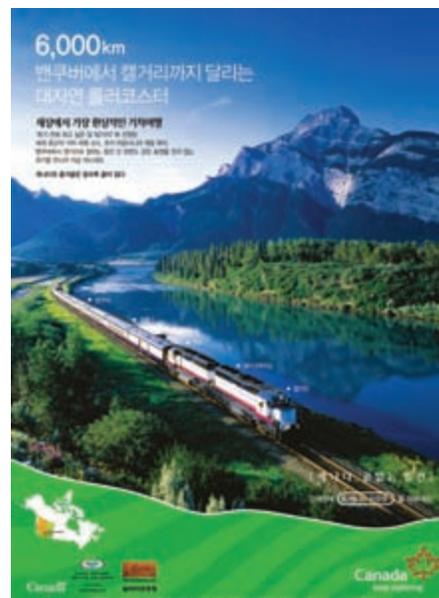
Résultats pour 2009

Notoriété assistée de la destination	47 %
--------------------------------------	------

Paramètres du rendement de la campagne « meilleure destination du monde » en Corée du Sud

Résultats pour 2009

Notoriété assistée de la destination	20 %
RCI des campagnes selon l'influence positive de la publicité	337:1
Recettes provenant des touristes étrangers	39,1 millions \$
Emplois créés et/ou maintenus	359
Recettes fiscales fédérales	5,5 millions \$



Inde

Lancement sur le marché de New Delhi

Le lancement officiel de notre présence à New Delhi s'est déroulé le 18 août par l'entremise de deux activités : un dîner de presse en collaboration avec Buzz Travel Marketing India pour les représentants d'une cinquantaine de médias à l'hôtel Imperial, suivi par une réception en soirée au même endroit réunissant quelque 250 représentants d'agences de voyages, de compagnies aériennes et de voyagistes importants afin de créer des réseaux. Nous avons demandé à Joseph Caron, haut-commissaire du Canada en Inde, de prononcer le discours d'ouverture.

Lancement sur le marché de Mumbai

Le lancement officiel de notre présence à Mumbai a eu lieu le 18 novembre en compagnie de nombreux représentants des principaux acteurs de l'industrie du voyage. Cependant, deux jours plus tôt, nous avons obtenu une grande attention de la part des médias lorsque la grande vedette de Bollywood, Akshay Kumar, a participé avec Stephen Harper, premier ministre du Canada, à un repas avec des représentants de l'industrie du voyage. Des photos des deux hommes, avec le flambeau olympique, que monsieur Kumar a transportés le 17 décembre à Toronto, ont fait le tour de l'Inde et de l'Amérique du Nord.

Brésil

Lancement sur le marché du Brésil

Pendant une semaine, nous avons organisé à São Paulo des journées thématiques du Canada sur le ski avec des partenaires de l'industrie locale, tenu une rencontre de presse qui a attiré une assistance record et organisé la fête de lancement elle-même. On retrouvait parmi les 200 participants toutes les grandes pointures de l'industrie du voyage.



Points saillants sur la recherche en 2009

En 2009, 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 le rendement 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.

Modèle de cheminement vers l'achat

En 2009, nous avons mis à jour le Modèle de cheminement vers l'achat, d'abord élaboré en 2008 pour faire le suivi de la marque touristique du Canada à chaque stade de l'achat d'un produit par le consommateur. 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. Toujours en 2009, nous avons colligé les derniers résultats du Modèle de cheminement vers l'achat dans nos marchés principaux afin d'évaluer les progrès réalisés par nos clients potentiels le long du chemin et pour recenser les principales forces qui amènent dans les faits les voyageurs potentiels à traverser chacune des étapes

de même que les barrières et obstacles qui les empêchent de progresser. Cette étude avait aussi pour but de cibler les meilleurs stades d'intervention afin d'influencer à la fois les forces positives et les obstacles dans tel ou tel moyen de communication et avec tel ou tel type de message.

Selon la dernière étude réalisée en novembre-décembre 2009, des changements positifs sont survenus dans le cheminement vers l'achat de cinq marchés : les États-Unis, le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et la Corée du Sud. Par rapport à 2008, ces cinq marchés affichaient tous un pourcentage plus élevé de voyageurs à l'étape 4 (Création d'un scénario de voyage) et à l'étape 5 (Planification d'un itinéraire).

	États-Unis	Mexique	Royaume-Uni	France	Allemagne	Japon	Corée du Sud	Chine	Australie	
Potentiel du marché	138,3 M	8,5 M	27,5 M	23,1 M	26,2 M	21,3 M	13,3 M	2,8 M	6,9 M	
Étape 1										
✓ On entend parler de la destination	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	Établissement de la marque
Étape 2										
✓ Liste des priorités Destination à laquelle on songe se rendre un jour	81,6 %	81,4 %	82,6 %	85,9 %	81,1 %	80,3 %	83,7 %	89,8 %	81,9 %	
Étape 3										
Liste de destinations sérieusement envisagées	72,0 M	5,0 M	12,0 M	10,0 M	13,0 M	7,0 M	7,0 M	2,0 M	3,0 M	
✓ Devient une destination où l'on souhaite se rendre dans les 2 prochaines années	52,1 %	62,6 %	42,6 %	45,5 %	50,7 %	31,1 %	54,7 %	68,7 %	37,6 %	
Étape 4										
Création d'un scénario de voyage	37,0 M	3,0 M	5,0 M	5,0 M	6,0 M	3,0 M	3,0 M	1,0 M	1,0 M	
✓ Début de la collection d'informations, amis, internet, articles, brochures	26,7 %	30,3 %	19,5 %	22,2 %	23,7 %	12,9 %	23,0 %	38,9 %	15,8 %	Obstacles*: 39 millions de nouveaux clients potentiels
Étape 5										
Planification d'un itinéraire détaillé	17,0 M	0,9 M	1,7 M	1,1 M	2,0 M	0,7 M	1,1 M	0,4 M	0,2 M	
✓ Planification des détails d'un itinéraire au Canada	12,2 %	10,9 %	6,1 %	4,7 %	7,5 %	3,5 %	7,9 %	15,9 %	3,6 %	
Étape 6										
Achèvement des préparatifs de voyage	4,2 %	3,2 %	2,0 %	1,3 %	2,9 %	0,7 %	1,5 %	2,7 %	0,8 %	
✓ Processus de finalisation des détails du voyage										
Étape 7										
Achat	1,4 %	0,9 %	1,0 %	0,6 %	0,5 %	0,1 %	0,2 %	1,1 %	0,3 %	
✓ Réservation d'un voyage au Canada										
Voyage d'une nuit ou plus en 2009	10,0 M	0,178 M	0,714 M	0,406 M	0,309 M	0,198 M	0,138 M	0,160 M	0,205 M	
Ratios entre le nombre d'arrivées et l'étape de la planification	59,0 %	19,0 %	43,0 %	37,0 %	16,0 %	27,0 %	13,0 %	36,0 %	83,0 %	

* Le goulot d'étranglement entre les étapes 4 et 5 indique que 39 millions de personnes sont sur le point de réserver un voyage, mais qu'il faut en faire davantage.

Le Mexique a été durement touché au stade des « destinations sérieusement envisagées » (étape 3) et au-delà, en grande partie à cause du fait que 40 % des Mexicains ont affirmé que les exigences relatives au visa les avaient empêchés de venir au Canada.

Le Japon et l'Australie ont été les marchés les plus touchés au stade des « destinations sérieusement envisagées »; cependant, les répercussions n'ont pas été aussi fortes aux étapes 4 et 5 (c'est-à-dire que les Japonais et les Australiens ont encore créé des scénarios de voyage et fait la planification d'itinéraire).

La Chine a été plus touchée aux étapes 3 et 4 (destinations sérieusement envisagées et création de scénarios de voyage); cependant, les voyageurs chinois ont continué à afficher un intérêt assez grand à l'égard d'un voyage au Canada.

Indicateurs et produits de recherche

En 2009, l'unité de la Recherche de la CCT a maintenu ses investissements dans les deux enquêtes principales entreprises par 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. Des travaux ont aussi été effectués sur le *Compte satellite du tourisme au Canada, 2002*.

Les publications de la CCT comprenaient *Tourisme en bref*, 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 nos principaux marchés. En 2009, le Conference Board du Canada a continué à produire pour nous le *Bulletin de renseignements sur le tourisme*, rapport bimensuel qui présente les tendances dans le domaine du voyage et les *Perspectives sur la concurrence à court terme*, rapport trimestriel qui donne une idée de la concurrence sur les prix au Canada. Un nouveau trimestriel, *Caractéristiques des voyageurs dans les principaux marchés de la CCT*, a été lancé; il se concentre sur les données relatives aux recettes touristiques et aux dépenses moyennes des visiteurs au Canada.

Recherche sur les consommateurs et l'industrie touristique du Brésil

Reconnaissant que la demande au Brésil croît et évolue et que nous connaissons peu les habitudes de voyage des Brésiliens, nous devons absolument en apprendre davantage au sujet des caractéristiques, des motivations et des perceptions du marché brésilien. À cette fin, nous avons entrepris une étude sur les consommateurs et les voyages en 2009 qui nous a permis d'obtenir des renseignements précieux sur les voyageurs long-courriers et les segments cibles clés de ce marché pour le Canada. L'information sera utilisée pour orienter les stratégies en matière de tourisme et les activités de marketing. Un résumé complet du projet sera accessible en ligne au www.corporate.canada.travel/docs/research_and_statistics/market_knowledge.

Veille touristique mondiale – Troisième année

L'année 2009 constituait la troisième année de la *Veille touristique mondiale* (VTM), notre enquête annuelle sur tous nos principaux marchés. La VTM est essentiellement utilisée pour déterminer de quelle façon naît la marque touristique du Canada; nous l'avons utilisée pour faire le suivi de la notoriété de la nouvelle identité de marque et de la situation concurrentielle du Canada en ce qui a trait aux expériences que recherchent généralement les voyageurs pendant leurs vacances. La VTM nous a permis de suivre et de mieux comprendre l'évolution annuelle des perceptions des voyageurs à l'égard du Canada par rapport à nos principaux concurrents, de même que les comportements et valeurs des consommateurs en matière de voyage. L'enquête nous a aussi permis de recenser des obstacles aux voyages au Canada. En outre, nous avons obtenu grâce à la VTM des renseignements précieux pour notre tableau de bord prospectif et notre modèle de rendement du capital investi (RCI).

Nos prix

En 2009, la CCT a obtenu le titre prestigieux de « spécialiste du marketing de l'année » que lui a attribué le *Marketing Magazine*. Ce prix nous est remis pendant que nous continuons à soutenir l'industrie touristique du Canada afin de mettre le Canada en valeur à l'échelle internationale par l'intermédiaire des Jeux d'hiver de 2010.

Prix institutionnels

Indice des marques nationales FutureBrand

En 2009, l'Indice des marques nationales FutureBrand a classé le Canada comme la deuxième marque nationale du monde pour la deuxième année de suite. Cet indice se concentre sur la façon dont les pays établissent leur marque et satisfont à un certain nombre de critères; il recense les tendances mondiales montantes dans le domaine du voyage et du tourisme. Le Canada est passé de la douzième place en 2006 à la sixième en 2007 et occupe maintenant la deuxième place depuis les deux dernières années. Cette remontée au classement illustre la forte présence de la marque touristique dynamisée du Canada et le rôle de notre site Web consommateurs pour faire ressortir le Canada sur marché mondial du tourisme.

« Le Canada fait encore un travail exceptionnel sur le plan de la marque. Utilisant tout ce qu'il a à offrir, ce pays fait la promotion de l'expérience de l'aventure, de gens sympathiques, de cultures variées et de paysages magnifiques. »

Indice des marques nationales FutureBrand de 2009

Classement des marques nationales de 2009

01 États-Unis	
02 Canada	
03 Australie	
04 Nouvelle-Zélande	
05 France	
06 Italie	
07 Japon	
08 Royaume-Unie	
09 Allemagne	
10 Espagne	

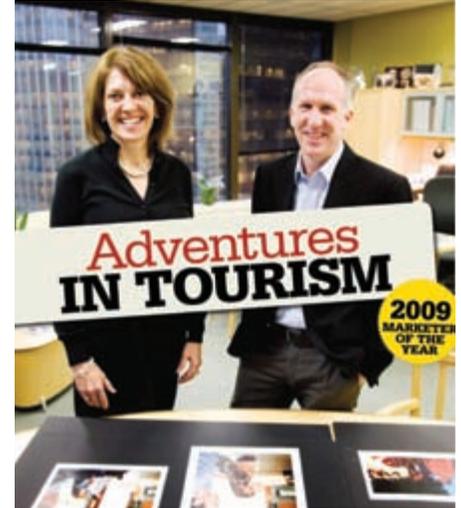
Spécialiste du marketing de l'année

En 2009, la CCT a obtenu le titre prestigieux de « spécialiste du marketing de l'année » que lui a attribué le *Marketing Magazine*. Ce prix nous est remis pendant que nous continuons à soutenir l'industrie touristique du Canada afin de mettre le Canada en valeur à l'échelle internationale par l'intermédiaire des Jeux d'hiver de 2010.

C'est la première fois qu'une société d'État ou une organisation de la côte Ouest obtient ce grand honneur. La CCT faisait partie d'un groupe restreint de trois sociétés canadiennes « pure laine » sur la liste du *Marketing Magazine* des 10 premiers dans le domaine du marketing, et affrontait une dure concurrence de la part de filiales de grandes sociétés internationales et des noms prestigieux comme Kraft et Cadbury.

« Trois ans après avoir remplacé les originaux et les montagnes par une stratégie de marketing plus audacieuse, la Commission canadienne du tourisme a pris son envol. En cette année qui nous mène aux Jeux olympiques, la CCT a lancé une campagne innovatrice dans les médias sociaux et a fait du Canada une destination amusante et, vous avez bien lu, exotique. »

Eve Lazarus,
Marketing Magazine



Rapport annuel 2008

En 2009, le rapport annuel 2008 de la CCT s'est mérité l'argent pour la qualité globale du document et le bronze dans la catégorie des rapports d'organismes (région des Amériques) de la League of American Communications Professionals (LACP). Créée en 2001, la LACP est un lieu de débats au sein de l'industrie des relations publiques qui vise à faciliter l'examen des meilleures pratiques au sein de la profession tout en accordant une reconnaissance à ceux qui font preuve de capacités exemplaires dans le domaine des communications. Cette année, le concours de la LACP sur les rapports annuels a établi un nouveau record, soit plus de 3 500 candidatures provenant d'un vaste éventail d'industries et d'organisations d'une vingtaine de pays.



Prix de marketing

Campagne SECRET D'ICI (Canada)

La campagne SECRET D'ICI mise en œuvre en 2009 par la CCT à la radio, à la télévision, dans la presse écrite et sur le Web mettait en vedette des lieux peu connus mais attrayants du Canada. Les Canadiens pouvaient afficher des photos de leurs propres coins favoris sur le site Web de la campagne. Forbes.com a considéré SECRET D'ICI comme l'une des meilleures campagnes de marketing jamais effectuées sur le voyage à l'échelle internationale.

Prix Globus 2009 (Allemagne)

La CCT a décroché la médaille d'or dans le cadre de l'enquête 2009 du Prix Globus. Cette enquête a été effectuée auprès de 700 agences de voyages allemandes qui ont voté pour les organisations nationales de tourisme (ONT) offrant le meilleur service à la profession. Notre réussite est d'autant plus digne de mention que nous avons pu faire mieux que de nombreuses ONT (notamment de l'Europe, du Moyen-Orient et de l'Asie) disposant de budgets nettement plus élevés.

Destination de rêve (Allemagne)

Globetrotter Ausrüstung, plus grand grossiste européen de vêtements et de matériel de plein air, fait à l'hiver et à l'été la promotion d'une « destination de rêve ». Le Canada a été choisi comme « destination de rêve » pour l'hiver 2009-2010.

Prix du World Traveler Media Group (Chine)

Le Canada a reçu du World Traveler Media Group le prix Top MICE Destination en 2009. Le World Traveler Media Group est un important groupe de communications chinois établi à Shanghai, possédant des réseaux de distribution dans la presse écrite, la télévision et sur Internet couvrant l'ensemble du territoire chinois. Le prix a été remis à la CCT en décembre au cours d'une cérémonie à l'intention des membres de l'industrie du voyage à laquelle assistaient quelque 230 acteurs importants de l'industrie du voyage.

Revue Pure Canada

Pure Canada, 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 2009, *Pure Canada* s'est vu remettre de nombreux prix prestigieux :

- **Prix Communicator 2009** : Award of Distinction pour la conception de la page couverture et la photographie.
- **North America Travel Journalist Association** : première place, magazine Destination Travel: Domestic et deux Merit Awards pour le meilleur magazine dans le domaine du voyage.
- **Prix Pearl** : l'argent pour la conception et la tenue d'ensemble; le bronze pour les articles et la qualité en général.
- **Prix Magnum Opus Sliver** : meilleure utilisation de la photographie couleur et meilleure utilisation comme outil de marketing intégré.



Campagne « Influencer » (Mexique)

La campagne « Influencer » du bureau de la CCT au Mexique a obtenu deux fois le prix d'argent cette année : pour son service aux consommateurs, prix remis par l'Association canadienne du marketing (le niveau le plus élevé), et pour sa campagne de marketing intégrée destinée aux consommateurs dans le cadre des prix Adrian de la Hospitality, Sales & Marketing Association International (qui reconnaît l'excellence du marketing dans le domaine du voyage).



