



Commission canadienne
du tourisme

Canadian Tourism
Commission



Saisir les occasions pour une croissance renouvelée

Rapport annuel 2010

Canada

Table des matières

Message du président	2
Message de la présidente-directrice générale	4
L'industrie canadienne du tourisme	6
Partenariats	11
Soutenir l'industrie	12
Aider le Canada à tirer profit des Jeux d'hiver de 2010	15
Promouvoir le Canada dans le monde entier : un bon rendement du capital investi	19
Distinctions	26
Régie interne	28
Conseil d'administration	30
Comité de la haute direction	33
Mesure du rendement	34
Commentaires et analyse de la direction	37
États financiers	50
Notes afférentes aux états financiers vérifiés	55
Glossaire et acronymes	76

Le rapport annuel de 2010 est le principal outil employé par la Commission canadienne du tourisme (CCT) pour faire rapport au Parlement du Canada et présenter les résultats obtenus grâce aux ressources publiques. Sous le thème « Saisir les occasions pour une croissance renouvelée », le rapport annuel met en lumière les principales activités et initiatives qui ont jalonné 2010.

Couverture :

L'Île Miscou, au Nouveau-Brunswick

Ministère du Tourisme et des Parcs du Nouveau-Brunswick

Profil d'entreprise

La CCT est l'organisme national de marketing touristique du Canada. À titre de société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada, nous dirigeons l'industrie canadienne du tourisme afin de promouvoir le Canada comme une destination touristique quatre saisons de premier choix et concurrentielle sur la scène internationale et où les voyageurs peuvent vivre des expériences *extraordinaires*. Nous donnons au Canada une voix cohérente sur le marché du tourisme international.

Relevant du Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie, nous devons nous soumettre aux exigences prévues par la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*. Nous avons pour mandat de veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie du tourisme en favorisant les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires. La principale bénéficiaire de nos activités est l'industrie touristique du Canada, qui se compose de quelque 177 911 entreprises liées au tourisme et totalise environ 610 600 emplois.

Cela dit, c'est le contribuable canadien qui en profitera en dernier ressort, puisque le tourisme contribue à la qualité de vie au Canada grâce aux investissements publics et privés dans les parcs, les infrastructures de transport, les attraits touristiques, les activités organisées et les équipements qui s'y rapportent. En plus de stimuler la croissance des recettes provenant de l'étranger et la création d'emplois au Canada, nous favorisons les entreprises et les emplois fondés sur le savoir (p. ex. les technologies de mise en service, le marketing électronique, la création artistique, la recherche et l'économie numérique), secteur important de l'économie canadienne. L'industrie du marketing touristique fait partie des plus importants clients de l'économie canadienne reposant sur le numérique et la créativité.

Nous ciblons actuellement les voyageurs étrangers dans les Amériques (États-Unis, Mexique et Brésil), en Europe (Royaume-Uni, Allemagne et France), en Asie (Chine, Inde, Corée du Sud et Japon) et en Australie. Cependant, notre structure de bureaux régionaux nous permet d'être souples, de faire preuve d'opportunisme, d'adapter nos programmes de marketing aux conditions changeantes du marché et de miser sur les occasions qui se présentent.

Message du président

À tous les points de vue, 2010 a été une année fabuleuse pour notre pays comme pour notre organisation. La stratégie de la Commission canadienne du tourisme (CCT) consistant à tirer profit des Jeux d'hiver de 2010 pour tout le Canada a fonctionné au-delà de nos espérances, et nous continuerons d'en récolter les fruits pendant les deux prochaines années. Déjà, les premiers résultats témoignent du franc succès de notre vision et de notre plan dans le marché féroce et compétitif qu'est celui de l'industrie mondiale du tourisme.

Pour maximiser la compétitivité du Canada comme destination touristique, l'une des grandes priorités que notre conseil s'était données pour 2010 consistait à maximiser les ressources allouées à la génération de la demande au moyen de nos programmes de marketing. À cette fin, le conseil a approuvé une nouvelle orientation stratégique pour la CCT, soit une orientation misant sur les marchés étrangers où nous jouons un rôle de chef de file et où nous sommes en mesure de générer le meilleur rendement du capital investi possible. Puisque les organismes de marketing provinciaux et régionaux investissent de façon importante dans la promotion de leurs propres marques dans le marché américain des voyages d'agrément, nous avons cessé certaines activités de marketing dans ce marché à la fin de 2010 pour ne nous concentrer désormais que sur les médias sociaux et les relations publiques.

De plus, le conseil a approuvé la simplification des opérations ainsi qu'une réduction de notre structure de coûts, dans le but de donner une nouvelle direction à notre modèle d'entreprise et d'alléger notre structure pour les prochaines années. Ainsi, nous pourrions remplir notre mandat beaucoup plus efficacement. Ce n'était certes pas une mince affaire, mais les intervenants de l'industrie, convenant des avantages d'une compétitivité accrue, ont appuyé notre initiative. À l'été 2010, la direction de la CCT a donc amorcé la transition par une série de mesures : mise en place d'une structure administrative par bureaux régionaux pour alléger notre appareil international; pilotage d'un programme de partage de nos locaux avec nos partenaires de l'industrie; mise en branle d'un processus de recrutement d'agents généraux des ventes (AGV) pour déléguer une partie des activités de la CCT dans plusieurs marchés; amorce du processus de réduction du nombre de nos propriétés louées à l'étranger, de treize à cinq; et enfin, compression de 30 % de l'effectif de notre équipe pour s'adapter à notre modèle allégé. Ces changements n'ont pas été faciles à faire. Néanmoins, ce sont 16 millions de dollars supplémentaires qui seront redistribués dans le marché d'ici 2012, ce qui augmentera notre capacité concurrentielle auprès des voyageurs internationaux.

Comme deuxième priorité, notre conseil devait répondre aux exigences de l'actionnaire concernant les l'unanimité par les administrateurs en 2009. Je suis heureux d'annoncer que l'effectif de notre conseil a été réduit, passant de 26 à un maximum de 12 administrateurs. Je tiens personnellement à exprimer ma reconnaissance à tous les membres du conseil, aussi bien à ceux qui nous ont quittés qu'à ceux qui restent. Chacun et chacune ont appuyé sans réserve notre nouveau modèle de régie et ont fait passer la CCT avant leurs intérêts.

En 2011, les comités consultatifs du conseil feront peau neuve afin de demeurer pertinents et de rester en phase avec notre nouveau modèle d'entreprise. En outre, nous allons diversifier nos investissements en marketing pour découvrir de nouvelles perspectives de croissance en vue d'améliorer la position de l'industrie canadienne du tourisme pour les années à venir. Dans les marchés où nous restons présents, nous exigerons de l'équipe de la CCT qu'elle se surpasse encore en matière d'innovation afin de gagner des parts de marché sur la concurrence internationale.

L'année 2010 restera dans nos annales comme un synonyme de grandes réalisations pour la CCT. C'est avec plaisir que je vous annonce que grâce aux changements mis en branle en 2010, l'organisme national de marketing touristique du Canada sera plus que jamais à même de soutenir notre industrie touristique dans la nouvelle décennie, par son efficacité et sa compétitivité.



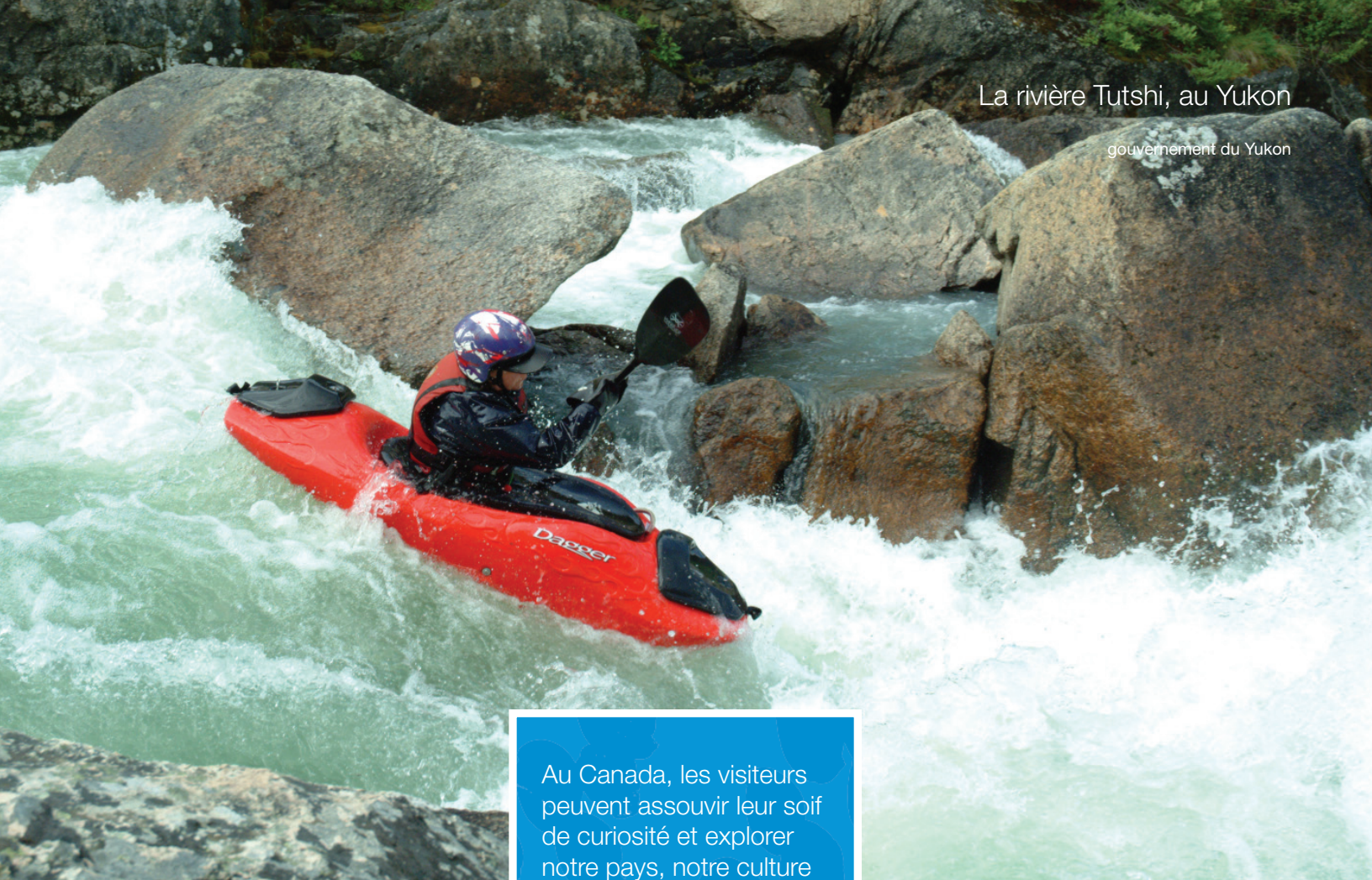
Steve Allan
Président du conseil

Le 24 mars 2011

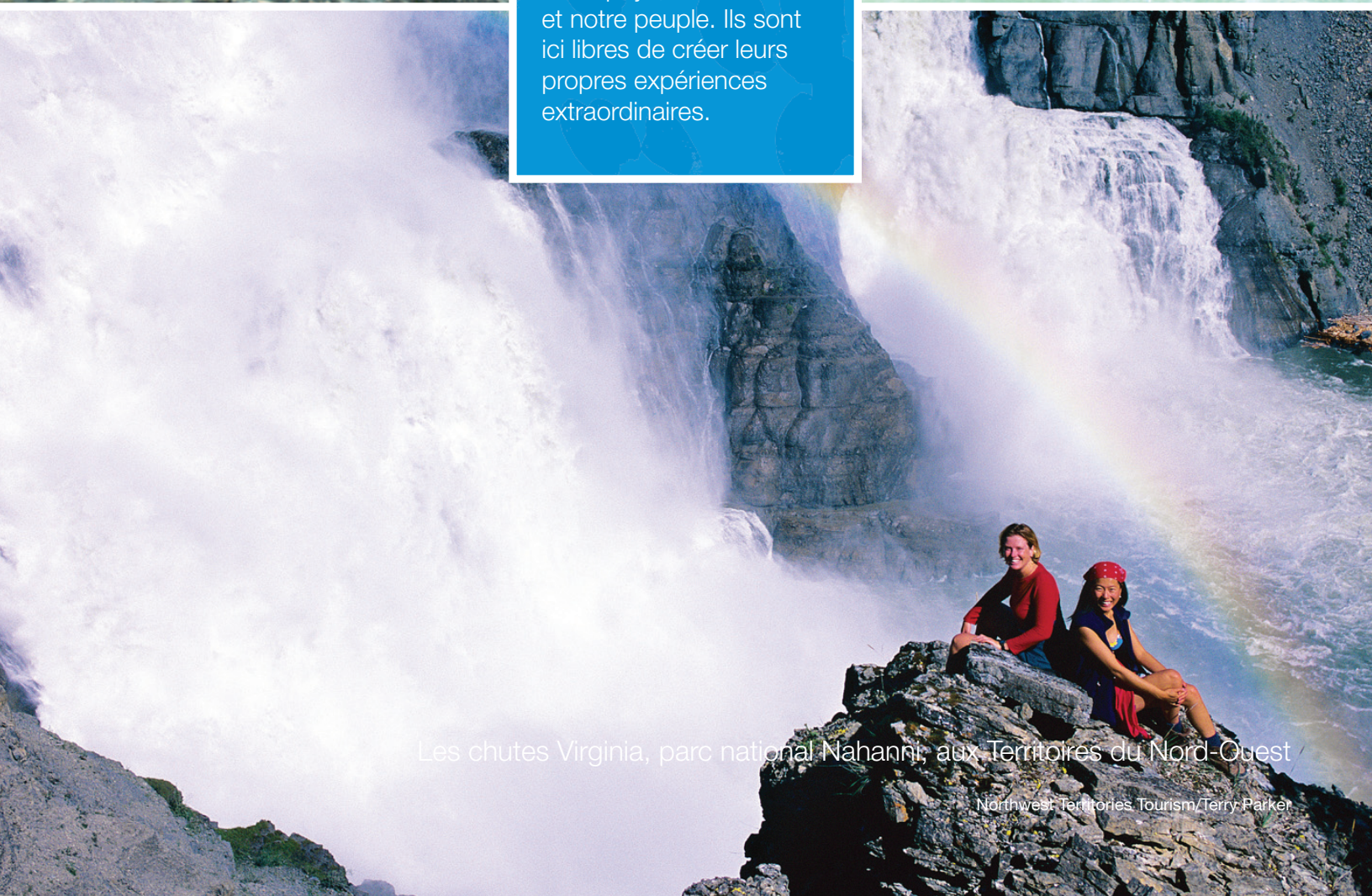


La rivière Tutshi, au Yukon

gouvernement du Yukon



Au Canada, les visiteurs peuvent assouvir leur soif de curiosité et explorer notre pays, notre culture et notre peuple. Ils sont ici libres de créer leurs propres expériences extraordinaires.



Les chutes Virginia, parc national Nahanni, aux Territoires du Nord-Ouest

Northwest Territories Tourism/Terry Parker

Message de la présidente-directrice générale

Je suis tout à fait ravie de présenter notre dernier rapport annuel, qui permet de constater à quel point les stratégies de marketing touristique de la Commission canadienne du tourisme (CCT) et leurs retombées économiques positives continuent de profiter aux Canadiennes et aux Canadiens. « Canada. Explorez sans fin », la marque touristique d'envergure internationale créée et gérée par la CCT, continue d'évoluer et de produire des résultats. Cette année, *FutureBrand* a couronné le Canada comme marque nationale numéro un au monde. Ce résultat est pour nous à la CCT une mesure clé de notre rendement, car il rend compte de la vigueur et du rayonnement de notre marque touristique sur la scène mondiale.

C'est avec fierté que nous annonçons que les résultats suivants sont directement attribuables à nos activités de marketing menées auprès des consommateurs en 2010 sous la bannière gagnante qu'est la nôtre :

- 1,9 milliard de dollars en recettes provenant des touristes étrangers pour l'économie canadienne;
- 244,2 millions de dollars en recettes publiques;
- 16 569 emplois créés ou préservés au Canada.

Toujours en 2010, une évaluation indépendante a fait état d'un rendement du capital investi de 82 : 1 pour nos campagnes de marketing financées à partir de nos investissements de base, et de 44 : 1 pour les campagnes soutenues avec l'enveloppe budgétaire de 2009 dans le cadre du Plan d'action économique du Canada. Il est évident que les sommes investies par Ottawa dans la CCT, son organisme national spécialisé en marketing touristique, produisent des retombées positives.