Prix Willy Scharnow (Allemagne)

Au cours de la foire commerciale ITB tenue en mars 2009, nous avons reçu un prix de la célèbre fondation Willy Scharnow pour notre programme d'exploration du Canada qui a servi à former 1 204 agents de voyages allemands sur les expériences que l'on peut vivre au Canada. Le prix annuel Willy Scharnow accorde une reconnaissance aux projets innovateurs et continus de même qu'aux programmes de formation exceptionnels visant le personnel de l'industrie du voyage. Le programme d'exploration du Canada est un outil utile pour le recrutement de participants à notre Programme des spécialistes des voyages au Canada, qui compte actuellement près de 800 membres. En 2009, les spécialistes des voyages au Canada ont effectué des activités de marketing d'une valeur totale de plus d'un million de dollars.



Commentaires et analyse de la direction

L'année 2009 a été très difficile pour l'industrie touristique canadienne.

Cependant, nous avons enregistré de solides résultats au profit de l'industrie touristique : nos campagnes ont produit 1,66 milliard de dollars en recettes provenant des touristes étrangers, ont permis de créer ou de maintenir près de 15 284 emplois au Canada et d'engranger des recettes fiscales de quelque 228,7 millions de dollars pour le gouvernement fédéral.

La section suivante des commentaires et analyse de la direction doit être lue en se reportant aux états financiers et aux notes comprises dans le présent rapport annuel.

Contexte des commentaires et analyse de la direction pour 2009

L'année 2009 s'est révélée une année tout à fait inhabituelle pour la CCT. Au cours de l'année précédant les Jeux d'hiver de 2010, nous avons connu le niveau le plus élevé d'investissement provenant du financement particulier de 26 millions de dollars sur cinq ans destiné à notre stratégie pour les Jeux d'hiver de 2010. De plus, nous avons obtenu du financement de relance annoncé dans le budget de 2009. Ces entrées de fonds spéciaux ont mis à l'arrière-plan les facteurs opérationnels principaux par rapport à notre financement de base, à savoir la pression sur les coûts sous forme de coûts fixes, de pressions salariales et des prestations de retraite. Nos frais généraux ont grandement profité du nombre élevé de postes vacants, car des membres du personnel affectés à la mise en œuvre des nouveaux programmes de relance provenaient de nos effectifs, ce qui a fait baisser les frais de personnel en pourcentage. Nous avons en outre profité de la fluctuation des devises étrangères en 2009, car la force relative du dollar canadien a permis d'alléger nos opérations à l'étranger. Malgré ces bonnes nouvelles temporaires, la direction se prépare soigneusement pour l'exercice de 2011, lorsque le financement particulier sera terminé et que la pression des coûts sera à nouveau une importante contrainte à notre capacité à atteindre les objectifs stipulés par notre mandat.

Estimations comptables importantes

Les importantes conventions comptables de la CCT sont décrites à la Note 1 des états financiers. La préparation d'états financiers conformes aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada oblige la direction à procéder à des estimations et à des hypothèses. L'estimation la plus importante concerne la détermination du passif au titre des prestations constituées.

Adoption de normes comptables

La CCT a adopté le chapitre 3064 du manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) « Écarts d'acquisition et actifs incorporels » et le chapitre 3110 « Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations ».

Le chapitre 3064 « Écarts d'acquisition et actifs incorporels » définit les normes pour la constatation, la mesure et la communication des écarts d'acquisition et des actifs incorporels. Les logiciels et les coûts du site Web sont reclassés et passent des immobilisations aux actifs incorporels. Ce nouveau chapitre a été mis en application de façon prospective.

État du passage aux normes comptables du secteur public

Le 13 février 2008, le Conseil des normes comptables du Canada (CNC) a confirmé l'adoption des IFRS en remplacement des PCGR canadiens pour les entités ayant une obligation publique de rendre des comptes. Les nouvelles normes entreront en vigueur pour les exercices commençant le 1^{er} janvier 2011 ou après. De plus, en octobre 2009, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) du Canada a approuvé une modification au champ d'application des normes comptables du secteur public. La modification confirme que la catégorie actuelle des organismes publics de type commercial, parmi lesquels figure la CCT, cessera d'exister, occasionnant par le fait même le reclassement des organismes soit comme organisme sans but lucratif du secteur public (OSBL du secteur public), soit comme autre organisme public. Nous avons terminé notre analyse en concluant que la CCT serait mieux classée parmi les autres organismes publics et que les besoins des utilisateurs des états financiers seront plus facilement comblés s'ils sont préparés conformément aux normes comptables du secteur public. Nous avons fait part de cette analyse aux représentants du Bureau du contrôleur général et du Bureau du vérificateur général du Canada.

Nous évaluons actuellement l'incidence du passage aux normes comptables du secteur public sur nos états financiers. Nous mettrons en œuvre des mesures détaillées de diagnostic, d'évaluation et de mise en œuvre avec l'aide d'un consultant externe. On surveillera toute modification apportée aux normes pendant la phase de mise en œuvre.

Discussion sur les résultats financiers et analyse

a) Financement gouvernemental

En tant que société d'État fédérale, nous recevons un crédit parlementaire annuel de notre actionnaire, le gouvernement du Canada. Nous comptons sur ce crédit parlementaire pour couvrir la plupart de nos charges d'exploitation et les dépenses en immobilisations.

Les crédits parlementaires remis à la CCT ne correspondent à la présentation de l'information financière conformément aux PCGR du Canada, puisque les crédits sont surtout fondés sur les besoins de trésorerie. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats, les résultats étendus, les déficits accumulés et l'état des flux de trésorerie ne sont donc pas nécessairement les mêmes que ceux qui fournis au moyen des crédits du Parlement.

La CCT aura un solde reporté de crédits parlementaires à la fin de l'exercice lorsque les crédits reçus dépasseront les charges engagées. Au contraire, 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. Nous n'avons pas le pouvoir de dépasser les crédits parlementaires approuvés.

De plus, comme notre exercice financier diffère de celui du gouvernement du Canada, les crédits que nous utilisons au cours d'un exercice proviennent de deux exercices du gouvernement. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009, nous avons utilisé les crédits approuvés des exercices 2008-2009 et 2009-2010 du gouvernement (se reporter à la Note 8). En vertu des PCGR, les crédits parlementaires sont comptabilisés dans les états financiers comme des dépenses engagées. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009, ce montant a totalisé 96,6 millions de dollars. En ce qui concerne les immobilisations, les crédits sont constatés d'après la même méthode d'amortissement que les actifs sous-jacents. Pour l'exercice 2009, ce montant a totalisé 2,6 millions de dollars. Ainsi, le montant total des crédits constatés dans les états financiers de l'exercice a été de 99,2 millions de dollars.

Nos crédits parlementaires de base s'élevaient à 98,7 millions de dollars en 2001, la première année de notre existence en tant que société d'État, mais depuis, ils ont baissé de façon importante. Les crédits parlementaires de base annuels (à l'exception des financements uniques) s'élevaient à 76,1 millions de dollars en 2008-2009, en baisse de 500 000 \$ comparativement à l'exercice 2007-2008 à la suite des coupes. Le financement de base pour 2009-2010 (77,4 millions de dollars) comprend une somme de 1,6 million de dollars sous forme d'ajustements de compensation liés à la signature de la convention collective pour le personnel en sol canadien, 803 000 \$ rétroactifs aux années antérieures. Ce financement de compensation n'a été approuvé qu'en décembre 2009. Les crédits parlementaires pour 2009-2010 comprennent également une compression budgétaire de 230 000 \$. D'autres coupes sont prévues dans le cadre de compressions générales aux budgets opérationnels de tous les organismes financés à partir de crédits, dont les sociétés d'État : 421 000 \$ en 2010-2011 et 649 000 \$ en 2011-2012 sur une base permanente.

De plus, dans le cadre du budget de 2010, le gouvernement fédéral annoncé que les économies découlant de l'examen stratégique s'élèveraient à 0,9 million de dollars en 2010-2011, à 4,2 millions en 2011-2012, et se poursuivront par la suite. Ces économies seront réalisées grâce à un réalignement des activités qui consistera en une concentration des efforts sur les marchés offrant le meilleur rendement; il en résultera des réductions du financement de base lors des exercices correspondants. Le budget de 2010 comprend aussi des mesures additionnelles visant à contenir les coûts, selon lesquelles nous ne recevrons aucun financement pour les augmentations salariales établies dans les conventions collectives pour les exercices 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013. Toujours, selon ces mesures, il revient à la CCT de déterminer les économies qu'il est possible de réaliser dans le cadre de son crédit de fonctionnement pour financer ces augmentations, qui totalisent 1,0 million de dollars annuellement pour la CCT.

En 2009, nous avons reçu un financement unique en appui à deux projets importants : la Stratégie pour les Jeux d'hiver de 2010 et le Plan d'action économique du budget de 2009 (relance).

Le 18 octobre 2007, le Conseil du Trésor du Canada a approuvé un financement unique d'une valeur de 26 millions de dollars afin de nous soutenir à exécuter les programmes liés aux Jeux d'hiver de 2010. Ces fonds doivent être utilisés sur une période de cinq ans, période commençant au cours de l'exercice de 2008. Jusqu'à maintenant, nous avons demandé et reçu 16,0 millions de dollars (9,7 millions de dollars en 2009). Les sommes restantes seront demandées par le biais des crédits du budget principal des dépenses au cours des trois exercices gouvernementaux restants (2009-2010 à 2011-2012).

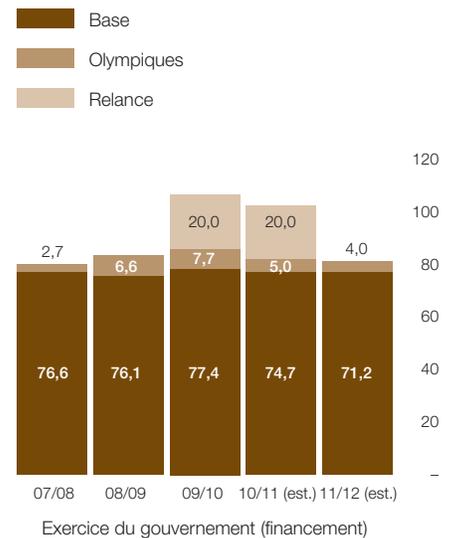
Le budget de 2009 nous a apporté un financement unique sur deux ans d'une valeur de 40 millions de dollars, soit pour 2009-2010 et 2010-2011, dans le cadre des mesures de stimulation comprises dans le Plan d'action économique du Canada. Ce financement doit être affecté à un Programme de relance de la publicité au Canada et aux marchés internationaux prioritaires, dont deux nouveaux marchés émergents, l'Inde et le Brésil. Nous respectons l'esprit du financement de relance, qui vise à réaliser des rendements immédiats pour le Canada, en mettant en œuvre nos plans au cours des années civiles 2009 et 2010. Tous nos programmes de relance doivent être complètement mis en œuvre d'ici le 31 décembre 2010, trois mois avant la fin de l'exercice du gouvernement. La CCT a obtenu 20 millions de dollars en financement lors de l'exercice de 2009 pour le financement des activités de relance.

b) Recettes provenant des partenariats

Puisque nous sommes une entreprise engagée à établir des partenariats avec l'industrie, nos programmes sont largement financés à partir d'ententes de partenariat. Dans certains cas, les programmes sont dirigés et gérés par les partenaires. Des fonds sont alors versés au partenaire correspondant à notre part des coûts de programme. Dans d'autres cas, nous gérons les programmes, et les partenaires nous versent leur part des coûts; ces versements sont comptabilisés en tant que recettes et signalés comme des contributions des partenaires dans l'état des résultats.

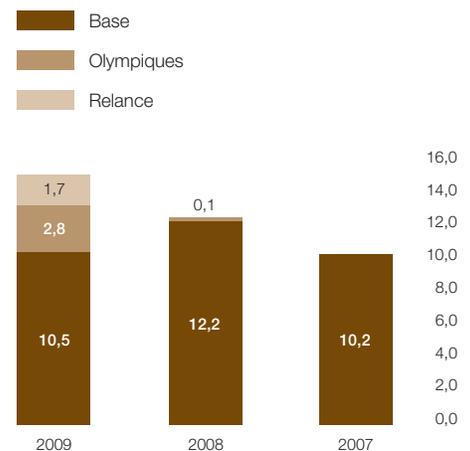
Crédits parlementaires disponibles

En millions de \$CA



Recettes provenant des partenariats

En millions de \$CA



En 2009, nous avons comptabilisé 15,0 millions de dollars de ce type de contributions de partenaires, en hausse par rapport à 12,4 millions de dollars de 2008. L'augmentation est grandement attribuable aux nouvelles occasions de partenariat découlant des fonds de 2,8 millions de dollars provenant du financement lié aux Jeux d'hiver de 2010 et des fonds de 1,7 million de dollars provenant du financement de relance. Les recettes de base provenant des partenaires ont chuté de 1,7 million de dollars comparativement à l'année précédente. La campagne nationale de 2009 du bureau de la CCT au Japon a été annulée en grande partie à la suite des craintes entourant la pandémie de grippe A(H1N1). Nous avons donc remplacé la campagne nationale par une campagne de plus petite envergure pour tirer profit de la visite de l'Empereur au Canada en juillet 2009, et nous avons contribué à des campagnes de nos partenaires au Japon, accusant ainsi une baisse des recettes de 1 million de dollars. Nous avons en outre mis un terme à notre rôle prépondérant pour le jour du Canada à Londres, qui a rapporté 700 000 \$ en 2008, à cause du faible rendement sur le capital investi dans les années précédentes.

Nous avons comptabilisé 2,8 millions de dollars en recettes provenant des partenaires découlant des initiatives liées aux Jeux d'hiver de 2010, surtout du Programme national de développement des actifs (PNDA) et du partenariat « Bienvenue au Canada » avec l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

Les mesures de relance ont généré 1,7 million de dollars en recettes provenant des partenaires, principalement grâce à la grande réussite du programme Canada.

c) Autres produits

Les autres produits se composent en grande partie d'une récupération de taxes de consommation et des produits d'intérêts. En raison des baisses du taux préférentiel, les produits d'intérêts ont baissé de manière importante, soit de 513 000 \$ en 2008 à 161 000 \$ en 2009. Le taux d'intérêt moyen réalisé sur notre compte bancaire principal a chuté de 2,3 % depuis l'an dernier.

Nous avons retenu les services de divers fournisseurs en récupération fiscale qui ont réussi à recouvrer 384 000 \$ en taxes de consommation visant des années antérieures, au Canada et au Japon. Cette récupération a été comptabilisée au poste Autres produits.

d) Dépenses

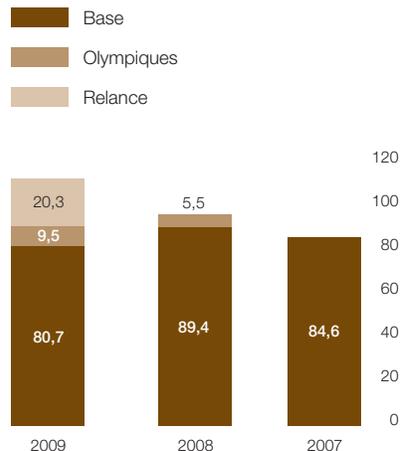
Le total des dépenses a changé de façon importante d'une année sur l'autre à cause de l'impact des initiatives découlant du financement unique lié aux Jeux d'hiver de 2010 et du financement de relance (se reporter au tableau qui suit). Le total des dépenses (excluant l'amortissement) s'élevait à 110,5 millions de dollars en 2009, dont 80,7 millions de dépenses de base, 9,5 millions pour les Jeux d'hiver de 2010 et 20,3 millions pour le programme de relance. Le total des dépenses était en hausse de 15,6 millions de dollars par rapport à 2008 (89,4 millions pour les dépenses de base et 5,5 millions pour les Jeux d'hiver de 2010).

Le total des dépenses de base a baissé de 8,7 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Nous visons à consacrer un maximum de ressources aux programmes et à appliquer l'approche budget base zéro à la rémunération et aux charges d'exploitation.

Les dépenses liées aux programmes de base sont en baisse de 7,1 millions de dollars par rapport à 2008. Le budget disponible pour les programmes était également de 3,8 millions de dollars inférieur en 2009 en raison de deux facteurs principaux : le budget de 2008 avait l'avantage de pouvoir compter sur l'excédent reporté de 3,3 millions de dollars de 2007 (un excédent nominal de base a été reporté pour 2008) et l'impact de la coupe de 536 000 \$ du financement a été comptabilisé dans le budget de 2009. De plus, puisque les recettes provenant des partenaires ont chuté de 1,7 million de dollars d'une année sur l'autre, les dépenses liées aux programmes ont baissé en proportion. million de dollars

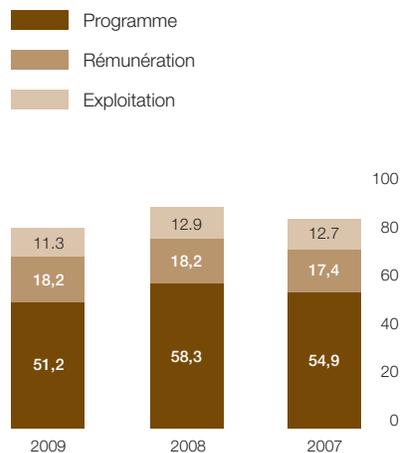
Total des dépenses

En millions de \$CA



Total des dépenses de base

En millions de \$CA



Coûts de rémunération

Malgré le fait que le dénombrement des effectifs approuvés soit demeuré stable, la CCT a connu un grand mouvement de son personnel interne au cours de l'année, après que le personnel existant eut accepté de nouveaux postes pour une durée déterminée créés pour appuyer les programmes des Jeux d'hiver de 2010 et de relance, créant ainsi d'autres postes vacants, qui ont été comblés par la suite par d'autres candidats internes ou externes. Ces postes ont été vacants durant certaines périodes de l'année. Les coûts de rémunération totaux pour le personnel de base sont restés stables à 18,2 millions de dollars d'une année sur l'autre, alors que les coûts supplémentaires liés aux augmentations salariales annuelles et à la valeur un peu plus élevée du dollar américain et du yen japonais (selon les taux de change annuels moyens) ont été compensés par les postes vacants précités et les faibles coûts relatifs aux retraites et aux cessations d'emploi en comparaison avec 2008.