Tandis que le monde continuait de se remettre de la crise économique, nous avons enregistré en 2010 un nombre accru d'arrivées au Canada en provenance de tous nos marchés étrangers clés, à l'exception du Mexique, qui reste un marché en voie de redressement. Parmi les signes positifs, le plus encourageant est peut-être la croissance à deux chiffres dans nos marchés émergents ou en transition : le Brésil, l'Inde, la Corée du Sud, le Japon et la Chine. Pour couronner le tout, en milieu d'année est tombée une nouvelle que nous avons tous applaudie : la Chine accordait au Canada le statut de destination approuvée. Vers la fin de 2010, le nombre d'arrivées de la Chine marquait déjà une hausse de 21,2 % par rapport à 2009, et nous nous attendons à des progrès encore plus spectaculaires à l'heure où nous lançons notre toute première campagne de marketing s'adressant directement aux consommateurs chinois, soit des millions de voyageurs avides de découvrir le Canada et d'en admirer les charmes sur place.

En 2011, nous allons enrichir encore davantage la marque touristique internationale du Canada en définissant un nombre accru d'expériences touristiques exceptionnelles, sur lesquelles nous pourrions miser avantageusement dans nos campagnes de marketing, et nous accorderons une attention renouvelée à nos relations avec les professionnels des voyages, afin d'accroître les ventes. Comme le prévoit notre nouveau modèle d'entreprise, nous comptons promouvoir notre marque touristique dans les marchés où nous pouvons faire figure de chef de file et dans ceux où nous voyons de nouvelles perspectives de croissance. Nous continuons de cibler les voyageurs bien nantis, et le présent rapport démontre le bien fondé de cette stratégie.

Nous allons, bien entendu, continuer d'innover et d'expérimenter, et de tabler sur les nouvelles technologies et les médias sociaux, de même que sur nos compétences en relations publiques pour mettre en vitrine les expériences touristiques extraordinaires que le Canada offre aux voyageurs internationaux.

Explorez sans fin!



Michele McKenzie
Présidente-directrice générale

Le 24 mars 2011



Toronto, en Ontario

Les villes canadiennes comblent le besoin d'exploration et de découverte des visiteurs. Cosmopolites et raffinées, nos villes sont aussi à la porte de merveilles naturelles spectaculaires.

Le centre des congrès de Vancouver, en Colombie-Britannique

L'industrie canadienne du tourisme

Aperçu de l'industrie

Aujourd'hui reconnu comme l'une des industries les plus florissantes du monde, le tourisme se remet rapidement des difficultés économiques des dernières années. De fait, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) estime que le nombre d'arrivées de touristes internationaux a atteint 935 millions en 2010, soit une hausse de 6,7 % par rapport à 2009, alors qu'on comptait 877 millions d'arrivées.

Globalement, l'amélioration de la confiance et du climat économique mondial, à laquelle s'ajoute la notoriété acquise grâce aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, a propulsé à la hausse les arrivées de touristes étrangers au Canada en 2010. En fait, le Canada enregistre des gains dans tous les marchés clés de la CCT, à l'exception du Mexique.

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 organismes de marketing de destination (OMD) ainsi que les associations des professionnels et de l'industrie du tourisme.

Selon les estimations préliminaires de la CCT pour 2010, l'industrie canadienne du tourisme a généré 74,1 milliards de dollars en recettes pour l'économie du Canada, a apporté une contribution de 29,5 milliards de dollars au produit intérieur brut (PIB) du Canada, a généré 20,4 milliards de dollars en recettes publiques et a soutenu 610 600 emplois au Canada grâce aux dépenses touristiques

Activité économique de l'industrie canadienne du tourisme

Activité économique	Estimations définitives				Estimations préliminaires	
	2008	2008/2007 (%)	2009	2009/2008 (%)	2010	2010/2009 (%)
Recettes touristiques totales	74,7 milliards \$	+5,5 %	69,5 milliards \$	-4,5 %	74,1 milliards \$	+6,5 %
Contribution du tourisme au PIB canadien	30,3 milliards \$	+5,8 %	27,7 milliards \$	-4,2 %	29,5 milliards \$	+6,5 %
Recettes publiques générées par le tourisme	21,9 milliards \$	+5,7 %	19,2 milliards \$	-4,8 %	20,4 milliards \$	+6,6 %
Total des emplois au Canada découlant des dépenses touristiques	662 900	+1,4 %	616 800	-7,0 %	610 600	-1,0 %

Les recettes provenant du tourisme intérieur, en hausse de 6,7 % en 2010, ont atteint 59,1 milliards de dollars, soit 80 % des recettes touristiques globales de 74,1 milliards de dollars. De leur côté, les recettes provenant de l'ensemble du tourisme international ont progressé de 5,2 % pour s'établir à 14,8 milliards de dollars, ce qui représente 20 % des recettes touristiques globales. Même si l'économie canadienne profite de la croissance de la demande touristique intérieure, une trop grande dépendance envers le marché intérieur soulève de graves préoccupations, étant donné le faible potentiel de croissance que peut promettre la population relativement restreinte du Canada.

En 10 ans, de 2000 à 2010, la contribution des voyageurs étrangers aux recettes touristiques du Canada est passée de 35 % à 20 %. Malgré que le tourisme soit l'un des secteurs les plus florissants à l'échelle mondiale, il est d'une importance stratégique, pour la compétitivité future du Canada, de générer une croissance réelle dans les marchés touristiques étrangers, afin de susciter des investissements en devises étrangères dans les produits touristiques du Canada. Pour renforcer ce point, notons qu'en 2010, les voyageurs intérieurs ont dépensé en moyenne 92 \$ par jour au Canada, contre 129 \$ en moyenne par jour pour les voyageurs internationaux au Canada.¹

En 2010, le Canada a vu le nombre d'arrivées en provenance des onze marchés étrangers clés de la CCT augmenter de 2,1 % par rapport à 2009, avec des gains importants enregistrés dans les marchés émergents ou en transition du Japon, du Brésil, de l'Inde, de la Corée du Sud et de la Chine. On constate aussi une augmentation du nombre d'arrivées en provenance de nos marchés traditionnels et principaux, soit de la France, de l'Allemagne et de l'Australie, mais aussi, dans une moindre mesure, des États-Unis et du Royaume-Uni. En fait, le Mexique est le seul marché de la CCT ayant enregistré une baisse du nombre d'arrivées en 2010, mais cette baisse est en grande partie attribuable aux obligations en matière de visa qui sont entrées en vigueur en 2009.

Estimation des voyages d'une nuit ou plus au Canada selon les marchés de la CCT (en milliers)

Marchés clés de la CCT	Estimations définitives				Estimations préliminaires	
	2008	2008/2007 (%)	2009	2009/2008 (%)	2010	2010/2009 (%)
Total – États-Unis	12 503	-6,5	11 666	-6,7	11 744	+0,7
Royaume-Uni	837	-6,4	686	-18,1	712	+0,2
France	405	+12,5	388	-4,1	436	+6,8
Allemagne	315	+5,6	291	-7,6	332	+7,2
Japon	259	-16,6	180	-30,4	236	+19,1
Australie	219	+5,6	188	-14,3	233	+13,9
Chine	159	+5,3	159	+0,4	195	+21,2
Corée du Sud	173	-7,8	131	-24,0	164	+18,9
Inde	129	+7,4	126	-2,0	128	+18,2
Mexique	257	+11,7	161	-37,4	121	-28,6
Brésil	70	+10,6	57	-19,2	80	+29,7
Total – marchés clés	15 326	-5,4	14 034	-8,4	14 380	+2,1
Total – marchés étrangers	16 997	-4,4	15 583	-8,3	16 093	+2,3

Remarque : Les variations en pourcentage de 2010 sur 2009 sont faites à partir des estimations préliminaires de 2009.

Les recettes totales provenant des touristes de ces marchés, estimées à 9,7 milliards de dollars, ont progressé de 2,9 % en 2010 par rapport à 2009, tandis que les dépenses moyennes de chaque voyageur par nuit ont subi une légère baisse de 0,2 % pour s'établir à 106,70 dollars. Au fur et à mesure que l'économie mondiale reprend de la vigueur, les dépenses des voyageurs devraient augmenter.

¹ La moyenne de 129 \$ par jour pour les voyageurs internationaux tient compte de tous les marchés clés d'outre-mer de la CCT, des voyages d'agrément par avion en provenance des États-Unis et de l'ensemble des voyages RCVM en provenance des États-Unis, mais ne comprend pas les visites à des amis et à des membres de la famille (VAF) en provenance des marchés d'outre-mer.

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 2009, d'après les données de l'OMT sur les arrivées de voyageurs et les recettes touristiques. Par rapport à ses principaux concurrents, le Canada a vu son rendement augmenter de 171,8 % durant ces 13 années, soit une augmentation moyenne de 4,3 % par année, ou 6,0 % en termes réels selon les estimations. Soulignons que, de 1996 à 2009, le nombre de voyageurs au Canada a diminué de 10,7 % alors que les recettes touristiques ont augmenté de 59,2 %. 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.