En 2008, l'Unité de développement du capital humain a mis en œuvre un projet conjoint avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) afin d'évaluer et de classer tous les postes de la CCT, en vue d'obtenir un système de classement commun pour tous les employés, le « système d'évaluation des emplois de la CCT ». Nous avons l'intention de mettre en place de nouveaux taux de rémunération en 2009 en nous fondant sur le nouveau classement des emplois; cependant, nous avons dû retarder ce projet à cause des restrictions posées par la partie 10 du projet de loi C-10, la *Loi sur le contrôle des dépenses*, annoncée par le gouvernement fédéral au début de 2009, établissant toutes les augmentations aux taux de rémunération des employés syndiqués ou non syndiqués de la fonction publique fédérale jusqu'en 2010-2011. Entre-temps, nous continuons à collaborer avec l'IPFPC sur d'autres aspects du projet et nous serons prêts pour sa mise en œuvre en 2011.

Le 20 mai 2009, une nouvelle convention collective a été ratifiée avec l'IPFPC. La convention prévoit une augmentation de salaire de 1,5 % pour le personnel syndiqué en sol canadien, rétroactif au 21 juin 2008. Nous avons versé 70 000 \$ en redressement de paie rétroactif. La convention expire le 30 juin 2011.

Régimes de retraite

Nous offrons un certain nombre de régimes de retraite à nos employés. Les détails relatifs à ces régimes de retraite sont disponibles à la Note 10 des états financiers. Le régime de retraite à prestations déterminées des employés canadiens représente actuellement un risque financier important pour la CCT.

Au 1^{er} janvier 2004, nous étions tenus par la loi de nous retirer des régimes de pension et d'avantages sociaux du gouvernement du Canada et de mettre en place notre propre régime. Le nouveau régime de retraite, instauré le 2 janvier 2004, était la copie exacte des régimes de retraite et d'avantages sociaux offerts par le gouvernement du Canada : un régime enregistré de retraite à prestations déterminées accompagné de prestations supplémentaires, ce qui permet de recevoir des prestations de retraite excédant les limites obligatoires. En vertu des exigences en matière de rapports annuels, il faut (notamment, mais non exclusivement) déposer des rapports actuariels préparés en conformité avec les normes de pratique adoptées par l'Institut canadien des actuaires. La première évaluation actuarielle a été préparée le 1^{er} mai 2005; elle présentait un déficit actuariel sur une base de continuité et un déficit de solvabilité. Des évaluations ultérieures ont été effectuées depuis et les résultats varient (se reporter au tableau). L'évaluation actuarielle la plus récente (au 31 décembre 2008) indique que la situation déficitaire s'est dégradée considérablement, surtout à cause de la baisse importante de la valeur des actifs, comme les marchés internationaux peuvent en attester.

Nous sommes tenus d'effectuer des paiements spéciaux au cours des cinq années suivant la date d'entrée en vigueur de l'évaluation pour financer les déficits actuariels et les déficits de solvabilité en nette hausse de l'entreprise. Du 1^{er} mai 2005 au 31 décembre 2008, nous avons effectué des paiements spéciaux pour un total de 3,5 millions de dollars. La CCT ne reçoit aucune aide supplémentaire pour financer ces paiements spéciaux; 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.

Le 12 juin 2009, le ministre fédéral des Finances a annoncé le *Règlement de 2009 sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées* (« le Règlement »). En vertu du Règlement, les paiements spéciaux minimaux pour 2009 peuvent être calculés en tenant compte que le déficit de solvabilité émergent en 2008 est amorti sur une période de 10 ans. Nous avons opté pour ce type d'allègement, ce qui permet de réduire les paiements spéciaux annuels pour 2009, ramenés de 1,6 million de dollars à 1,3 million de dollars.

En 2010, nous entendons continuer à amortir le déficit de solvabilité de 2008 sur une période de 10 ans, conformément à la partie 2 du Règlement. Une résolution du conseil d'administration de la CCT a été adoptée le 25 août 2009 autorisant le calendrier des paiements spéciaux étalés sur 10 ans, ce qui réduit le paiement spécial de 2010, en le ramenant de plus de 1,1 million de dollars à 0,9 million de dollars.

Date réelle de l'évaluation	Base de continuité	Base de solvabilité	Ratio de solvabilité	Base de liquidation
1 ^{er} 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 \$
31 décembre 2008	Déficit actuariel de 839 500 \$	Déficit de 3 945 700 \$	77,9 %	Déficit de 4 468 600 \$

Malgré le fait que ces paiements spéciaux ne figurent pas comme tels à l'état des résultats, puisque les charges de retraite présentées sont déterminées au moyen d'une évaluation actuarielle en vertu des PCGR, ils occasionnent un épuisement considérable des ressources. Nous avons pris des mesures pour réduire le risque financier en établissant un régime de retraite à cotisations déterminées pour les employés canadiens exclus embauchés le 1^{er} août 2005 ou après, de même que pour les employés canadiens syndiqués embauchés le 1^{er} août 2005 ou après, entrant en vigueur le 8 mars 2007. Malgré ces efforts, un certain nombre d'employés demeurent dans le régime canadien de pension à prestations déterminées (employés exclus, titulaires d'une rente différée, pensionnés et survivants des participants) et l'obligation envers eux continuera pour le reste de leur vie.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation de base ont diminué de 1,6 million de dollars en comparaison avec 2008. Contribuant fortement à cette baisse, citons les effets des opérations de change. Notre devise opérationnelle est le dollar canadien, mais il se négocie régulièrement dans différentes devises étrangères en raison des opérations internationales. Ceci nous expose donc aux fluctuations des taux de change. Les opérations en devises étrangères sont converties en une équivalence en dollars canadiens à l'aide des taux de change en vigueur au moment des opérations. Les gains et les pertes découlant d'opérations en devises étrangères sont comptabilisés sur l'état des résultats en tant que « Services généraux », et ils sont considérés comme des charges d'exploitation. Les actifs monétaires et les éléments de passif libellés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la fin de l'exercice avec tous les gains et les pertes compris dans l'état des résultats en tant que « Services généraux », et ils sont considérés comme des charges d'exploitation.

Le dollar américain et le yen japonais ont tous deux fluctué énormément depuis l'automne 2008, le début de la récession mondiale. Nous avons ainsi connu des variations importantes dans les gains et les pertes découlant des taux de change sur les opérations, allant d'une perte de 728 000 \$ en 2008 à un gain de 516 000 \$ en 2009. D'autre part, nous avons connu l'effet inverse par la conversion des gains et des pertes, soit un gain de 176 000 \$ en 2008 et une perte de 244 000 \$ au cours de l'exercice.

Les frais de déplacement sont en baisse de 742 000 \$ (36 %) comparativement à l'année dernière (en baisse de 584 000 \$ [29 %] incluant le financement de relance et les Jeux d'hiver de 2010). Dans le cadre des initiatives d'économie de coûts ciblées, nous avons éliminé les tarifs aériens de classe affaires pour les déplacements en Amérique du Nord, réduit le personnel mobile et le nombre total de voyages.

Les services professionnels sont en baisse de 650 000 \$ en 2009 : les études de conversion étaient classées parmi les services professionnels, mais elles sont désormais inscrites parmi les charges de programme de 2009 (amenant une réduction de 368 000 \$ aux services professionnels); une baisse de 176 000 \$ en raison du nombre inférieur d'employés temporaires et d'entrepreneurs sollicités en 2009; et de 115 000 \$ en frais juridiques qui n'ont pas été dépensés en 2009 grâce à la fin des négociations de la convention collective.

Les frais de location ont augmenté de 417 000 \$ en comparaison à l'année précédente en raison d'une combinaison de facteurs : majorations tarifaires (p. ex., 50 % au Royaume-Uni, 10 % à Arlington); taux de change défavorables aux États-Unis et au Japon et déménagement dans de plus grands locaux en Chine.

Les frais d'entretien des sites Web ont augmenté de 243 000 \$ en 2009. La somme de 768 000 \$ couvrant des frais de consultation ponctuels a été imputée au budget pour terminer le projet de migration des sites Web. Les économies de 532 000 \$ liées à

l'hébergement des sites Web durant une partie de l'année ont compensé cet excédent. À l'avenir, les frais d'entretien des sites Web seront réduits de 670 000 \$ par année comparativement au fournisseur précédent.

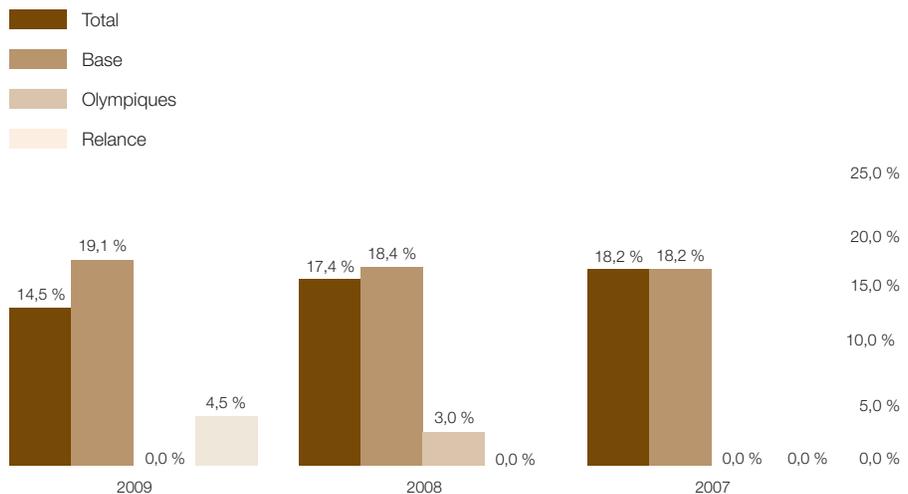
Les frais de réinstallation des employés ont été de 120 000 \$ plus bas que ceux de 2008. De plus, nous avons récupéré 102 000 \$ en créances irrécouvrables en 2009.

Coûts indirects

Nous avons surveillé le pourcentage de coûts indirects (défini comme la rémunération non liée au marketing ni aux ventes et les charges d'exploitation divisées par le total du crédit parlementaire, plus les revenus de partenariat) comme un paramètre clé, ainsi que l'objectif de le maintenir à un pourcentage inférieur à 18 %. Ce paramètre apparaît au tableau de bord prospectif de l'organisme (page 56) et aux tableaux de bord prospectifs personnels des gestionnaires.

Le pourcentage total des coûts indirects se situe à 14,5 % en 2009, et il s'est replié au cours des dernières années. Ce repli est grandement attribuable à l'avantage offert par le financement unique, puisque nous réalisons les projets avec un minimum de ressources indirectes. Malgré les initiatives de réduction des coûts, comme les changements aux pratiques de déplacement, les coûts indirects de base ont grimpé jusqu'à 19 %, au-delà des 18 % ciblés, et ils continueront de représenter un défi à la suite du retrait du financement unique et de la hausse continue des charges d'exploitation fixes.

Coûts indirects (%)



Jeux d'hiver de 2010

En 2009, nous avons encouru des dépenses de 8,3 millions de dollars pour le programme et de 1,2 million de dollars pour la rémunération afin de soutenir la stratégie liée aux Jeux d'hiver de 2010, soit une hausse par rapport aux 4,8 millions de dollars pour le programme et aux 0,3 million de dollars pour la rémunération en 2008. Certaines des initiatives principales sont les suivantes : le Programme national de développement des ressources audiovisuelles (2,3 millions de dollars); le relais de la flamme (731 000 \$); le programme « Faire connaissance avec des Canadiens » (428 000 \$); le partenariat avec l'Agence des services frontaliers du Canada pour le programme « Bienvenue au Canada » (378 000 \$); les activités de relations publiques et avec les médias telles que le développement de ressources et d'articles (904 000 \$); l'établissement de relations avec les médias et les partenaires touristiques importants des Jeux de 2010 (752 000 \$); la distribution de ressources de diffusion (158 000 \$).

Relance économique

Nous avons entrepris notre initiative de relance en avril 2009 et avons encouru des dépenses de 18,7 millions de dollars pour les programmes en 2009 : la campagne nationale d'été de SECRET D'ICI (10,4 millions de dollars); la campagne d'été aux États-Unis (5,6 millions de dollars); le programme de RCVM international (965 000 \$); l'élargissement des marchés émergents existants du Mexique (606 000 \$) et de la Chine (238 000 \$); la pénétration de nouveaux marchés émergents, soit l'Inde (470 000 \$) et le Brésil (401 000 \$). Des postes de durée déterminée ont été créés et pourvus afin de soutenir le projet de relance, ce qui a occasionné des dépenses de 995 000 \$ pour la rémunération. De plus, la somme de 606 000 \$ a été encourue en charges d'exploitation pour les déplacements, le recrutement, les services professionnels et les frais généraux pour les bureaux.

Ajouts d'immobilisations et d'actifs incorporels

Ces ajouts ont totalisé 3,3 millions de dollars en 2009, en hausse de 1,1 million de dollars en comparaison avec 2008 (2,2 millions de dollars). Nous avons consacré 414 000 \$ à la relance : 190 000 \$ en rénovation et en ameublement afin de modifier les bureaux du siège social pour accueillir du personnel supplémentaire; 33 000 \$ en matériel informatique; 191 000 \$ pour le site Web canadien secretdici.ca/localsknow.ca et les sites RCVM

internationaux. Nous avons appliqué le chapitre 3110 du Manuel de l'ICCA « Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations » et, par conséquent, nous avons comptabilisé 843 000 \$ en coût de désaffectation à venir pour les bureaux loués, dont la majeure partie se situe au siège social actuel de Vancouver et à l'ancien siège social d'Ottawa (actuellement en sous-location). Les ajouts restants étaient : 1,7 million de dollars en frais de développement Web pour les nouveaux sites consommateurs, d'entreprise et des médias; 185 000 \$ de matériel informatique pour la nouvelle infrastructure d'hébergement; 55 000 \$ en rénovation des nouveaux locaux en Chine.

e) Perspectives budgétaires

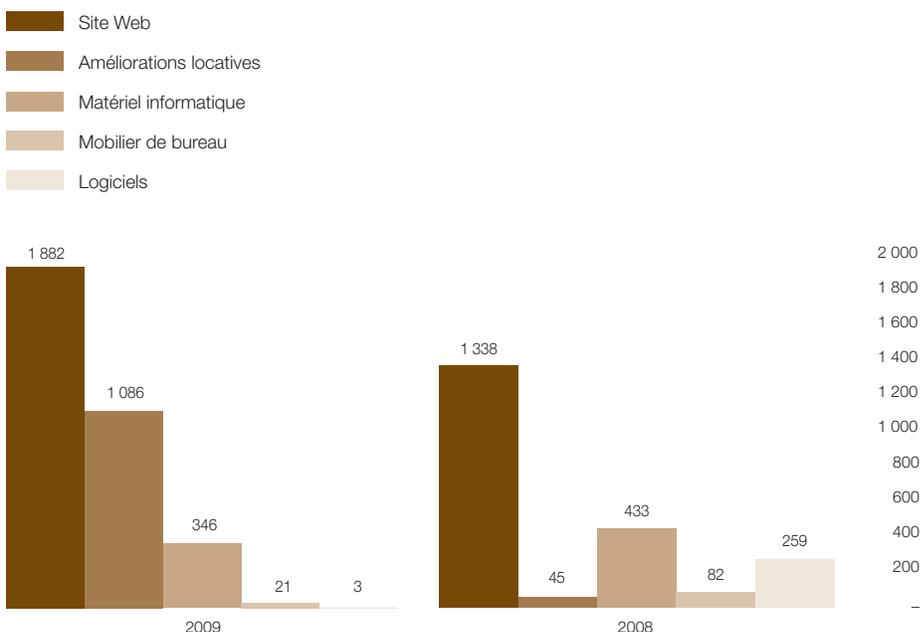
L'année 2010 sera une année importante et déterminante pour la CCT. Au point culminant des Jeux d'hiver de 2010, notre stratégie se tournera vers la conversion. L'année 2010 marque également la seconde et dernière année des initiatives et du financement de relance. Les importants projets prévus pour 2010 regroupent la mise en œuvre des recom-

mandations de l'examen des systèmes, un projet de transition pour l'adoption des normes d'information financière du CCSP et la mise en œuvre continue des recommandations de la vérification interne pour les ressources humaines.

Nous devons aussi faire face aux défis posés par les réductions supplémentaires du financement et les mesures visant à contenir les coûts annoncées récemment dans le budget de 2010. En outre, nous prendrons les mesures qui s'imposent pour réaliser les économies déterminés par l'examen stratégique. Ces réductions du financement, ainsi que les effets inflationnistes sur les coûts fixes, continueront à faire pression sur le niveau d'investissement disponible pour les programmes. Nous continuerons la mise en œuvre d'initiatives d'économie de coûts et nous profiterons des mesures d'allègement pour le financement du déficit du régime de retraite. Vers la fin de 2010, nous nous attendons à un mouvement de personnel interne important, car le niveau de dotation passera à un effectif de base. De plus, nous nous préparerons à reprendre les travaux sur le projet de classification des emplois et les négociations imminentes de la convention collective de 2011.

Ajouts d'immobilisations et d'actifs incorporels

En milliers de \$CA



À propos du plan d'entreprise

Dans le cadre du processus de planification pour 2010-2014 qui a eu lieu en 2009, nous avons pris de nombreuses décisions stratégiques qui influenceront nos objectifs et priorités d'entreprise en 2010 et dans les années à venir. En concentrant ses efforts sur les trois objectifs ci-après, la CCT sera parfaitement positionnée pour réaliser son mandat et profiter ainsi à l'industrie touristique du Canada :

- **Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi et convertir les consommateurs à haut rendement**
 - Se concentrer sur les marchés géographiques et les segments de marché de consommateurs qui offrent le plus grand potentiel de rendement du capital investi.
 - Approfondir les relations avec les clients à haut rendement afin d'influencer leurs décisions touristiques et de les convertir en acheteurs de voyages.
 - **Être à l'avant-garde de l'industrie pour l'harmonisation et l'unification 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 pour le Canada à l'échelle mondiale.
 - Jouer le rôle de chef de file de l'industrie et du gouvernement en matière de marketing touristique.
 - Veiller à l'harmonisation et à la pertinence de la marque.
 - **Réagir à la dynamique changeante du marché**
 - Être à l'affût et saisir les possibilités à court terme et à long terme permettant de maximiser le rendement du capital investi dans des marchés qui mûrissent et évoluent.
- En outre, six priorités clés constituent le cadre qui permettra à la CCT d'atteindre ses trois objectifs de la période 2010-2014 :
- **Être pertinent pour le client et distinguer le Canada des autres destinations**
 - Élaborer et communiquer des messages pertinents pour les voyageurs potentiels ciblés et veiller à ce que les messages de marketing qu'ils reçoivent répondent à leurs intérêts et à leurs attentes en tant que clients.
 - Positionner la marque touristique du Canada comme une marque prédominante à l'échelle mondiale évoquant des destinations où les voyageurs peuvent créer leurs propres histoires extraordinaires.
 - **Accroître la participation des petites et moyennes entreprises (PME)**
 - Encourager la participation des PME et consolider leur rôle en tant que fer de lance de l'industrie touristique du Canada.
 - **Miser sur la visibilité et les pratiques exemplaires des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver au profit du Canada**
 - Faire rayonner le Canada sur la scène mondiale en créant une personnalité touristique pour le 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 nos partenaires pour récolter les fruits après les Jeux.
 - **Veiller à l'excellence organisationnelle**
 - Devenir une « organisation axée sur la stratégie » ayant les bons outils, les bonnes personnes et les bonnes ressources pour s'acquitter de son mandat.
 - **Maintenir une relation de collaboration positive avec l'actionnaire**
 - Faire participer l'actionnaire de manière à rehausser sa perception de la CCT en tant qu'organisme à valeur ajoutée qui fournit des renseignements essentiels et coordonne des activités au profit de l'industrie canadienne du tourisme.
 - **Tirer parti des investissements de relance au profit de l'industrie touristique canadienne**
 - Miser sur la fenêtre de deux ans qu'ouvrent les investissements de relance en aidant l'industrie touristique canadienne à obtenir les meilleurs résultats possible dans une période économique difficile et en veillant à bien la positionner en vue de la reprise économique à venir.
 - Apporter des avantages économiques immédiats à l'industrie touristique canadienne tout en faisant valoir le potentiel de rendement à long terme du capital investi.
 - Faire connaître l'incidence économique du tourisme en accentuant le marketing intérieur et en répondant davantage aux besoins des PME.

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 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 du rendement général de l'organisation. En outre, comme le TBP sert à la fois d'outil de gestion de la stratégie et d'outil de mesure, il facilite la mise en œuvre de la stratégie. Ainsi, 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.

Paramètres essentiels de la CCT en 2009

	2008	2009	
	Résultat	Cible	Résultat
Notoriété assistée de la destination	35,3 %	35 %	33,5 %
RCI des campagnes fondées sur l'influence positive (principales) ¹	45:1	50:1	101:1
RCI des campagnes fondées sur l'influence positive (relance) ²	s.o.	s.o.	43:1
Contributions des partenaires.	1,2:1	1:1	1,26:1

1. Résultats pondérés par les investissements dans les campagnes. (Les campagnes de l'automne 2009 sont exclues étant donné que nous ne disposions pas des données sur le RCI au moment de l'impression. On ne s'attend pas toutefois à ce que ces données aient une incidence importante sur les résultats vu la taille des investissements.)
2. Résultats pondérés par les placements dans les campagnes. (Les campagnes d'automne au Canada et aux États Unis sont exclues étant donné que nous ne disposions pas des données sur le RCI au moment de l'impression. On ne s'attend pas toutefois à ce que ces données aient une incidence importante sur les résultats vu la taille des investissements.)

Nous mesurons le rendement de l'organisation en fonction de l'environnement externe, mais nous faisons aussi le suivi du secteur du tourisme et nous nous y adaptons. Le tableau de bord contient ainsi un ensemble de mesures de rendement de la CCT et d'indicateurs relevant de l'industrie touristique. En 2009, 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 étaient les suivantes :

- Notoriété assistée de la destination;
- Rendement du capital investi (RCI) des campagnes fondées sur l'influence positive de la publicité
- Contributions des partenaires.

Malgré les difficultés qu'elle a dû affronter, comme la crise financière mondiale et la pandémie de grippe H1N1, qui ont eu des effets dévastateurs sur le nombre de visiteurs internationaux en 2009, la CCT a réussi à obtenir des résultats positifs dans deux de ses trois paramètres essentiels.

Globalement, la notoriété assistée du Canada en tant que destination touristique a légèrement reculé, passant de 35,3 % en 2008 à 33,5 % en 2009. Ce repli découle en grande partie de l'instabilité de la situation économique aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne, trois marchés qui affichent une baisse de la notoriété de la destination.

Nos efforts de marketing ont donné d'excellents résultats, comme en témoignent les paramètres de rendement ayant trait au RCI des campagnes. En maintenant une forte présence dans un contexte de ralentissement économique, nous avons pu accroître l'impact de notre marketing en période de faible concurrence et ainsi élargir la portée de nos messages. Comme nous le mentionnons dans la section « Promouvoir le Canada dans le monde entier : un bon rendement du capital investi », pour chaque dollar investi dans les campagnes principales de la CCT, une somme de 101 \$ a été dégagée en recettes provenant des touristes étrangers (RCI de 101:1). De la même façon, les campagnes de relance ont produit un RCI de 43:1.

Enfin, les contributions des partenaires ont atteint 132,9 millions de dollars au total en 2009 (comparativement à 95,8 millions en 2008), soit un ratio de 1,26:1,0 par rapport à nos crédits annuels. Malgré le déclin et les réductions qui ont marqué l'année dans le secteur du tourisme, notre ratio de partenariats, bien au-delà de l'objectif de 1:1, témoigne de la pertinence de nos programmes aux yeux des partenaires.

Point de vue	Objectif ou priorité	Mesure ou indicateur	Unité de mesure	2008 Résultat	2009		
					Cible	Résultat	
1.0 Actionnaire et intervenants	1.1 Convertir les consommateurs à haut rendement	1.1 a	Revenu d'exportation provenant du tourisme	\$	15,7 milliards		14,2 milliards
		1.1 b	PIB touristique	%	2,0		2,0
		1.1 c	Arrivées de touristes internationaux (a)	Nombre	16,9 millions		15,8 millions
		1.1 d	Arrivées de touristes internationaux (b)	Rang	15		juin 2010
		1.1 e	Recettes provenant des touristes étrangers	Rang	15		juin 2010
		1.1 f	Emplois dans le secteur touristique	Nombre	662 900		652 000
		1.1 g	Part de marché	%	16,0		15,2
		1.1 h	Demande touristique sur le marché intérieur	\$	59,1 milliards		56,7 milliards
	1.2 Renforcer la collaboration avec l'actionnaire	1.2 a	Observation de la Loi sur les langues officielles	Niveau	Exemplaire (A)		Bon (B) Exemplaire (A)
		1.2 b	Engagement du gouvernement	%	--		70 89
1.3 Être à l'avant-garde de l'industrie en ce qui a trait à la pertinence et à l'uniformité de la marque	1.3 a	Adoption de la marque par les partenaires	%	--		33 57	
	1.3 b	Satisfaction des partenaires et des intervenants	%	-		80 85	
1.4	Accroître le niveau de participation des petites et moyennes entreprises	1.4 a	Pénétration accrue des nouvelles de la CCT chez les PME	Nombre	8 733	50 000	10 679
2.0 Consommateur	2.1 Distinguer le Canada des autres destinations	2.1 a	NOTORIÉTÉ ASSISTÉE DE LA DESTINATION	%	35,3	35,0	33,5
		2.1 b	Notoriété spontanée de la destination	%	19,8	21,0	18,7
		2.1 c	Destination envisagée avec assistance	%	73,2	77,0	71,6
		2.1 d	Destination envisagée spontanément	%	13,1	17,0	11,9
		2.1 e	Première marque nationale	Rang	2	4	2
		2.1 f	Valeur de la marque Canada	Rang	4	4	mesure supprimée
2.2 Convertir les consommateurs à haut rendement	2.2 a	Coordonnées des consommateurs fournies aux partenaires (pistes) GRC par le système	Nombre	136 995	200 000	139 346	
	2.2 b	Pistes et perspectives RCVM	Nombre	845	975 (monde)	1 003	
	2.2 c	CAMPAGNE FONDÉE SUR L'INFLUENCE POSITIVE DE LA PUBLICITÉ	Ratio	45:1	50:1	101:1	
	2.2 d	Campagne fondée sur l'influence essentielle de la publicité	Ratio	6:1	11:1	23:1	
	2.2 e	Taux de conversion des intentions de voyages à l'étranger au profit de voyages au Canada	#	-	234 329	200 360	
3.0 Budget / Finances	3.1 Veiller à l'excellence organisationnelle	3.1 a	CONTRIBUTION DES PARTENAIRES	Ratio	1,2:1	1:1 (pcim)	1,26:1
		3.1 b	Écart par rapport aux prévisions	%	0,8	1,0	4,3
		3.1 c	Frais généraux	%	17,4	18,0	14,5
		3.1 d	Rapport de vérification sans réserves en fin d'exercice	Oui / Non	Oui	Oui	Oui

LÉGENDE

Texte en bleu = mesures du rendement de la CCT

MAJUSCULES EN GRAS = Mesure essentielle de la CCT de 2009

Texte en noir = mesures du rendement de l'industrie

Cases grises = rendement de l'industrie

Remarque : La CCT contribue aux résultats généraux de l'industrie du tourisme, comme l'augmentation des recettes touristiques et du nombre d'emplois dans le secteur, mais les efforts des autres organisations provinciales et territoriales et des organisations de marketing de destination, ainsi que les PME œuvrant dans le domaine du tourisme, ont également un impact sur le rendement du secteur touristique. Comme il est difficile de lier les résultats propres au secteur touristique aux activités de la CCT, cette dernière ne définit pas de cible pour les indicateurs de rendement de l'industrie.

Point de vue	Objectif ou priorité	Mesure ou indicateur	Unité de mesure	2008 Résultat	2009		
					Cible	Résultat	
Thème : Mettre en place la marque							
4.0 Procédures opérationnelles internes	4.1 Être pertinent pour le consommateur	4.1 a	Notoriété globale au moyen de la publicité	%	30,5	28,5	26,6
		4.1 b	Indice composite spontané de la marque	%	14,2	14,4	13,0
		4.1 c	Options d'adhésion dans les banques de données consommateurs	Nombre	161 433	TBD	166 967
	Thème : Marketing ciblé						
	4.2 Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi	4.2 a	Plans pour les marchés prévoyant un investissement dans les marchés à rendement élevé repérés par la recherche	Oui / Non	Oui	Oui	Oui
		4.2 b	Dépenses moyennes par personne et par nuitée, selon les marchés de la CCT	\$	110,20		114,60
		4.2 c	Recettes touristiques provenant des marchés de la CCT	\$	10,2 milliards		9,9 milliards
	4.3 Réagir à la dynamique changeante du marché	4.3 a	Pertinence des renseignements commerciaux	%	Non disponible	Référence + 5 %	79
		4.3 b	Rapport sur la stratégie pour cerner les marchés à haut rendement	Oui / Non	Oui	Oui	Oui
		4.3 c	Résonance de l'APU du Canada	%	Non disponible	Référence + 2 %	67
4.4 Faire participer et sensibiliser l'industrie touristique	4.4 a	Agents ayant réussi le niveau Explorateur du programme SVC	Nombre	3 121	5 500	4 389	
Thème : Excellence organisationnelle							
5.0 Apprentissage et croissance	5.1 Intégrer les valeurs organisationnelles à la culture de la CCT	5.1 a	Degré d'intégration des valeurs à la culture de la CCT	%	69,0	65,0	58,3
		5.1 b	Participation active des employés	%	58,5	65,0	62,5
		5.1 c	Taux de maintien des employés dans le programme de planification de la relève	%	94,0	90,0	95,2
	5.2 Encourager l'apprentissage et la croissance	5.2 a	TBP des employés remplis (achevés)	%	87	100	95,1
		5.2 b	Accès à une formation appropriée	%	56,0	60,0	54,5
		5.2 c	Budget de formation dépensé	%	89,9	100,0	97,5

Point de vue	Objectif ou priorité	Mesure ou indicateur	Unité de mesure	2008	2009	
				Résultat	Cible	Résultat
Thème : Miser sur la visibilité offerte au Canada par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver						
6.0 Perspective olympique	6.1 Rehausser la puissance de la marque	6.1 a Notoriété spontanée de la destination hôte des Jeux d'hiver de 2010	%	17,0	17,2	24,8
		6.1 b Influence des Jeux olympiques de 2010 sur le souhait de visiter le Canada	%	40,2	40,8	39,5
	6.2 Renouveler le positionnement de la marque touristique	6.2 a Notoriété assistée de la marque	%	46,4	57,0	43,9
		6.2 b Notoriété spontanée de la marque	%	14,2	20,0	13,0
	6.3 Augmenter le financement provenant des partenaires	6.3 a Contribution des partenaires olympiques	\$	0,92 millions	4,0 millions	11,3 millions
	6.4 Maximiser le RCI dans les médias	6.4 a Auditoires atteints par les médias (Jeux olympiques et tourisme canadien)	Nombre	84,1 millions	98,0 millions	713,2 millions
		6.4 b Valeur en équivalent publicité	\$	8,2 millions	4,5 millions	83,3 millions
		6.4 c Médias reçus au Canada	Nombre	1 257	3 000	2 019
		6.4 d Fourniture de troussees et de documents d'information aux médias accrédités	Nombre	–	–	–
		6.4 e Fourniture de troussees et de documents d'information aux médias non accrédités	Nombre	10 146	3 500	59 309
	6.5 Gérer la réputation	6.5 a Associations avec la CCT/ mentions de la CCT au sujet des Jeux olympiques	Nombre	–	40	909
	6.6 Renforcer et développer les relations avec les partenaires	6.6 a Entente non commerciale avec le COVAN	Oui / Non	Oui	Oui	Oui
		6.6 b Ententes de partenariat avec le COVAN	Nombre	2	1	2
		6.6 c Ententes de partenariat avec les commanditaires olympiques internationaux	Nombre	0	2	2
	6.6 d Autres partenaires (ni le COVAN ni les commanditaires olympiques)	Nombre	11	4	25	

NOTES

Mesure	Commentaire
1.1 a – Recettes provenant des touristes étrangers 1.1 b – PIB touristique 1.1 f – Emplois liés au tourisme 1.1 g – Part de marché 1.1 h – Demande du tourisme intérieur 4.2 b – Dépenses moyennes par personne et par nuitée, par marché de la CCT 4.2 c – Recettes touristiques provenant des marchés de la CCT 5.2 a – TBP des employés remplis (achevés)	Les résultats de 2009 sont des estimations préliminaires de la CCT.
1.1 c – Arrivées de touristes internationaux (a) 2.2 c – RCI de campagne selon l'influence positive de la publicité 2.2 d – RCI des campagnes fondées sur l'influence essentielle de la publicité	Les résultats de 2009 sont fondés sur les données préliminaires d'ITS Frontier. Les résultats de 2008 n'incluent pas le marketing au Canada; les résultats ont été révisés en 2009.
6.4 b – Valeur équivalente de la publicité 6.4 c – Médias accueillis au Canada	Les résultats de 2008 réutilisés en raison d'une erreur dans la production de rapport.
6.4 d – Médias accrédités ayant reçu des points de presse et des troussees d'information	Les médias n'ont pas reçu leur accréditation avant la fin de 2009 ou le début de 2010, donc cette mesure sera calculée seulement pour 2010.

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 et des pensions du conseil d'administration veille à la mise en œuvre efficace de la stratégie et passe en revue les activités d'atténuation des risques chaque trimestre. Le processus a recensé comme risques résiduels sérieux le ressourcement, les destinations rivales, la régie interne du conseil d'administration et la réputation de l'entreprise; comme l'indique le Tableau des risques résiduels (page suivante), ces risques font l'objet d'une gestion active.