Dépenses moyennes par voyage (\$CA)

	1996	2009	2009/1996 (%)
Australie	1 554 \$	5 234 \$	236,8
États-Unis	1 099 \$	1 953 \$	77,7
Allemagne	850 \$	1 636 \$	92,5
Thaïlande	926 \$	1 284 \$	38,7
Royaume-Uni	622 \$	1 223 \$	96,6
Canada	365 \$	992 \$	171,8
Turquie	461 \$	951 \$	106,3
Chine	315 \$	891 \$	182,9
France	333 \$	761 \$	128,5

Résultats des concurrents

Le Canada n'a pas été seul à connaître une hausse des arrivées de touristes étrangers dans la dernière année. Comme l'indique le tableau ci après, quelques-uns des concurrents bien établis du Canada à l'échelle internationale ont aussi enregistré des gains en 2010. Les États-Unis n'ont accueilli qu'un peu moins de touristes en provenance du Royaume-Uni, mais davantage en provenance de tous les autres marchés clés de la CCT, y compris une hausse marquée en provenance de la Chine (+55,2 %) et de la Corée du Sud (+52,2 %), attribuables à certains changements de politiques, soit, à la fin de 2008, l'élimination de l'obligation d'obtenir un visa pour les Sud-Coréens désireux d'entrer aux États-Unis et l'obtention du statut de destination approuvée (SDA), accordé par la Chine en 2009.

Même si l'Australie a enregistré des augmentations modestes en provenance des États-Unis, de la France, de la Chine, de l'Inde et du Brésil, elle a connu une faible baisse en provenance du Royaume-Uni et des baisses marquées en provenance du Japon et de la Corée du Sud. Il en résulte une baisse globale des arrivées en provenance des marchés clés de l'ordre de 5,5 % par rapport à 2009.

De même, même si le Royaume-Uni a connu des hausses importantes en provenance de l'Inde et du Brésil ainsi que des hausses modérées en provenance de l'Allemagne, de l'Australie, de la Chine et du Mexique, les baisses en provenance des États-Unis, de la France et du Japon ont pour résultat une baisse générale en provenance des marchés clés de l'ordre de 3,2 % par rapport à 2009.

La situation de ces pays suit la tendance internationale, selon laquelle les marchés établis perdent de la clientèle au profit de nouvelles destinations d'accueil émergentes. Le Canada n'a pas tardé à reconnaître cette tendance mondiale et à réagir en conséquence : pour la contrer, nous avons pris la décision stratégique de mettre l'accent sur les marchés émergents en croissance.

Estimation des voyages d'une nuit ou plus selon les marchés de la CCT en 2010 (en milliers)

	CANADA	2010/2009 (%)	É.-U.	2010/2009 (%)	AUS	2010/2009 (%)	R.-U.	2010/2009 (%)
Total – États-Unis	11 744	+0,7	–	–	470	+4,0	2 326	-8,0
Royaume-Uni	712	+0,2	3 870	-0,5	633	-2,0	–	–
France	436	+6,8	1 332	+10,6	97	+8,0	3 607	-5,0
Allemagne	332	+7,2	1 739	+3,1	161	–	2 978	+8,0
Japon	236	+19,1	3 429	+17,5	405	-24,0	219	-6,0
Australie	233	+13,9	908	+25,7	–	–	964	+7,0
Chine	195	+21,2	995	+55,2	450	+3,0	140	+2,3
Corée du Sud	164	+18,9	1 132	+52,2	217	-20,0	–	–
Inde	128	+18,2	651	+18,4	139	+11,0	308	+34,0
Mexique	121	-28,6	1 644	+8,8	–	–	86	+8,0
Brésil	80	+29,7	1 206	+35,1	27	+5,0	174	+15,0
Total des marchés clés	14 380	+2,1	17 417	+14,5	2 272	-5,5	10 802	-3,2
Total – marchés étrangers	16 093	+2,3	52 941	+10,9	5 920	-1,0	29 419	-1,0

Source : Estimations préliminaires de la CCT

Churchill, au Manitoba



Au Canada, un voyage ne consiste pas uniquement à aller d'un endroit à un autre. C'est un voyage d'exploration jalonné de découvertes qui peut être une expérience aussi enrichissante que la destination en elle-même.



Le brise-glace russe Orlova, au Nunavut

Nunavut Tourism/Kike Calvo

Partenariats

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 2010, les contributions des partenaires ont atteint un total de 138,5 millions de dollars, ce qui donne un ratio de 1,32 : 1 par rapport à l'affectation budgétaire totale s'élevant à 104,9 millions de dollars². Ce résultat témoigne de la pertinence de nos programmes aux yeux des partenaires.

La CCT forme quatre types de partenariats :

- **Campagnes de marketing ou de vente menées par la CCT** : entente selon laquelle 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 2010, les partenaires ont investi 16,3 millions de dollars dans ce genre de campagne.
- **Campagnes de marketing ou de vente menées par les partenaires** : entente selon laquelle les partenaires dirigent les campagnes et vendent alors des occasions publicitaires à la CCT. Les investissements de nos partenaires dans de telles initiatives se sont élevés à 40,7 millions de dollars en 2010.
- **Partenariats parallèles** : entente selon laquelle la CCT mène ses campagnes de publicité en parallèle avec ses partenaires. Ces partenariats s'appuient sur des ententes formelles au moyen desquelles nos partenaires et nous-mêmes alignons notre stratégie pour la campagne. 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 39,7 millions de dollars en 2010.
- **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 de familiarisation à l'intention des médias organisés par la CCT en défrayant les coûts de transport ou d'hébergement, par exemple 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 2010 sont évaluées à 41,8 millions de dollars.

² Ce montant se compose de 80,3 millions de dollars de l'affectation tirée du budget de base, de 16,5 millions de dollars du financement unique lié aux Jeux d'hiver de 2010 et de 41,7 millions de dollars du financement unique lié au Plan d'action économique.

Soutenir l'industrie

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 2010, nous avons 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.

Activités et salons professionnels organisés par la CCT

Dans le but de favoriser les contacts interentreprises dans un cadre où les PME touristiques du Canada peuvent rencontrer des acheteurs et se faire connaître des médias, la CCT a organisé les événements et salons suivants en 2010 :

- Carrefour GoMedia Canada (Canada);
- Rendez-vous Canada (Canada);
- Carrefour GoMedia (Mexique);
- Conozca Canadá (Mexique);
- Salon Canada Media Marketplace (États-Unis);
- Showcase Canada (Japon, Chine et Corée du Sud);
- Canada Corroboree (Australie).