Vérification interne

Nous retenons les services d'un cabinet externe pour effectuer la vérification interne. Les vérificateurs internes agissent indépendamment et ils rendent compte directement au comité de vérification et des pensions du conseil d'administration. Le développement de notre programme annuel de vérification interne est axé sur le risque, et il intègre les résultats de l'évaluation annuelle du risque de l'entreprise et les commentaires formulés par le conseil d'administration et le personnel de gestion clé. En 2009, nous avons été soumis à trois vérifications internes dans les secteurs suivants :

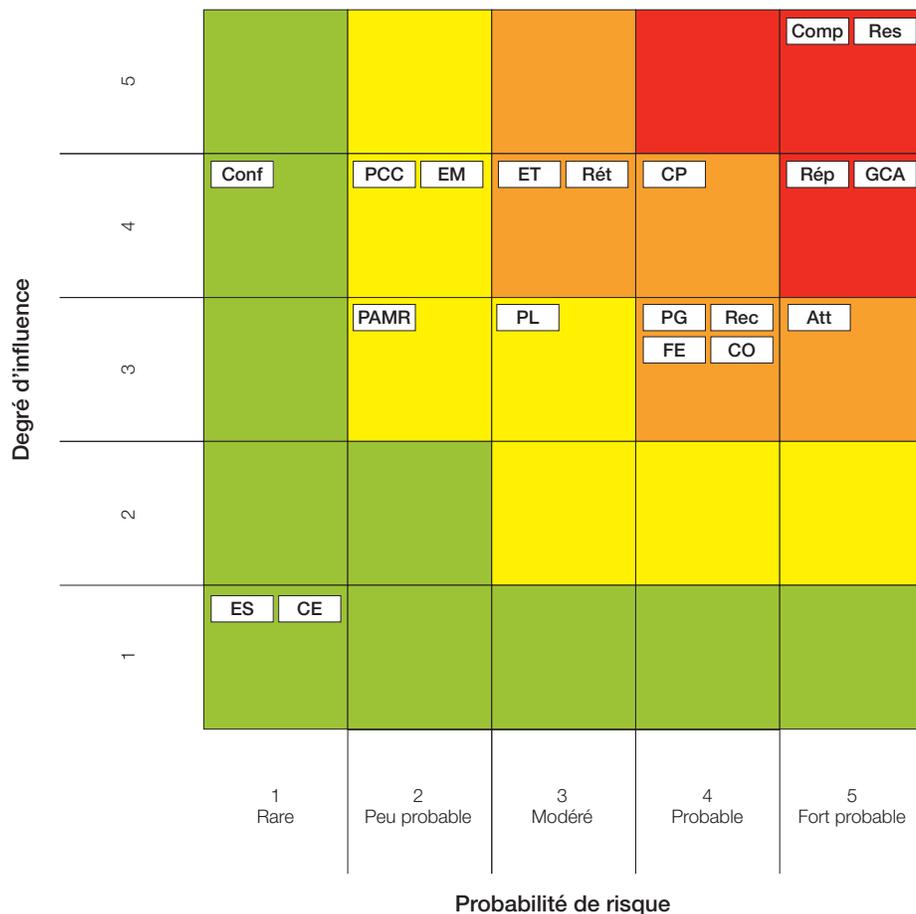
- Vérification du rapport des dépenses dans un bureau à l'étranger;
- Ressources humaines;
- Évaluation de la sécurité, de la performance et de la disponibilité des sites Web.

La direction a établi des plans d'action ciblés afin de se pencher sur les recommandations de la vérification interne. Ces plans d'action en sont à divers stades de mise en œuvre, selon le niveau de risque et la priorité attribués.

Examen spécial

La *Loi d'exécution du budget de 2009* modifie la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, par laquelle la fréquence des examens spéciaux passe de tous les cinq ans à tous les dix ans. Le prochain examen spécial de la CCT est donc prévu pour 2014.

Tableau des risques résiduels



Légende

- Att Attentes
- CE Négociation du contrat avec les employés
- CO Complexité organisationnelle
- Comp Compétitivité
- Conf Confidentialité
- CP Contributions des partenaires
- EM Efficacité du marketing
- ES Examen spécial
- ET Efficacité de la technologie
- FE Facteurs externes
- GCA Gouvernance du conseil d'administration
- PAMR Plan de communication en période de crise
- PCC Pertinence/attribution — mesure de rendement
- PG Politiques gouvernementales
- PL Perfectionnement du leadership
- Rec Recrutement
- Rép Réputation
- Res Ressources
- Rét Rétention



Risque	Cote en 2008	Cote en 2009	Variation	Activités atténuantes en 2009
Ressources : Maintenir un niveau suffisant de ressources pour déployer la stratégie	Extrême	Extrême	Aucune	Déterminer l'utilisation maximale des ressources; réduire les coûts indirects; consulter les partenaires pour assurer une harmonisation maximale des ressources.
Compétitivité : Accaparer efficacement une part importante des recettes touristiques internationales	Extrême	Extrême	Aucune	Mettre en œuvre une stratégie de marketing axée sur la différenciation et la diversification; continuer de définir les nouveaux marchés ayant du potentiel.
Gouvernance : Tirer parti des pratiques exemplaires en matière de gouvernance telles qu'établies par le conseil d'administration	Élevé	Extrême	↑	Achever l'examen de la gouvernance; remettre le rapport à l'actionnaire; mettre en œuvre et assurer la gestion du changement; les séances d'information auprès de l'industrie et des partenaires ont débuté.
Réputation : Entretenir une relation positive avec l'actionnaire	Extrême	Extrême	Aucune	Maintenir la présence d'une équipe des relations gouvernementales à Ottawa auprès des organisations fédérales.

États financiers

La partie *États financiers* comprend l'énoncé des responsabilités de la direction, la déclaration du vérificateur et un ensemble complet d'états financiers préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus.

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 concordent avec 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 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 4 mars 2010

Rapport du vérificateur

Au ministre de l'Industrie

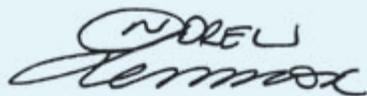
J'ai vérifié le bilan de la Commission canadienne du tourisme au 31 décembre 2009 et les états des résultats, du résultat étendu et de l'exédent accumulé et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Commission. Ma 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 2009 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' in all caps, with a stylized flourish below it.

Andrew Lennox, CGA, CMA
vérificateur général adjoint

Vancouver, Canada
Le 19 février 2010 (le 4 mars pour la note 18)

Bilan

Au 31 décembre
(en milliers de dollars)

	2009	2008
Actifs		
Actifs à court terme		
Encaisse (note 5)	21 790 \$	23 168 \$
Créances (note 5)		
Gouvernement du Canada	912	532
Contributions des partenaires	2 288	1 575
Autres	592	522
Charges payées d'avance et autres actifs	3 002	2 665
	28 584	28 462
Actifs à long terme		
Immobilisations corporelles (note 6)	2 758	2 604
Actifs incorporels (note 7)	2 556	2 006
	5 314	4 610
	33 898 \$	33 072 \$
Passifs		
Passifs à court terme		
Créditeurs et charges à payer (note 5)		
Marché du tourisme	10 400 \$	16 274 \$
Rémunération des employés	1 996	2 248
Gouvernement du Canada	36	1 000
Crédits parlementaires reportés (note 8)	11 742	5 855
Produits reportés	2 528	1 205
Passif au titre des prestations constituées (note 10)	-	354
	26 702	26 936
Passifs à long terme		
Financement des immobilisations reporté (note 9)	5 384	4 678
Passif au titre des prestations constituées (note 10)	865	2 134
	6 249	6 812
Excédent/(déficit) accumulé	947	(676)
	33 898 \$	33 072 \$

Engagements et éventualités (notes 14 et 17)

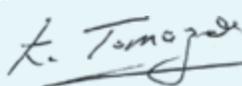
Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés pour qu'ils soient conformes à la présentation.

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 de l'excédent accumulé

Pour l'exercice terminé le 31 décembre
(en milliers de dollars)

	2009	2008
Produits		
Contributions des partenaires	14 973 \$	12 366 \$
Autres	557	570
	15 530	12 936
Charges		
Marketing et ventes (note 11)	96 422	81 402
Services généraux	12 814	11 985
Stratégie et recherche	1 259	1 436
Amortissement des immobilisations corporelles	1 291	809
Amortissement des actifs	1 334	1 086
	113 120	96 718
Frais d'exploitation nets avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(97 590)	(83 782)
Crédits parlementaires (note 8)	96 588	82 730
Amortissement du financement des immobilisations reporté (note 9)	2 625	1 895
	99 213	84 625
Résultats d'exploitation nets et résultat étendu de l'exercice	1 623	843
Déficit accumulé au début de l'exercice	(676)	(1 519)
Excédent/(déficit) accumulé à la fin de l'exercice	947 \$	(676) \$

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés pour qu'ils soient conformes à la présentation adoptée pour l'exercice à l'étude.
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

Pour l'exercice terminé le 31 décembre
(en milliers de dollars)

	2009	2008
Activités d'exploitation :		
Paiements en espèces aux employés et fournisseurs	(118 993) \$	(88 897) \$
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités d'exploitation	102 475	80 726
Rentrées en espèces des partenaires	14 830	13 225
Autres produits reçus	557	570
(Sorties)/rentrees nettes liées à l'exploitation	(1 131)	5 624
Activités d'investissement :		
Acquisition d'immobilisations corporelles (note 6)	(1 453)	(560)
Acquisition d'actifs incorporels (note 7)	(1 885)	(1 597)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(3 338)	(2 157)
Activités de financement :		
Crédits parlementaires utilisés pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels (note 8)	3 338	2 157
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	3 338	2 157
(Perte)/gain de change sur l'encaisse détenue en devise	(247)	175
(Diminution)/augmentation nette de l'encaisse durant l'exercice	(1 378)	5 799
Encaisse au début de l'exercice	23 168	17 369
Encaisse à la fin de l'exercice	21 790 \$	23 168 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers vérifiés

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 la Reine 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. Les principales conventions sont expliquées brièvement ci-dessous.

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 utilisés pour l'acquisition d'immobilisations incorporelles et d'actifs incorporels sont comptabilisés au poste de financement des immobilisations reporté dans le bilan et sont amortis selon la même méthode et durant les mêmes périodes que les actifs et immobilisations en question. À la cession d'immobilisations corporelles ainsi financées, la CCT comptabilise en résultat tout solde résiduel du financement des immobilisations reporté relatif à ces immobilisations.

Comme la date de fin d'exercice de la CCT est le 31 décembre, alors que celle du gouvernement du Canada est 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 reçues d'une organisation partenaire 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 l'activité de marketing correspondante n'a pas encore eu lieu apparaissent comme produits reportés au bilan.

c) Autres produits

Les autres produits englobent des intérêts et d'autres produits divers.

d) Conversion des devises

Les actifs monétaires et les passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la fin de l'exercice. Les actifs non monétaires et les passifs non monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens aux taux de change historiques. Les produits et les charges sont convertis pendant l'exercice aux taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les charges d'amortissement pour les immobilisations corporelles et les actifs incorporels sont converties aux taux de change historiques auxquels les immobilisations et les actifs se rapportent. Les gains et pertes de change sont inclus dans les charges de l'exercice sous la rubrique Services généraux. La CCT ne se couvre pas contre les risques de fluctuation des taux de change.

e) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût moins les amortissements cumulés et le montant de toute dépréciation ou disposition. Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation (en appliquant la règle de la demi-année sur les nouvelles acquisitions), comme suit :

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

f) Actifs incorporels

Les actifs incorporels acquis ou développés pendant la période sont comptabilisés au coût moins les amortissements cumulés et le montant de toute dépréciation ou disposition. Les actifs incorporels sont amortis selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative des actifs (en appliquant la règle de la demi-année sur les nouvelles acquisitions), comme suit :

Logiciels	5 ans
Site Web	3 ans

g) Produit reporté

Le produit reporté se compose des produits reportés provenant des organisations partenaires, des coûts de désaffectation et des améliorations locatives reportées.

h) Avantages sociaux futurs

La CCT propose des régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation ou sans capitalisation, des régimes à prestations déterminées sans capitalisation (qui comprennent des avantages postérieurs à l'emploi et des avantages complémentaires de retraite) et 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 moyen de la retraite, aux coûts moyens d'indemnisation par personne, aux niveaux futurs de salaire et de prestation, au rendement attendu 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 de modifications aux régimes est reporté à la date de modification du régime et amorti à cette date selon la méthode linéaire et sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active (DMERCA) jusqu'à l'admissibilité complète des employés actifs, qui, en 2009, a été fixée à 14 ans (15 ans en 2008) pour le régime de retraite supplémentaire (RRS), 15 ans (16 ans en 2008) pour le régime de retraite agréé (RPA) et 7 ans (9 ans en 2008) pour les avantages postérieurs à l'emploi autres que les prestations 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. Pour 2009, la DMERCA a été évaluée à 15,9 ans (15,9 ans en 2008) pour le RPA, 15 ans (15 ans en 2008) pour le RRS, 16,4 ans (16,4 ans en 2008) pour le régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme en Allemagne, au Japon, en Corée du Sud et en Chine, 18 ans (18 ans en 2008) pour les avantages postérieurs à l'emploi autres que les prestations de retraite et 9 ans (9 ans en 2008) pour les prestations 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 peuvent changer au fil du temps en fonction des résultats des régimes, car la CCT est 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.

i) 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 des actifs et des passifs à la date des états financiers ainsi que les produits et les charges comptabilisés dans les exercices visés. Les résultats réels pourraient donc différer de ces estimations de façon significative. Les estimations les plus importantes touchent l'évaluation des avantages futurs des employés, la durée de vie utile des immobilisations corporelles et des actifs incorporels aux fins de l'amortissement et la juste valeur des instruments financiers. La direction estime que le coût après amortissement, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, est un indicateur raisonnable de la juste valeur. À ce titre, la direction estime que la valeur comptable des créances, des créditeurs et des charges à payer se rapproche de la juste valeur à cause de leur échéance à court terme.

j) Instruments financiers

Les instruments financiers de la CCT consistent en de l'encaisse détenue dans un compte bancaire, des créances, des créditeurs et des charges à payer qui découlent tous 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 ou 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.

k) Gestions des immobilisations

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 2009 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 présentement un solde d'excédent accumulé, 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.

Note 3

Adoption de normes comptables

Le 1^{er} janvier 2009, la CCT a adopté le chapitre 3064, *Écarts d'acquisition et actifs incorporels* du Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). Ce nouveau chapitre a été appliqué de façon prospective.

En février 2008, l'ICCA a publié le chapitre 3064, *Écarts d'acquisition et actifs incorporels*, qui donne des indications sur la constatation, la mesure, la présentation et la divulgation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels acquis lors d'un regroupement d'entreprises. La norme s'applique aux exercices ouverts à compter du 1^{er} octobre 2008 et doit être appliquée de façon rétrospective aux états financiers de la période précédente. La CCT a adopté cette nouvelle norme pour son exercice terminé le 31 décembre 2009. À cause de l'adoption rétrospective du chapitre 3064, la Commission a reclassé 2 556 000 \$ (2008 : 2 006 000 \$) des immobilisations corporelles aux actifs incorporels au bilan.

En juin 2009, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a modifié le chapitre 3862, *Instruments financiers – informations à fournir*, de son Manuel. Ces modifications visent à améliorer la divulgation des mesures de la juste valeur et du risque d'illiquidité associé aux instruments financiers.

La divulgation du risque d'illiquidité a aussi été améliorée par l'inclusion d'une analyse des dates d'échéance pour les passifs financiers dérivés et non dérivés.

Les modifications, qui n'affectent que les exigences de divulgation, s'appliquent aux états financiers annuels des exercices se terminant après le 30 septembre 2009, avec la possibilité d'une adoption anticipée. Afin de simplifier la tâche des personnes chargées de la préparation des états financiers, l'ICCA a décidé de ne pas exiger de renseignements comparatifs pour les nouvelles divulgations pour la première année d'application.

Cette nouvelle norme n'a eu aucun effet sur les états financiers de la CCT pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009.

Note 4

Changements comptables futurs

En septembre 2009, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a approuvé des modifications à la Préface du Manuel du secteur public ainsi que les modifications corrélatives qui seront apportées à d'autres chapitres du Manuel du secteur public. Ces modifications viennent confirmer l'orientation prise précédemment où les entreprises publiques sont considérées comme des organismes commerciaux autonomes qui sont tenus de suivre les normes applicables aux entreprises du secteur privé ayant une obligation d'information du public (à savoir les Normes internationales d'information financière ou IFRS); ces modifications visent également à éliminer la catégorie des « organismes publics de type commercial », ce qui se traduira par leur reclassement soit comme « OSBL du secteur public » ou comme « autres organismes publics ». En fait, les autres organismes publics ont le choix entre adopter les IFRS ou adopter les normes comptables du secteur public et doivent donc déterminer la source de PCGR qui leur convient le mieux en s'appuyant sur leurs besoins et leurs objectifs.

En 2009, la Commission a préparé une analyse qui conclut qu'elle répond aux critères des autres organismes publics tels que définis dans la préface du Manuel CSP et qu'elle a l'intention de modifier sa méthode de comptabilité pour utiliser les normes comptables du secteur public. Les autres organismes publics qui adoptent les normes publiées par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public sont tenus de s'y confirmer au plus tard pour les exercices ouverts au 1^{er} janvier 2011 ou ultérieurement.

La CCT a entrepris un projet visant à assurer la conformité aux normes comptables du secteur public à la date d'adoption de ces normes. Le plan du projet de la CCT sur les normes comptables du secteur public comprend trois étapes : diagnostic détaillé, évaluation et mise en œuvre. Au cours de l'année 2009, la CCT a amorcé l'étape du diagnostic détaillé et évalue présentement l'incidence que l'adoption des nouvelles normes aura sur ses rapports financiers.

Note 5

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. Les provisions pour créances douteuses ont atteint 16 500 \$ au 31 décembre 2009 (150 000 \$ au 31 décembre 2008).

L'exposition maximale au risque de crédit de la CCT au 31 décembre 2009 s'élevait à 3 792 000 \$ (2 629 000 \$ au 31 décembre 2008).