Collection d'expériences distinctives

En 2010, la CCT a commencé à dresser un inventaire d'expériences qui reflètent la marque touristique du Canada et qu'elle compte mettre en valeur dans ses différents canaux de marketing (la publicité axée sur le tourisme d'agrément, les relations avec les médias, les relations publiques, les médias sociaux et les voyages de motivation). Connu sous le nom de Collection d'expériences distinctives (CED), cet inventaire s'appuiera sur deux projets antérieurs : les 28 expériences culturelles autochtones phares (2007 et 2008) et la collection d'expériences touristiques axées sur les spas (2008 et 2009). La CED permettra d'adopter une approche globale et contribuera à changer les perceptions traditionnelles que les visiteurs ont du Canada en apportant à la marque une nouvelle dimension et une nouvelle intensité. En outre, la CED constituera une occasion, pour les exploitants d'entreprise touristique offrant des expériences pertinentes et prêtes pour l'exportation, d'accroître leur visibilité dans nos marchés sources, puisqu'elle offrira une solide plateforme pour les ventes axées sur l'exportation. De plus, la CED incitera les concepteurs de produits touristiques canadiens en développement à passer à la prochaine étape. Une fois lancée, la CED nous donnera également l'occasion de collaborer avec les OMP et les autres ministères et organismes fédéraux, dont Agriculture et Agroalimentaire Canada, Parcs Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Patrimoine canadien, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, pour s'assurer que les expériences prêtes pour l'exportation les mieux alignées sur notre marketing fondé sur la recherche sont incluses dans la collection. Ainsi, nous continuons de collaborer avec l'industrie, les intervenants et ses partenaires fédéraux pour inventorier les expériences qui soutiennent la mise en œuvre de la marque touristique du Canada « *Canada. Explorez sans fin* ».



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 comme 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.

Site Web des médias de la CCT

Le Centre des médias de la CCT est une source interactive bilingue offerte aux médias internationaux qui recherchent des renseignements touristiques et autres ressources sur le Canada. Ce site Web présente des séquences vidéo, des photos, les communiqués de presse de la CCT, des statistiques sur le Canada, un répertoire de journalistes et de partenaires et des liens vers les recherches et les renseignements d'entreprise de la CCT. Le site offre en outre des idées d'articles, créées à l'intention des journalistes pour les inspirer à rédiger leurs propres reportages touristiques sur le Canada, ainsi que les « nouvelles de la CCT », où l'on peut tout apprendre sur les études réalisées par la CCT et les actualités, les projets et les initiatives de l'entreprise. Les abonnés peuvent recevoir les idées d'articles et les nouvelles de la CCT sur fil RSS ou au moyen d'alertes par courriel, nous suivre sur Twitter et Facebook et commenter, partager et marquer d'un signet nos publications. En 2010, nous avons amélioré le Centre des médias en y ajoutant du contenu sous forme de blogue, fréquemment mis à jour. En ce moment, le site reçoit environ 20 000 visites par mois.

Durant les Jeux d'hiver de 2010, la version mobile de notre Centre des médias s'est avérée extrêmement précieuse pour les journalistes assurant la couverture des Jeux. Le site a d'ailleurs remporté l'argent dans la catégorie Voyages lors de la remise des prix W3 2010, décernés par l'International Academy of Visual Arts. Pour de plus amples renseignements, consultez www.centredesmedias.canada.travel.

Médias sociaux

Riche d'une collection comptant plus de 300 courts métrages documentaires sur le tourisme, réalisés en 2009 en collaboration avec nos partenaires, nous souhaitons en 2010 distribuer activement ce contenu sur les plateformes de médias sociaux où nous avons établi notre présence, dans le cadre de nos campagnes de marketing et auprès d'un public en ligne préalablement repéré pour son intérêt à l'égard des expériences touristiques canadiennes. Cette approche soutient notre mandat en ce qu'elle présente aux voyageurs une image saisissante des expériences qu'ils peuvent vivre au Canada, afin de les inciter à visiter notre pays.

En 2010, nous avons en outre redoublé d'efforts pour rehausser notre présence dans les médias sociaux de nos marchés étrangers. Nous avons en effet établi notre présence en français, en anglais, en allemand, en espagnol et en portugais sur Facebook, Twitter, YouTube et Flickr, nos principales plateformes. Parmi les programmes de médias sociaux les plus remarquables en 2010, mentionnons la deuxième phase de notre campagne nationale de marketing (*Secret d'ici*), la campagne internationale sur le ski et les nombreuses activités opportunistes qui ont vu le jour durant les Jeux d'hiver de 2010, comme la vidéo de Shane Koyczan interprétant *We Are More* (www.youtube.com/user/canadiantourism#p/search/1/BQbQGn_rqTw). Les médias sociaux ont permis à la CCT d'établir la marque touristique du Canada partout dans le monde à peu de frais et continueront de jouer un rôle déterminant dans les années à venir pour susciter le dialogue entre les influenceurs et les consommateurs.

Programme de visites pour les journalistes

Le Programme de visites pour les journalistes (PVJ) est une initiative qui, en partenariat avec les provinces et territoires, apporte une aide aux voyages des journalistes américains qui veulent présenter le Canada. En 2010, le programme a aidé 240 journalistes des médias imprimés, radiotélédiffusés et en ligne des quatre coins des États-Unis à partager leurs expériences de voyage au Canada. Toujours en 2010, 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 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 traditionnels et les médias sociaux.

Le parc national du Gros Morne, à Terre-Neuve-et-Labrador

Newfoundland and Labrador Tourism/Barrett et MacKay



Les voyageurs peuvent satisfaire leur sens de l'aventure profitant pleinement de la nature, de ses merveilles, de ses étendues d'eau et de sa faune, et cela, sans avoir à sacrifier leur confort.



Nouvelle-Écosse

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

Aider le Canada à tirer profit des Jeux d'hiver de 2010

En 2010, nous avons fait rayonner le Canada sur la scène mondiale en lui créant une personnalité touristique avant la tenue des Jeux, nous nous sommes concentrés sur les relations avec les médias et les communications sur le Web durant les Jeux et nous avons travaillé avec des partenaires pour récolter les fruits après les Jeux. Les Jeux d'hiver de 2010 ont obtenu une couverture médiatique d'une ampleur jamais vue pour des Jeux d'hiver en touchant un public record de 3,8 milliards de personnes. Le Comité international olympique (CIO) rapporte que 235 diffuseurs et chaînes de télévision ont présenté les Jeux dans 220 pays. Ces Jeux resteront également comme un moment marquant de l'histoire médiatique olympique, car ils ont été les tout premiers Jeux d'hiver à être couverts de A à Z par de nouveaux supports médiatiques, les diffuseurs officiels et autres misant de plus en plus sur le contenu en ligne et les vidéos en directs en mode continu pour amplifier la couverture médiatique assurée par les moyens traditionnels.

Voici quelques-uns des points saillants des activités et des programmes menés par la CCT pour mettre en valeur les expériences touristiques canadiennes et accroître la notoriété du Canada en tant que destination touristique. Le rapport complet sur les activités organisées par la CCT dans le cadre des Jeux d'hiver de 2010 est disponible sur le site Web d'entreprise de la CCT, accompagné des résultats provisoires. On peut le télécharger à l'adresse suivante : <http://smr.newswire.ca/fr/canadian-tourism-commission/canada-tourism-reaps-rewards-of-new-awareness>.