Le classement par échéance des créances au 31 décembre 2009 s'établissait comme suit :

(en milliers de dollars)	Gouvernement	Contribution des partenaires	Autres	Total
Conforme aux conditions	912 \$	1 939 \$	592 \$	3 443 \$
Non conforme aux conditions	–	349	–	349
	912 \$	2 288 \$	592 \$	3 792 \$

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 les 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 parlementaires.

Le classement par échéance des passifs financiers non dérivés, au 31 décembre 2009, s'établissait comme suit :

(en milliers de dollars)	< 30 jours	31-60 jours	61-90 jours	> 90 jours	Total
Créditeurs – Fournisseurs	10 391	2	1	6	10 400
Gouvernement du Canada	36	-	-	-	36
Rémunération des employés	1 996	-	-	-	1 996
	12 423	2	1	6	12 432

Risque de change

La CCT est exposée au risque de change car une part importante de ses recettes et de ses dépenses est gagnée ou engagée, donc reçue ou payée en devises autres que le dollar canadien. Le risque de change est lié aux fluctuations des taux de change, qui pourraient avoir une incidence sur les résultats financiers de la CCT. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux de change et accepte les risques d'exploitation et les risques financiers associés à ces fluctuations.

Le tableau suivant donne la composition en devises des comptes sous-mentionnés au 31 décembre 2009 :

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	177	166 \$	199	187 \$	358	335 \$
Dollar canadien	19 739	19 739	2 891	2 891	8 387	8 387
Yuan chinois	30	5	–	–	2 220	341
Euro	326	490	9	13	244	367
Livre sterling	313	523	353	590	292	488
Yen japonais	7 407	85	331	4	46 720	531
Peso mexicain	191	15	–	–	936	75
Won sud-coréen	22 885	21	5 938	5	255 374	237
Dollar américain	711	746	99	102	1 592	1 671
Total équivalent en \$CA		21 790 \$		3 792 \$		12 432 \$
Inclus :						
Gouvernement du Canada				912		36
Fournisseurs et partenaires				2 288		10 400
Autres				592		–
Rémunération des employés				–		1 996
Total		21 790 \$		3 792 \$		12 432 \$

Au 31 décembre 2009, si les devises étrangères précédentes s'étaient affermiées (ou affaiblies) de 10 % par rapport au dollar canadien, et toutes les autres variables demeuraient constantes, les frais d'exploitation nets auraient augmenté d'environ 274 000 \$ (415 000 \$ en 2008). Cependant, les résultats d'exploitation nets et le résultat étendu seraient restés inchangés et les crédits parlementaires reportés figurant au bilan auraient diminué de 274 000 \$ (415 000 \$ en 2008).

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 ou que sa juste valeur fluctuent en raison de la variation du taux d'intérêt sur le marché. Au 31 décembre 2009, la CCT n'est exposée à aucun risque de taux d'intérêt important.

Juste valeur

Au 31 décembre 2009, la direction considère que la valeur comptable de l'encaisse, des créances, des créditeurs et des charges à payer constituent une bonne approximation de leur juste valeur à cause de leur brève échéance.

Note 6

Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars)	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette au 31 décembre 2009	Valeur comptable nette au 31 décembre 2008
Améliorations locatives	4 535 \$	2 604 \$	1 931 \$	1 630 \$
Mobilier de bureau	1 620	1 321	299	514
Matériel informatique	2 055	1 527	528	460
Total	8 210 \$	5 452 \$	2 758 \$	2 604 \$

La CCT a comptabilisé une obligation liée à la mise hors service d'une immobilisation en raison des obligations contractuelles liées au besoin de remettre des bureaux loués dans leur état original. Les obligations liées à la mise hors service d'une immobilisation sont initialement mesurées à leur juste valeur, en fonction de la meilleure estimation de la direction, et le montant en découlant est capitalisé dans la valeur comptable de l'immobilisation correspondante. Le coût capitalisé de mise hors service est inclus dans les améliorations locatives et amorti de la même façon que l'immobilisation correspondante. La charge d'amortissement est incluse dans le calcul des frais d'exploitation nets. Le tableau suivant résume la variation de l'obligation liée à la mise hors service d'une immobilisation pendant l'exercice terminé le 31 décembre.

(en milliers de dollars)	2009	2008
Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations au début de l'exercice	–	–
Obligations engagées	843	–
Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations à la fin de l'exercice	843	–

Note 7

Actifs incorporels

(en milliers de dollars)	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette au 31 décembre 2009	Valeur comptable nette au 31 décembre 2008
Logiciels	3 184 \$	2 954 \$	230 \$	458 \$
Site Web	4 755	2 429	2 326	1 548
Total	7 939 \$	5 383 \$	2 556 \$	2 006 \$

Note 8

Crédits parlementaires

Le tableau ci-dessous illustre le rapprochement du financement dont dispose la CCT pour l'exercice et des fonds réellement utilisés pour ses activités.

(en milliers de dollars)	2009	2008
Montant octroyé pour les dépenses d'exploitation et en immobilisations :		
Montants votés en 2008-2009 (2007-2008)		
Budget principal	82 646 \$	76 577 \$
Budget supplémentaire A	–	5
Budget supplémentaire B	10	2 700
	82 656	79 282
Moins : tranche constatée dans l'année civile 2008 (2007)	(56 096)	(50 491)
Tranches de 2008-2009 (2007-2008) constatées en 2009 (2008)	26 560	28 791
Montants votés en 2009-2010 (2008-2009)		
Budget principal	83 526	82 646
Budget supplémentaire B	4	10
Crédit 15 du Conseil du Trésor	1 572	–
Crédit 35 du Conseil du Trésor	20 000	–
	105 102	82 656
Moins : tranche qui sera constatée dans l'année civile 2010 (2009)	(19 994)	(20 705)
Crédits parlementaires reportés en fin d'exercice	(11 742)	(5 855)
Tranches de 2009-2010 (2008-2009) constatées en 2009 (2008)	73 366	56 096
	99 926	84 887
Montants utilisés pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels	(3 338)	(2 157)
Crédits parlementaires utilisés pour financer l'exploitation au cours de l'exercice	96 588 \$	82 730 \$

Note 9

Financement des immobilisations reporté

Le financement des immobilisations reporté constitue la tranche non amortie des crédits parlementaires et des autres fonds reçus pour acheter des immobilisations corporelles et des actifs incorporels.

Les variations du solde du financement des immobilisations reporté pendant l'exercice terminé le 31 décembre étaient les suivantes :

(en milliers de dollars)	2009	2008
Solde au début de l'exercice		
Crédits parlementaires	4 388 \$	4 042 \$
Fonds provenant d'un apparenté	290	374
	4 678	4 416
Fonds reçus durant l'exercice pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels		
Crédits parlementaires	3 338	2 157
Cessions d'immobilisations corporelles	(7)	–
	3 331	2 157
Amortissement		
Crédits parlementaires	(2 541)	(1 811)
Fonds provenant d'un apparenté	(84)	(84)
	(2 625)	(1 895)
Solde à la fin de l'exercice		
Crédits parlementaires	5 178	4 388
Fonds provenant d'un apparenté	206	290
	5 384 \$	4 678 \$

Note 10

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 – Éléments 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 – Éléments 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	CCT	Régime à cotisations déterminées
	Régime de retraite agréé des employés canadiens travaillant aux États-Unis	Régime de retraite interentreprises à prestations déterminées par capitalisation	CCT	Régime à cotisations déterminées
Royaume-Uni	Régime de retraite des employés locaux du Haut-commissariat du Canada	Régime de retraite interentreprises à prestations déterminées par capitalisation	CCT	Régime à cotisations déterminées
Australie	Programme de retraite à cotisations déterminées	Régime de retraite à cotisations déterminées	CCT	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	CCT	Régime à prestations déterminées

Régimes à cotisations déterminées

La CCT a créé un régime de retraite à cotisations déterminées pour les employés non syndiqués au Canada qui ont été embauchés à compter du 1^{er} août 2005. Le 30 janvier 2007, les employés syndiqués de la CCT travaillant au Canada ont accepté de participer à un régime à cotisations déterminées à compter du 8 mars 2007. Cette décision a une incidence sur les employés syndiqués embauchés le 1^{er} 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 versée aux employés ayant des droits acquis. Les cotisations des employés, avec intérêt, ont été versées aux employés sans droits acquis; la part restante de la valeur de rachat sera payée à leur date d'acquisition de droits. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009, aucun transfert n'a été effectué (on a effectué pour 561 700 \$ de transferts en 2008) pour compenser l'insuffisance du transfert.

Les employés en poste en Australie participent au programme de retraite à cotisations déterminées, auquel la CCT est tenue de cotiser.

Les charges totales de la CCT au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 474 811 \$ en 2009 (360 210 \$ en 2008).

La CCT participe également à des régimes de retraite à prestations déterminées interentreprises couvrant les employés en poste aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ces régimes, dont les cotisations s'établissent à 277 521 \$ en 2009 (240 829 \$ en 2008), sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

Régimes à prestations déterminées

Le 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 supplémentaire prévoyant des prestations de retraite en sus de la limite statutaire. Dans ces régimes, les prestations de retraite sont déterminées selon les années de service et les gains moyens 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 supplémentaire sont financées par répartition.

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.

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 aux employés actuels résidant au Canada, en Chine, en Allemagne, au Japon, en Corée du Sud, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie. Le coût des indemnités 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 dans l'optique de la capitalisation du régime canadien de retraite agréé à prestations déterminées remonte au 31 décembre 2008, et on prévoit, au 31 décembre 2009, que la prochaine évaluation sera complétée à la mi-2010. La situation financière établie dans la plus récente évaluation actuarielle selon l'hypothèse de la continuité de l'exploitation indiquait un déficit de 839 500 \$ (excédent de 978 400 \$ en 2008). L'évaluation a également indiqué un ratio de solvabilité de 77,9 % (87,2 % en 2008).

En temps normal, la CCT devrait effectuer des paiements spéciaux pendant les cinq années suivant la date d'application de l'évaluation afin d'éliminer tout déficit actuariel et tout déficit de solvabilité.

Toutefois, le 12 juin 2009, le ministre fédéral des Finances a annoncé l'entrée en vigueur du nouveau Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées (2009). En vertu de ce règlement, les paiements spéciaux minimum pour l'année 2009 ont été calculés selon l'hypothèse que le déficit de solvabilité accusé en 2008 sera amorti sur 10 ans, ce qui permet de réduire le montant des paiements spéciaux en 2009 de 1,6 million \$ à 1,3 million \$. La CCT a déposé une demande d'allègement de la capitalisation du déficit en tant que société d'État fédérale, en vue d'effectuer l'amortissement du déficit de solvabilité sur une période de dix ans. Les paiements spéciaux futurs sont estimés à 927 600 \$ en 2010, 533 200 \$ en 2011, 512 400 \$ en 2012 et 333 800 \$ en 2013.

Aux fins comptables, 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 le 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 (en milliers de dollars)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2009	2008	2009	2008
Obligation au titre des prestations constituées au début de l'exercice	17 235 \$	19 798 \$	2 720 \$	2 817 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice (part de l'employeur)	536	613	254	310
Intérêts débiteurs	1 163	1 107	190	171
Cotisations salariales	142	117	-	-
Prestations versées	(1 084)	(1 125)	(554)	(89)
Gain actuariel	(616)	(3 580)	(541)	(489)
Modifications des régimes ¹	-	305	-	-
Obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice	17 376 \$	17 235 \$	2 069 \$	2 720 \$

1. Le RRA a été modifié en 2008 pour correspondre aux trois changements apportés au régime établi au titre de la LPFP entrés en vigueur le 28 mai 2008, comme suit : Les cotisations obligatoires des membres au RRA ont été augmentées conformément au calendrier échelonné sur six ans, le multiplicateur de la rente complémentaire du RRA the RPP est passé de 0,7 % à 0,625 %, et finalement, le multiplicateur destiné à compenser la rente viagère a été également modifié pour passer de 0,7 % à 0,625 %.

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 une hausse de 153 800 \$ (170 900 \$ en 2008), alors que l'effet d'une diminution de 1 % serait une baisse de 120 800 \$ (129 000 \$ en 2008). L'effet sur le coût des services additionnés des coûts d'intérêts à la fin de l'exercice d'une hausse de 1 % de l'évolution des coûts des soins de santé attendus serait une hausse de 44 800 \$ (64 000 \$ en 2008), alors que l'effet d'une diminution de 1 % serait une baisse de 32 200 \$ (44 800 \$ en 2008).

L'actif du régime de retraite agréé et du régime de retraite supplémentaire à la fin de 2009 et de 2008 est supérieur à l'obligation au titre des prestations constituées. L'obligation au titre des prestations constituées du régime de retraite des employés de la CCT en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud est supérieure à l'actif des régimes à la fin des années 2009 et 2008.

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 :

(en milliers de dollars)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2009	2008	2009	2008
Obligation au titre des prestations constituées	509 \$	745 \$	2 069 \$	2 720 \$
Juste valeur de l'actif du régime	-	-	-	-
État de capitalisation – surplus (déficit) à la fin de l'exercice	(509)\$	(745)\$	(2 069)\$	(2 720)\$

Renseignements détaillés sur les régimes de retraite

(en milliers de dollars)	2009	2008
Élément de prestations déterminées du régime de retraite enregistré des employés de la Commission canadienne du tourisme		
Obligation au titre des prestations constituées	(16 099)\$	(15 758)\$
Juste valeur de l'actif du régime	18 731	16 403
Excédent	2 632 \$	645 \$
Élément de prestations déterminées du régime de retraite complémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme		
Obligation au titre des prestations constituées	(768)\$	(732)\$
Juste valeur de l'actif du régime	1 111	1 123
Excédent	343 \$	391 \$
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud		
Obligation au titre des prestations constituées	(509)\$	(745)\$
Juste valeur de l'actif du régime	-	-
Déficit	(509)\$	(745)\$

Variation de l'actif des régimes (en milliers de dollars)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2009	2008	2009	2008
Juste valeur de l'actif des régimes au début de l'exercice	17 526 \$	19 416 \$	- \$	- \$
Rendement réel (diminution réelle) de l'actif des régimes après déduction des frais de gestion des placements	1 227	(1 901)	-	-
Cotisations patronales	2 031	1 019	554	89
Cotisations salariales	142	117	-	-
Prestations versées	(1 084)	(1 125)	(554)	(89)
Juste valeur de l'actif des régimes à la fin de l'exercice	19 842 \$	17 526 \$	- \$	- \$

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 :

	2009	2008
Titres de capitaux propres	61 %	54 %
Titres d'emprunt	36 %	42 %
À recevoir du gouvernement du Canada	3 %	4 %
Total	100 %	100 %

Rapprochement de la capitalisation et de l'actif/(du passif) au titre des prestations constituées (en milliers de dollars)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2009	2008	2009	2008
État de capitalisation – surplus/(déficit) à la fin de l'exercice	2 466 \$	291 \$	(2 069) \$	(2 720) \$
Cotisations patronales de l'exercice, de la date de mesure à la fin de l'exercice	431	593	–	–
Coût des services passés non amorti	100	74	63	71
Pertes/(gains) actuarielles nettes non amorties	98	742	(1 948)	(1 539)
Actif/(passif) au titre des prestations constituées	3 095	1 700	(3 954)	(4 188)
Moins la tranche à court terme	–	–	–	(354)
Actif/(passif) au titre des prestations constituées	3 095 \$	1 700 \$	(3 954) \$	(3 834) \$

Actif/(passif) au titre des prestations constituées

(en milliers de dollars)	2009	2008
Régime de retraite enregistré des employés de la Commission canadienne du tourisme	4 262 \$	2 952 \$
Élément de prestations déterminées du régime de retraite complémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	(156)	(143)
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud	(1 011)	(1 109)
Déficit	3 095 \$	1 700 \$

L'excédent accumulé des cotisations aux caisses de retraite par rapport aux charges de retraite est comptabilisé comme un actif au titre des prestations constituées. Les autres avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi sont comptabilisés au titre des prestations constituées. Le total net de ces deux montants s'élevant à 865 000 \$ (2 487 900 \$ en 2008), est présenté dans le bilan à la rubrique Passif au titre des prestations constituées.