Programme « Faire connaissance avec des Canadiens »

Le programme Faire connaissance avec des Canadiens a été créé pour tirer parti de l'intérêt croissant des médias et des consommateurs pour les athlètes et les Jeux d'hiver de 2010. Dans le cadre de ce programme chapeauté par la CCT et soutenu par les partenaires touristiques des provinces et des territoires, on a offert des expériences touristiques canadiennes authentiques à des athlètes et à leurs familles avant les Jeux d'hiver de 2010. Des athlètes de renommée internationale, notamment le populaire patineur de vitesse sur longue piste sud coréen Lee Kyou Hyuk (médaillon), ont participé au programme. Une équipe de télévision les a suivis dans leurs aventures au Canada et produit des reportages présentant leurs expériences. Ces ressources – vidéos en haute définition, photos et documentaires à voir sur YouTube – ont été mises à la disposition des médias internationaux des marchés de la CCT et diffusées à grande échelle avant et pendant les Jeux. Le programme a réussi à attirer l'attention des médias et à susciter une couverture médiatique internationale. Par exemple, la chaîne sud coréenne SBS TV a suivi le voyage de Lee Kyou Hyuk au Canada et lui a consacré un documentaire entier en janvier 2010, en plus d'utiliser des séquences lors de ses bulletins sportifs durant les mois précédant les Jeux.



Programme international des médias du relais de la flamme olympique

En partenariat avec le COVAN, la CCT a mis sur pied le Programme international des médias du relais de la flamme olympique pour maximiser la couverture médiatique du relais, communiquer la fièvre des Jeux partout autour du globe et promouvoir les expériences touristiques exceptionnelles qu'offre le Canada. C'est dans ce contexte que nous avons invité 14 personnalités olympiques et autres célébrités provenant de nos marchés principaux étrangers. Ces invités étaient conviés à porter la flamme et à vivre des expériences touristiques canadiennes. Au nombre de ces porteurs vedettes, mentionnons entre autres Akshay Kumar, acteur bien connu de Bollywood très populaire en Inde, Mary Carillo, joueuse de tennis étoile devenue commentatrice à NBC, et Anna Maria Kaumann (médaillon), célèbre cantatrice allemande.

Chaque porteur vedette a été filmé dans son parcours, avec les paysages canadiens comme toile de fond. La séquence vidéo a été ensuite diffusée dans son pays d'origine pendant le relais de la flamme olympique de Vancouver 2010, et de nouveau lors des Jeux d'hiver de 2010, suscitant l'engouement de nouveaux publics à l'étranger et les incitant à réserver un voyage au Canada. Avant le relais, les porteurs ont séjourné aux endroits jalonnant leur parcours, pour y vivre des expériences touristiques et faire connaissance avec des Canadiens. En raison de la grande popularité de ces vedettes internationales dans leur pays, on s'attendait à une couverture médiatique, dans leur pays respectif, de l'étape du relais les concernant et de leurs expériences touristiques. Partout dans le monde, des millions de personnes ont eu la chance de saisir le caractère essentiellement canadien de nos villes et de nos paysages et d'en apprendre davantage sur le Canada et ses possibilités touristiques. Dans l'ensemble, le programme a été une réussite. Il nous a assuré une couverture médiatique internationale se chiffrant à plus de 309 millions d'impressions (nombre de perceptions individuelles dans les marchés de la CCT des reportages [presse écrite et médias diffusés] sur le Programme international des médias du relais de la flamme olympique de la CCT), pour une valeur publicitaire dépassant les 4,5 millions de dollars.

Programme de relations avec les médias

Durant les Jeux, la CCT a grandement contribué à mettre le Canada au premier plan sur la scène internationale, en fournissant aux télédiffuseurs du monde entier des séquences vidéo tournées partout au pays, de même que des images et des reportages sur le Canada. Les émissions de télévision, surtout les événements diffusés en direct, ont eu énormément d'influence sur nos consommateurs cibles. Par exemple, un reportage sur les ours polaires au Manitoba a été diffusé sur NBC et vu par quelque 20 millions de téléspectateurs pendant les heures de grande écoute le 15 février, dans le cadre de la couverture des Jeux par la chaîne. Le Canada est devenu le premier pays à intégrer les expériences touristiques à la couverture médiatique pour les réseaux de diffusion internationaux. http://centredesmedias.canada.travel/content/ctc_news/2010-winter-games-media-kudos-1

Avant et pendant les Jeux, la CCT a annoncé une bonne vingtaine de forfaits associés aux Jeux olympiques, à l'aide de vidéos, de photos et de reportages sur les séjours au Canada d'athlètes et de porteurs de la flamme olympique. Nos séquences vidéo ont même été utilisées par NBC, diffuseur officiel des Jeux aux États Unis, pour promouvoir les Jeux d'hiver de 2010 dans le cadre de sa couverture du Super Bowl. Compte tenu des 100 millions de téléspectateurs du Super Bowl, cette diffusion a assuré à elle seule une visibilité aux heures de grande écoute correspondant à une valeur publicitaire estimée de 4,5 millions de dollars.

Du 1^{er} janvier au 31 mars 2010, la portée d'auditoire (soit le nombre de fois qu'une personne s'est trouvée exposée à des messages associés aux Jeux d'hiver de 2010 et influencés par la CCT) a atteint 3,8 milliards dans le cas des médias imprimés et 5,1 milliards dans le cas des médias diffusés, soit un total de 8,9 milliards d'impressions. En juin 2010, le total mondial d'impressions pour les messages sur le tourisme au Canada était passé à 12 milliards. Au 31 décembre 2010, cette portée d'auditoire correspondait à une valeur publicitaire totale de 1,1 milliard de dollars.³



Michele McKenzie, présidente-directrice générale de la CCT, est interviewée à Vancouver par SBS TV de la Corée du Sud à l'occasion de la cérémonie de bénédiction des Quatres Premières nations hôtes.

³ Il s'agit de la mesure 2.3b du tableau de bord prospectif de l'entreprise. Elle représente l'équivalent en valeur publicitaire d'un éditorial imprimé ou d'un média diffusé dont le contenu a été influencé par la CCT. On utilise les prix déterminés par l'entreprise médiatique qui a publié ou diffusé l'article ou, s'ils ne sont pas disponibles, le prix moyen de l'industrie. Les multiplicateurs ne sont pas utilisés.