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

Éléments de la charge nette de l'exercice au titre de prestations constituées (en milliers de dollars)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2009	2008	2009	2008
Coût des services rendus au cours de l'exercice (part de l'employeur)	536 \$	613 \$	254 \$	310 \$
Intérêts débiteurs	1 163	1 107	190	171
Diminution réelle/(rendement réel) de l'actif des régimes après déduction des frais de gestion	(1 227)	1 901	–	–
Gains actuariels	(616)	(3 580)	(541)	(489)
Modifications des régimes ¹	–	305	–	–
Coûts attribuables à l'exercice	(144)	346	(97)	(8)
Écart entre les coûts attribuables à l'exercice et les coûts constatés dans l'exercice en ce qui concerne :				
Diminution/(rendement) de l'actif des régimes	51	(3 179)	–	–
Pertes actuarielles	593	3 550	408	124
Coût des services passés ¹	(26)	(342)	9	9
Charge nette de l'exercice au titre des prestations constituées	474 \$	375 \$	320 \$	125 \$

1. Voir la note 1 à la page 78 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	
	2009	2008	2009	2008
Obligation au titre des prestations constituées :				
Taux d'actualisation	6,60 %	6,75 %		
Avantages complémentaires de retraite			7,50 %	6,85 %
Indemnités de départ			6,40 %	6,50 %
Taux d'augmentation de la rémunération				
Employés canadiens	3,50 %	4,00 %	4,00 %	4,00 %
Employés locaux	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,75 %
Charge nette au titre des prestations constituées :				
Taux d'actualisation	6,75 %	5,60 %		
Avantages complémentaires de retraite			6,85 %	5,50 %
Indemnités de départ			6,50 %	5,60 %
Taux de rendement de l'actif des régimes attendu à long terme	6,75 %	6,75 %		
Taux d'augmentation de la rémunération :				
Employés canadiens	4,00 %	4,00 %	4,00 %	4,00 %
Employés locaux	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,75 %

Taux tendanciel attendu des coûts liés aux soins de santé :

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2009	2008	2009	2008
Obligation au titre des prestations constituées				
Taux tendanciel initial lié aux soins de santé	s.o.	s.o.	6,96 %	7,85 %
Taux tendanciel ultime lié aux soins de santé	s.o.	s.o.	4,48 %	4,80 %
Année où le taux ultime sera atteint	s.o.	s.o.	2029	2015
Charge nette au titre des prestations constituées				
Taux tendanciel initial lié aux soins de santé	s.o.	s.o.	6,59 %	8,35 %
Taux tendanciel ultime lié aux soins de santé	s.o.	s.o.	4,66 %	4,80 %
Année où le taux ultime sera atteint	s.o.	s.o.	2014	2015

Total des déboursés

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, les versements en espèces directement aux bénéficiaires des régimes d'avantages sociaux sans capitalisation, les cotisations versées aux régimes de retraite à cotisations déterminées et les cotisations versées au régime de retraite à prestations déterminées interentreprises, s'élève à 1 564 646 \$ (1 063 844 en 2008). En outre, la CCT a été tenue de faire des paiements spéciaux trimestriels totaux de 1 323 600 \$ (1 144 600 \$ en 2008) afin de combler le déficit actuariel et le déficit de solvabilité établis dans la plus récente évaluation actuarielle dans l'optique de la capitalisation du régime canadien de retraite agréé à prestations déterminées, qui remonte au 31 décembre 2008. Le montant total en espèces se chiffre à 2 888 246 \$ (2 208 444 \$ en 2008).

Note 11

Charges – 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 les unités du Marketing électronique, de la Marque, de la Recherche, de l'Enrichissement du produit touristique et Innovation, des Relations avec les médias et du Développement de l'entreprise. Le total des charges de marketing et ventes se répartit comme suit :

(en milliers de dollars)	2009	2008
États-Unis	38 347 \$	30 800 \$
International (Europe, Amérique latine, Asie-Pacifique)	25 970	30 747
Marketing général et ventes	20 239	19 855
Intérieur	10 800	–
Marchés émergents, Inde, Brésil	1 066	–
	96 422 \$	81 402 \$

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés pour qu'ils soient conformes à la présentation adoptée pour l'exercice à l'étude.

Note 12

Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010

Le 18 octobre 2007, le Conseil du Trésor du Canada a approuvé un financement unique 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. Ces fonds devraient être utilisés sur une période de cinq ans qui a commencé à l'exercice 2008. Au 31 décembre 2009, la CCT a utilisé 16 millions \$ (9,7 millions \$ en 2009). Les sommes restantes seront demandées par le biais des crédits du budget principal des dépenses au cours des trois exercices gouvernementaux restants (2009-2010 à 2011-2012).

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009, les frais nets engagés par la CCT hors contribution des partenaires pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver s'établissent comme suit :

(en milliers de dollars)	2009	2008
Produits		
Contributions des partenaires	2 823 \$	99 \$
Charges		
Marketing et ventes	9 362 \$	5 204 \$
Services généraux	97	–
Stratégie et planification	98	262
	9 557	5 466
Total des coûts nets	6 734 \$	5 367 \$

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés pour qu'ils soient conformes à la présentation adoptée pour l'exercice à l'étude.

Note 13

Financement de relance

Dans le budget 2009, le Conseil du Trésor du Canada a approuvé et confié à la CCT un financement de 40 millions \$, soit 20 millions \$ pour l'exercice 2009-2010 et 20 millions \$ pour l'exercice 2010-2011, dans le cadre d'un plan de relance plus général qui constitue le Plan d'action économique du Canada. La stratégie de relance économique de la CCT comprend un programme de publicité au pays et des activités au sein des marchés internationaux prioritaires.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009, les coûts nets engagés par la CCT, hors contribution des partenaires, dans le cadre du programme de relance s'établissent comme suit :

(en milliers de dollars)	2009	2008
Produits		
Contributions des partenaires	1 697 \$	– \$
Charges		
Marketing et ventes	19 884 \$	– \$
Services généraux	741	–
Stratégie et planification	51	–
	20 676	–
Total des coûts nets	18 979 \$	– \$

Note 14

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 2009 à 39,2 millions de dollars (39 millions en 2008).

Les versements minimaux, qui sont inclus dans le montant de 39,2 millions de dollars, pour les locaux et le matériel visés par ces baux dans les exercices à venir sont estimés comme suit :

(en milliers de dollars)

2010	2011	2012	2013	2014	Total partiel	2015-2016	Total
2 389 \$	2 074 \$	1 332 \$	963 \$	739 \$	7 497 \$	589 \$	8 086 \$

Note 15

Lettre de crédit

La CCT a conclu une convention de retraite agréée pour certains employés de la Commission canadienne du tourisme. Nous nous sommes référés à l'évaluation actuarielle terminée en septembre 2008 pour l'exercice se terminant en décembre 2009 afin de déterminer la valeur nominale de la lettre de crédit en 2009. La valeur de la lettre de crédit du régime, en place en 2009, est mesurée en fonction des actifs et passifs estimatifs pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2009. La valeur de marché estimative des actifs du régime était de 1 167 400 \$ et la valeur actualisée estimative de l'obligation non capitalisée au titre des prestations était de 1 383 800 \$. Le montant de 216 400 \$ de l'obligation non capitalisée au titre des prestations a été garanti par une lettre de crédit.

Note 16

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 1,9 million de dollars (2,0 millions en 2008) pour obtenir des services de marketing, de recherche et d'autres services professionnels d'autres ministères et organismes, et elle a touché des contributions de partenaires et d'autres contributions s'établissant à 2,7 millions de dollars (1,5 million en 2008) d'autres ministères et organismes gouvernementaux. Ces opérations sont comptabilisées à la valeur d'échange, qui se rapproche de la juste valeur.

Note 17

Éventualités

Dans le cours normal des activités de la CCT, diverses revendications et poursuites ont été intentées contre elle. Si la direction estime qu'il est possible de déterminer, dans une fourchette raisonnable, l'ampleur des pertes qui pourraient découler du règlement des litiges et que de telles pertes sont jugées probables par la direction, elles seront passées en charges. Dans l'éventualité où la direction déterminerait qu'on ne peut estimer le montant des pertes potentielles, aucune disposition n'a été constatée dans les comptes de la CCT.

Note 18

Événement postérieur à la clôture de l'exercice

Le 4 mars 2010, le gouvernement fédéral a présenté son budget de 2010 (le « budget »). Le budget établit des réductions budgétaires pour la CCT de l'ordre de 0,9 millions de dollars en 2010-2011, de 4,2 millions de dollars en 2011-2012, et ces réductions se poursuivent par la suite. Ces réductions proviennent des économies découlant des examens stratégiques.

Régie interne

La CCT est gérée par un conseil d'administration composé de 26 membres et elle fonctionne en partenariat avec les secteurs public et privé.

Pouvoirs et obligations d'ordre législatif

La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et la réglementation subséquente constituent le fondement législatif de la CCT, en vertu desquels elle a été créée et peut exercer ses activités. Elle n'est pas régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et est considérée comme un employeur distinct. Elle est néanmoins soumise aux exigences de plusieurs lois, notamment :

- *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*
- *Loi sur les langues officielles*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi sur l'accès à l'information*
- *Code des droits de la personne du Canada*
- *Code canadien du travail*
- *Loi sur l'assurance-emploi*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi fédérale sur la responsabilité*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
- *Loi sur les conflits d'intérêts*

Pour l'essentiel, le gouvernement du Canada administre les sociétés d'État au moyen de leurs lois d'habilitation et de la LGFP. La CCT figure actuellement dans la liste de la partie I de l'annexe III de la LGFP et, à ce titre, elle doit présenter un rapport annuel, un plan d'entreprise et un budget d'exploitation au ministre responsable et faire l'objet des vérifications périodiques de la vérificatrice générale du Canada. Un examen spécial est obligatoire en vertu de la LGFP et un rapport sur les constatations de l'examen doit être soumis au conseil d'administration. Le prochain examen est prévu pour 2014.

Conseil d'administration

La CCT est gérée par un conseil d'administration composé de 26 membres et elle fonctionne en partenariat avec les secteurs public et privé. Le conseil d'administration fournit orientation stratégique et gérance, approuve le plan d'entreprise et l'affectation des ressources. L'annexe 2 présente l'ensemble des membres qui ont formé le conseil d'administration au cours de l'année 2009.

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 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 Parlement par le biais du ministre de l'Industrie. Les principaux moyens de reddition de comptes à l'État sont le rapport annuel et le plan d'entreprise quinquennal.

En 2009, 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 trois fois en personne et une fois lors d'une conférence téléphonique.

Formation des membres du conseil d'administration

Comme lors des années précédentes, les administrateurs nouveaux et déjà en poste ont été invités à une séance d'orientation en 2009 dans le cadre de laquelle ils ont été informés de leurs rôles et responsabilités et ont eu droit à un exposé général sur les activités de la société. Une séance d'orientation individuelle a également été offerte. Tous les administrateurs ont aussi été invités à participer aux cours offerts par l'École de la fonction publique du Canada à l'intention des administrateurs. 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 Commission.

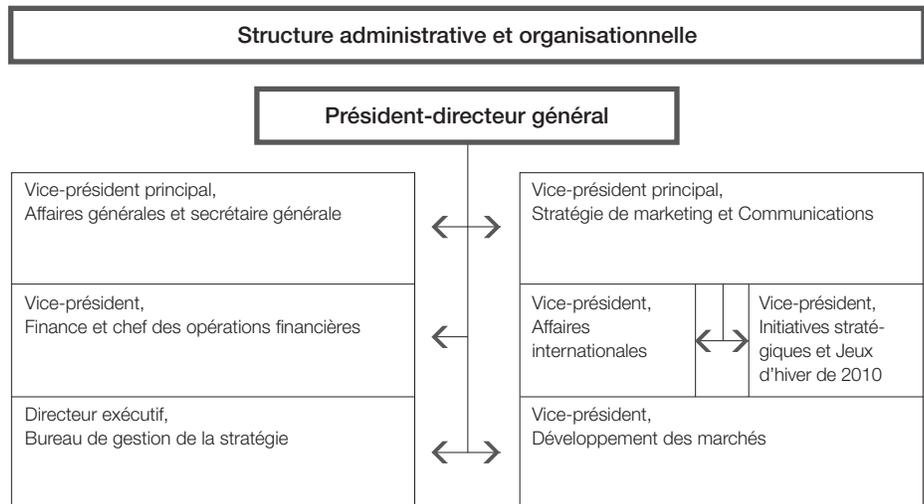
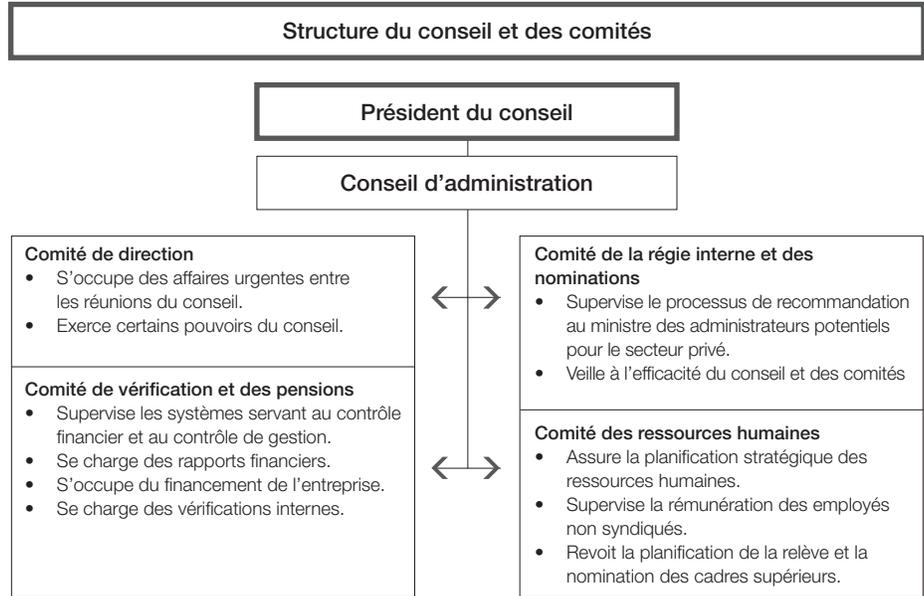
Examen de la régie interne

En avril 2008, par l'intermédiaire de la ministre d'État (Petite Entreprise et Tourisme), le gouvernement du Canada a fait parvenir une lettre de mandat au président du conseil d'administration afin d'inviter le conseil à procéder à une évaluation complète de la structure de régie interne de la CCT. En février 2009, la CCT a retenu les services d'un cabinet d'experts-conseils indépendant ayant l'expertise recherchée dans ce domaine. L'examen portait sur l'évaluation du cadre de régie actuel de la CCT en matière de pratiques exemplaires et visait à faire des recommandations pour un modèle de régie optimal – reposant sur les pratiques exemplaires et la nature unique en son genre de la CCT – ainsi que des recommandations sur les étapes requises pour mettre en place un tel modèle.

Les résultats de l'évaluation ont été passés en revue et approuvés par le conseil d'administration en octobre 2009. Ceux-ci ont ensuite été soumis au gouvernement du Canada. Le cabinet d'experts-conseils recommande pour la CCT un cadre de régie restructuré et efficace. Les principales recommandations reflétant les pratiques exemplaires sont les suivantes :

- Réduire la taille du conseil d'administration de la CCT à 9-12 membres, conformément à la taille moyenne des conseils des sociétés d'État canadiennes et aux pratiques exemplaires.
- Le comité de direction du conseil d'administration devrait être aboli.
- Choisir les membres du conseil principalement en fonction des compétences et de l'expérience répondant aux besoins stratégiques de la CCT.
- Exclure les sous-ministres provinciaux et territoriaux du conseil d'administration. La CCT a mis en place un forum officiel rassemblant les sous-ministres des provinces et territoires deux fois par an dont l'objectif est d'assurer un dialogue direct entre la CCT et les sous-ministres des provinces et territoires sur des questions d'intérêt mutuel.
- Continuer la participation active de la CCT à l'industrie du tourisme par l'intermédiaire de ses comités consultatifs et d'autres méthodes, formelles ou non, déjà en place.

Le conseil d'administration de la CCT appuie fortement ces recommandations afin de faire de la CCT une organisation davantage axée sur la stratégie et plus pertinente pour le gouvernement et l'industrie et, du même coup, de permettre à un conseil d'administration vraiment moderne d'atteindre le but de la CCT visant à accroître les recettes provenant des touristes étrangers. Le conseil d'administration a aussi approuvé un plan d'action visant la mise œuvre des recommandations qui ne nécessitent aucun changement à la *Loi sur la CCT*.



Comité de la haute direction

La haute direction comprend huit cadres supérieurs, qui dirigent les activités opérationnelles de l'organisation.

Michele McKenzie

La *présidente-directrice générale* de la CCT est responsable de l'ensemble des activités opérationnelles de l'organisation, dont elle doit aussi rendre compte.

Chantal Péan

La *vice-présidente principale aux Affaires générales et secrétaire générale* est responsable des ressources humaines, des services juridiques, des technologies de l'information, des services d'approvisionnement, des relations gouvernementales et des communications générales, dont elle doit aussi rendre compte. 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, Stratégie marketing et Communications* est responsable du rendement et des résultats des initiatives de marketing de la CCT, dont il doit aussi rendre compte, à l'exception des activités dans les marchés émergents de la Chine, de l'Inde et du Brésil, du Programme Canada et du programme international RCVM (réunions, congrès et voyages de motivation). 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 positionner la marque touristique du Canada.

Andrew Clark

Le *vice-président, Développement du marché* est responsable de la gestion du personnel des ventes internationales dans les marchés émergents de la Chine, de l'Inde et du Brésil, du Programme Canada et du programme international RCVM de la CCT, dont il doit aussi rendre compte.

Lena Bullock

La *vice-présidente, Finances et chef des opérations* financières est responsable des finances, des activités de vérification et du soutien de haut niveau au comité de vérification du conseil d'administration.

Charles McKee

Le *vice-président, Affaires internationales* est responsable de la gestion des équipes de marketing intégré des Amériques et outre-mer à notre siège social de même que dans nos bureaux à l'étranger, dont il doit aussi rendre compte, à l'exception des marchés émergents de la Chine, de l'Inde et du Brésil.

Susan Iris

La *vice-présidente, Initiatives stratégiques et Jeux d'hiver de 2010* est responsable de la surveillance de la mise en œuvre des stratégies de la société visant à tirer profit des occasions uniques offertes par les Jeux d'hiver de 2010, dont elle doit aussi rendre compte.

Paul Nursey

Le *directeur exécutif, Gestion de la stratégie* siège en permanence au comité de la haute direction et est responsable de la gestion globale de la stratégie, y compris l'établissement de mesures du rendement et la rédaction de l'ensemble des plans et rapports de l'organisation, dont il doit aussi rendre compte.

Personnel

Ensemble du personnel

À l'échelle de l'organisation, on compte à la CCT 154 postes permanents. Quatre-vingt-quinze d'entre eux (62 %) 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. La CCT a aussi un petit bureau à Ottawa qui compte trois employés.

Personnel à l'étranger

On compte 59 postes de marketing et de vente à l'étranger à la CCT, soit 38 % de son effectif. Il s'agit de postes à temps plein. La CCT a 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 sa présence internationale est la plus forte, avec 23 postes dans diverses villes américaines.

Au printemps 2009, des employés temporaires se sont ajoutés aux effectifs de la CCT afin de soutenir les projets de relance annoncés dans le budget fédéral de 2009. Ces employés supplémentaires s'occuperont du programme de publicité nationale au Canada et de nouvelles initiatives aux États-Unis, dans les marchés émergents et dans le secteur international des RCVM. D'autres employés de soutien dans l'approvisionnement, les finances, le marketing électronique et les communications d'entreprise apportent toujours leur appui à cet important projet étalé sur deux ans.



Annexe 1 : Rapport sur les activités et les résultats attendus en 2009

Dans le cadre de notre cycle de planification intégré, 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 nous permettre d'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 six priorités fixées dans le plan d'entreprise 2009-2013.

Activités planifiées et résultats attendus en 2009, par priorité

Priorité	Activités clés planifiées	Principaux résultats attendus	Situation en 2009	
1 – Être pertinent pour le consommateur	Poursuivre la mise en œuvre de l'outil Quotient explorateur (QE)	Achever la mise en œuvre de la stratégie relative au QE dans d'autres marchés (Australie, Chine, Corée du Sud, Mexique, Japon, France, Allemagne)	Achevé	
		Trouver des occasions de transmettre le questionnaire du QE au consommateur	Achevé	
		Renseigner les membres de l'industrie sur le modèle du QE et ses applications	Achevé	
		Créer du contenu pour chaque type de QE	Achevé	
	Effectuer des recherches sur les préférences, les attitudes et les motivations des consommateurs en matière de voyages	Utiliser les résultats des recherches pour raffiner la segmentation du marché	Achevé	
		Évaluer annuellement l'efficacité des activités promotionnelles au moyen de la Veille touristique mondiale et d'études de conversion	Achevé	
	Utiliser la Gestion des relations-clients (GRC) et les nouvelles technologies pour répondre à la demande croissante de voyages individuels, et pour mieux comprendre le consommateur afin de mieux communiquer avec lui	Exécuter une stratégie de communication mondiale qui soit étroitement liée aux outils de marketing électronique et de GRC	Achevé	
		Recueillir des données de GRC, analyser les conclusions et les intégrer à la stratégie ainsi qu'aux plans tactiques	Achevé	
		Faire augmenter les chiffres consignés dans les bases de données, pour tous les marchés	Achevé	
		Recueillir de l'information sur les activités en matière de communication électronique	Achevé	
	2 – Accroître la participation des petites et moyennes entreprises (PME)	Dans le cadre de la stratégie de marketing électronique, créer une expérience en ligne qui soit avantageuse pour le consommateur	Assurer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques concernant la stratégie de contenu Web et l'efficacité des campagnes de marketing électronique	Achevé
			Présenter au consommateur un contenu plus pertinent et plus attirant	Achevé
Tenir des ateliers pour encourager la participation des PME d'un bout à l'autre du Canada		Ateliers sur les expériences de la marque lors d'événements provinciaux ou sectoriels	Achevé	
		Étendre les séminaires de l'Asie-Pacifique aux marchés d'outre-mer	Achevé	
Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie d'acquisition des nouvelles de la CCT		Accroître de 50 % la quantité de nouvelles de la CCT obtenues auprès des PME	Continu	
Renouveler les expériences		Continuer la réévaluation de la base de données consacrée aux expériences	Continu	
Faire ressortir les occasions liées aux médias sociaux qui relèvent des PME, en partenariat avec les OMP et les OMD		Créer une base de données des occasions liées aux médias sociaux qui relèvent des PME, en partenariat avec les OMP et les OMD	Continu	
Programme de publicité au Canada		Lancer une campagne publicitaire dans l'ensemble des médias du Canada	Achevé	

Activités planifiées et résultats attendus en 2009, par priorité

Priorité	Activités clés planifiées	Principaux résultats attendus	Situation en 2009
3 - Accroître la participation des petites et moyennes entreprises (PME)	Développer la trousse d'outils de la marque Canada	Entreprendre sur une base annuelle la modification et le perfectionnement de la trousse d'outils à la lumière de la demande du marché mondial, des besoins des consommateurs et de l'évolution des médias et de la technologie (p. ex. : enquête auprès de l'industrie)	Achévé
	Éveiller un sentiment d'urgence au moyen de campagnes intégrées et de meilleures relations avec les partenaires	Intégrer des éléments de la bibliothèque de contenu à la trousse d'outils de la marque	Achévé
		Entreprendre l'actualisation et l'augmentation de la bibliothèque d'images, de séquences vidéo et de récits en fonction des besoins, sur une base annuelle	Achévé
	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	Améliorer l'accès en ligne à la trousse d'outils pour les intervenants et intégrer à l'échelle mondiale les principales publications (p. ex. : guide interne, guide pour les organisateurs de réunions)	Achévé
		Entreprendre la mesure du taux d'adoption des éléments de la marque Canada et de la trousse d'outils (recherche qualitative et quantitative) sur une base annuelle	Continu
	Sensibilisation et formation relativement à la marque Canada	Créer une stratégie sur les atouts « partagés » de la marque Canada et la faire connaître	Achévé
		Entreprendre la collecte de commentaires de l'industrie sur une base annuelle	Achévé
	Publicité nationale	Collaborer avec les partenaires nationaux afin de créer une campagne publicitaire nationale uniforme qui encourage les Canadiens à vivre les expériences de voyage de calibre mondial possibles au Canada et à songer à mettre de côté un voyage à l'étranger déjà prévu	Achévé
		Les destinations canadiennes et les partenaires du secteur privé sont invités à collaborer dans des partenariats à caractère plus tactique ou parallèle, dans le cadre de la campagne nationale	Achévé
	Marchés émergents	Entreprendre en Inde et au Brésil des activités de marketing touristique à l'échelle nationale conformément à la stratégie de pénétration du marché de la CCT, soit en donnant priorité à l'industrie du voyage, aux relations avec les médias et au marketing électronique en 2009	Achévé
		Accroître les activités en Chine et au Mexique afin de stimuler la relance et de saisir les occasions qui sont mûres, mais dont le Canada ne pouvait profiter auparavant	Achévé
	Marché mondial des RCVM	Lancer un programme mondial de RCVM centré sur les marchés européens (surtout les marchés des congrès internationaux)	Achévé
		Tirer profit des associations et entreprises clientes établies aux États-Unis, mais qui exercent leurs activités sur toute la planète et qui ont besoin d'organiser des réunions partout dans le monde	Achévé
		Entreprendre le projet d'expansion du site Web américain du programme RCVM afin qu'il soit adapté à tous les clients à l'échelle internationale	Achévé

Activités planifiées et résultats attendus en 2009, par priorité

Priorité	Activités clés planifiées	Principaux résultats attendus	Situation en 2009
4 - Miser sur la visibilité offerte au Canada par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver	Diriger le groupe de travail sur le marketing touristique national	Utiliser la marque olympique dans les campagnes de marketing internationales	Achévé
	Tirer profit de la visibilité médiatique	Organiser à Vancouver un grand événement médiatique; accueillir partout au Canada des journalistes du domaine du voyage	Achévé
		Élaborer une stratégie visant à coopérer avec les diffuseurs et les médias non accrédités, et enrichir l'inventaire de séquences vidéo, d'images et de récits	Achévé
	Tirer parti des possibilités lors des Jeux olympiques de 2008 à Beijing	Assurer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques en vue de tirer parti des possibilités de 2010	Achévé
	Tirer parti des retombées médiatiques après les Jeux	Entreprendre l'élaboration d'une stratégie relative à la période suivant les Jeux olympiques pour continuer de tirer parti des Jeux après 2010	Achévé
	Tirer profit des occasions publicitaires nationales	Continuer à rechercher les occasions d'établir des partenariats nationaux sur la publicité intérieure, ce qui peut comprendre des commanditaires des Jeux olympiques	Achévé
5 - Favoriser 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 le milieu de travail	Achévé
	Veiller à l'élaboration, à la mise en œuvre et le suivi de plans, de politiques, de systèmes et de pratiques solides en matière de ressources humaines	Réaliser un examen complet des politiques, processus et systèmes en matière de ressources humaines	Achévé
		Poursuivre la mise en œuvre du plan de développement du leadership amorcée en 2008	Achévé
	Développer une stratégie et une méthodologie pour garder les employés de talent et les gestionnaires exceptionnels, et les aider à progresser	Veiller à la mise en œuvre complète du plan de relève et à la révision de la structure de rémunération des cadres supérieurs de la CCT	Continu
	Souligner l'importance de la stratégie au sein de l'organisation	Inclure dans les réunions de la direction le suivi du rendement de l'organisation par rapport aux objectifs à court terme pour chaque indicateur de mesure du TBP	Achévé
		Mettre en place un processus continu d'apprentissage et d'adaptation de la stratégie en fonction de l'analyse du rendement	Achévé
6 - Strengthen engagement with the shareholder	Insister davantage sur les relations avec le gouvernement	Améliorer la perception de l'actionnaire en ce qui touche les activités et les produits de la CCT	Achévé
		Surveiller et saisir les occasions d'obtenir un soutien gouvernemental	Achévé
	Gérer la réputation de la CCT	Accroître le leadership de la CCT dans la coordination des activités de marketing au sein de l'industrie canadienne du tourisme	Achévé
	Accroître l'efficacité des communications avec l'industrie, le grand public et l'actionnaire	Stimuler les interactions avec l'industrie, le public et l'actionnaire en communiquant proactivement avec les acteurs pertinents	Achévé
	Continuer de respecter les obligations statutaires en matière de rapports, qui assurent une responsabilisation adéquate envers le Parlement	Soumettre des documents d'entreprise de qualité supérieure, présentés de façon claire et concise, qui correspondent aux priorités stratégiques du gouvernement, et ce, dans les délais réglementaires établis	Achévé

Annexe 2 : Conseil d'administration, comités du conseil d'administration et présidents des comités consultatifs

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 consultatifs 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.

Président du conseil

Steve Allan
Vice-président,
RSM Richter LLP

Présidente-directrice générale

Michele McKenzie

Représentants nationaux

Montie Brewer
Vice-président du conseil

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

Christiane Germain (jusqu'au 4 mars 2009)
Présidente et propriétaire
Groupe Germain

Dragan Matovic (depuis le 5 mars 2009)
Président
Halex Ventures Inc.

Liette Lacroix Kenniff

George Young (depuis le 1^{er} octobre 2009)

Rod A. Seiling
Président
Commission des courses de l'Ontario

Leah George Wilson
Directrice, Traités, terres et ressources
Première nation Tsleil-Waututh

Kosta Tomazos
Président
Investissement et gestion en accueil

Scott Allison
Vice-président, Ventes et marketing
Hôtels Marriott du Canada

Représentants régionaux

Terre-Neuve-et-Labrador et Nouvelle-Écosse

Gina Noordhof
Propriétaire
Norseman Restaurant and 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 (jusqu'au 3 août 2009)
Propriétaire exploitant
Cavendish Maples Cottages
Île-du-Prince-Édouard

Anne Arsenault (depuis le 4 août 2009)
Propriétaire exploitant
Driftwood Country Cottages
Île-du-Prince-Édouard

Ellen Barry
Sous-ministre
Ministère du Tourisme et des Parcs
du Nouveau-Brunswick

Québec
Alexander Reford
Directeur
Les Jardins de Métis Inc., Québec

Louise Pagé (jusqu'au 29 décembre 2009)
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
Ontario

Drew Fagan (depuis le 28 avril 2009)
Sous-ministre
Ministère du Tourisme de l'Ontario

Manitoba et Saskatchewan

Van Isman (jusqu'au 16 juin 2009)
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
Territoires du Nord-Ouest

Bill Werry
Sous-ministre
Ministère du Tourisme, des Parcs
et des Loisirs de l'Alberta

Colombie-Britannique et Yukon

Rod Taylor
Propriétaire exploitant
Uncommon Journeys Ltd.
Yukon

Gouvernement du Canada (membre d'office)

Marie-Josée Thivierge
Sous-ministre adjointe
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 de la régie interne et des nominations
- Comité de vérification et des pensions
- Comité des ressources humaines

Présidents des comités consultatifs

Selon le règlement interne de la CCT, le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs composés des personnes jugées capables de la conseiller à l'égard de toute question relative aux affaires de la CCT. Six comités consultatifs sont actuellement en fonction; des chefs de file et autres spécialistes de l'industrie du tourisme composent et président ces comités. Ces comités consultatifs sont surtout responsables de fournir des conseils au conseil d'administration et à la présidente-directrice générale.

Présidents des comités consultatifs de la CCT en 2009

Comité de marketing pour l'Europe

Christena Keon Sirsly

Dirigeante principale des stratégies
Via Rail Canada Inc.

Comité de marketing pour l'Asie-Pacifique

Brian Richardson

(jusqu'au 7 septembre 2009)

Vice-président, Marketing général
et Communications

Hôtels et centres de villégiature Fairmont

Mike Ruby *(depuis le 8 septembre 2009)*

Président

Muskoka Language International Inc.

Comité sur les expériences de la marque

Stan Cook Jr. *(depuis le 28 janvier 2009)*

Président

Wilderness Newfoundland Adventures

Andrew Lind *(depuis le 29 janvier 2009)*

Directeur, Contrats et Produit

Jonview Canada

Comité des réunions, congrès et voyages de motivation

Patrick Kelly

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

David Whitaker

Président-directeur général
Tourism Toronto

Présidents des comités consultatifs dans les marchés – 2009

Royaume-Uni

Bob Atkinson

Directeur général des ventes – passagers,
Royaume-Uni et Irlande
Air Canada

France

Patrice Caradec

Président, directeur général
Transat France

Allemagne

Tilo Krause-Dünow

Propriétaire

CANUSA Touristik GmbH & Co. KG

Mexique

Cristina Vazquez

Directrice générale, Mexique
et Amérique latine
Air Canada

Japon

Vacant

Australie

David Mulley

Directeur

Asia Pacific Travel Marketing

Corée du Sud

Young Lee

Directeur général
Air Canada

Annexe 3 : Glossaire et acronymes

Glossaire

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 à chaque fois pour une nouvelle arrivée.

Emploi touristique

Mesure du nombre d'emplois créés dans un secteur par les dépenses effectuées par les touristes, ou attribuables à celles-ci, pour l'achat de biens et de 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.

Organisme de marketing de destinations (OMD)

Société ou autre entité s'occupant de stimuler le tourisme vers une destination ou d'améliorer l'image publique de cette destination.

Organisme de marketing provincial (OMP)

Entité provinciale s'occupant de stimuler le tourisme vers une province ou d'en améliorer l'image publique.

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.

Quotient explorateur^{MC} (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.

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.

Recettes provenant des touristes étrangers

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

Recettes provenant des touristes internationaux

Dépenses effectuées par des visiteurs étrangers pour l'achat de biens et de services touristiques produits au Canada, y compris les dépenses qui peuvent avoir été engagées à l'extérieur du Canada, par exemple pour l'achat d'un billet d'avion émis par un transporteur international canadien pour un voyage vers le Canada.

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.

Acronymes

ACV	Argument clé de vente
AGV	Agence générale des ventes
AITC	Association de l'industrie touristique du Canada
AOP	Autre organisme public
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
CAD	Commentaires et analyse de la direction
CCCTD	Conseil consultatif canadien du tourisme durable
CCSP	Conseil sur la comptabilité dans le secteur public
CCT	Commission canadienne du tourisme
CHD	Comité de la haute direction
CNC	Conseil des normes comptables
COF	Chef des opérations financières
COLO	Commissariat aux langues officielles
COVAN	Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver
ERE	Évaluation des risques pour l'entreprise
FAM	Familiarisation
GRC	Gestion des relations-clients
ICCA	Institut canadien des comptables Agréés
IMC	Indice des marques nationales
IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
LACP	League of American Communications Professionals
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
MAECI	Affaires étrangères et Commerce international Canada
MRCI	Modèle du rendement du capital investi
OMD	Organisme de marketing de destinations
OMP	Organisme de marketing provincial
OMT	Organisation mondiale du tourisme (Nations Unies)
ONT	Organisation nationale de tourisme
OPTC	Organisme public de type commercial
OSBLSP	Organisme sans but lucratif du secteur public
PCGR	Principes comptables généralement reconnus
PCIM	Programme de coordination de l'image de marque
PDG	Présidente-directrice générale
PE	Protocole d'entente
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNDR	Programme national de développement des ressources
PSVC	Programme des spécialistes des voyages au Canada
PVJ	Programme de visites pour les journalistes
QE	Quotient explorateur ^{MC}
QPNH	Quatre Premières nations hôtes
RCI	Rendement du capital investi
RCVM	Réunions, congrès et voyages de motivation
RH	Ressources humaines
RP	Relations publiques
RVMCE	Réunions, voyages de motivation, congrès et expositions
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
TBP	Tableau de bord prospectif
VJP	Veille touristique mondiale

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada
Commission canadienne du tourisme
Rapport annuel / Commission canadienne du tourisme
Publication en série électronique en format PDF
Mode d'accès : l'internet
Publié aussi en anglais sous le titre : Annual report
Également publié en version imprimée
ISSN : 1493-5775
ISBN : 978-1-100-94256-8
N° de cat. : lu82-2009F

1. Tourisme – Canada – Périodiques.
2. Commission canadienne du tourisme – Périodiques. I. Titre
G155 338.4'7917104'05