Programme de ventes dans le marché des RCVM en 2010

Dans le cadre de sa stratégie touristique relative aux Jeux olympiques, la CCT a fait la promotion de la capacité d'accueil du Canada auprès du marché international des réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM). Tirant parti de nos ententes avec des associations de planification de réunions, nous avons présenté le Canada comme un pays capable d'accueillir les médias, les congrès, les réunions et les événements sportifs dans des installations de première classe, et doté d'une vaste expérience dans l'organisation d'événements de calibre international.

Lors des Jeux, nous avons accueilli des présidents, des chefs de direction et des directeurs généraux d'organisations ayant chacune la possibilité de générer jusqu'à 10 millions de dollars en marché potentiel pour les cinq années suivantes, et ce, afin d'établir des relations de haut niveau avec ces cadres d'influence et de présenter le Canada comme une destination de premier choix pour l'organisation de réunions. Nous avons insisté sur le message annonçant que le Canada offre les caractéristiques distinctes, les infrastructures et la qualité voulues pour accueillir le monde.

Le programme Accès aux coulisses prévoyait des activités donnant aux professionnels de la planification de réunions les plus chevronnés l'occasion d'observer tous les dessous de l'appareil mis en branle pour accueillir dignement l'événement le plus complexe et prestigieux qui soit au monde. Le programme a connu un tel succès que la CCT l'a inclus dans son héritage olympique et s'en est inspirée dans le cadre de grands événements subséquents, comme les sommets du G8 et du G20 et le Festival international du film de Toronto. Jusqu'ici, le programme Accès aux coulisses a généré des pistes réelles pour des programmes potentiels, principalement d'organisations établies aux États-Unis, totalisant près de 14 millions de dollars et 1 million de dollars en marché ferme provenant d'une association qui a fait une réservation à Toronto pour un programme en mai 2014.



Tourism BC/Albert Normandin

Récolter les fruits des Jeux

Aussitôt la cérémonie de clôture des Jeux d'hiver de 2010 terminée, nous avons concentré nos efforts sur la récolte des fruits des Jeux en essayant de faire durer la fascination et l'intérêt suscités par les Jeux et en les transposant aux expériences touristiques nouvellement proposées aux quatre coins du Canada. Nous avons commencé à travailler avec nos partenaires pour mieux cibler les consommateurs et convertir leur intérêt pour le Canada en intentions de voyages et, surtout, en un nombre accru de séjours vendus. Ainsi, du stade de la promotion de la marque, notre stratégie passe à une promotion des ventes qui mise sur l'« aura » de l'après Jeux. Des campagnes de conversion ont été mises en branle pour convaincre les voyageurs de réserver un séjour au Canada. Il s'agit d'offrir des expériences attrayantes en nombre suffisant pour répondre à la demande. Voici en quoi consistent ces initiatives :

- Campagnes publicitaires directement auprès des consommateurs, fondées sur des messages stratégiques incitant à passer à l'action immédiatement et indiquant les niveaux de prix.
- Un programme visant nos partenaires clés dans le but de collaborer, dans nos marchés, avec les voyageurs les mieux placés pour vendre le Canada et convertir les consommateurs à haut rendement. Ce programme prévoit de la formation pour les voyageurs et des cours en ligne à l'intention des agents de voyages pour devenir spécialistes du Canada.
- Des programmes de communication avec les petites et moyennes entreprises (PME) visant à harmoniser les expériences touristiques canadiennes avec la marque touristique du Canada.

Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard

Tourisme Île-du-Prince-Édouard/John Sylvester



Des ingrédients uniques produits localement et pleins de fraîcheur, une fusion ethnique et de sympathiques convives, voici ce qui rend la cuisine canadienne une expérience si savoureuse.



Québec, au Québec

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

Globalement, les campagnes de la CCT s'adressant directement aux consommateurs ayant fait l'objet d'une évaluation ont engendré des recettes touristiques estimées à 1,9 milliard de dollars pour l'économie du Canada, des recettes publiques de 244,2 millions de dollars, tout en favorisant le maintien et/ou la création de 16 569 emplois au Canada.

Dans notre cadre de gestion du rendement, nous suivons et nous évaluons l'efficacité de nos initiatives de marketing s'adressant directement aux consommateurs en menant des études de suivi de la publicité et de conversion réalisées par un tiers⁴. En 2010, 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 n'avons pas effectué d'études de suivi de la publicité et de conversion en Inde, au Brésil ni en Chine en 2010, car nos activités dans ces marchés se concentraient sur les professionnels des voyages, les relations avec les médias et les relations publiques ainsi que sur les réunions, congrès et voyages de motivation, plutôt que sur les campagnes s'adressant directement aux consommateurs. C'est pourquoi, dans ces trois marchés en développement, on a choisi comme principal indicateur de rendement le nombre total d'agents ayant réussi le premier niveau du Programme des spécialistes du Canada (PSC).⁵

Nous calculons le taux de conversion au moyen d'une mesure que nous appelons le « Rendement du capital investi (RCI) des campagnes de marketing », qui évalue le montant des recettes touristiques générées pour chaque dollar consacré par la CCT aux campagnes de marketing. Ce type de conversion tient compte du nombre de voyageurs qui songeaient à se rendre au Canada, mais n'avaient pas encore réservé leur voyage avant d'être exposés à la campagne et qui ont été positivement influencés par la publicité pour s'y rendre ou réserver leur voyage.

Pour chaque dollar investi dans les campagnes de relance de la CCT de 2010, des recettes touristiques de 44 \$ étaient enregistrées. Nous avons effectué deux campagnes de relance en 2010, alors que nous en avons mené quatre en 2009, ce qui explique l'écart entre les résultats d'une année sur l'autre.

Indicateurs généraux du rendement de la campagne de relance	Résultats 2009	Résultats 2010
Voyageurs convertis	2,8 millions \$	1,9 million \$
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la campagne	821,9 millions \$	518,5 millions \$
RCI de la campagne de marketing	87 : 1	44 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	7 148	4 601
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	103,8 millions \$	65,5 millions \$

De même, chaque dollar investi dans les campagnes de base de la CCT de 2010 a généré 82 \$ en recettes touristiques.

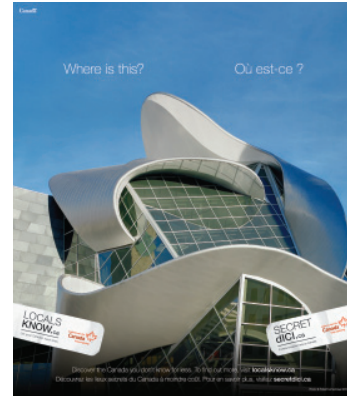
Indicateurs généraux du rendement de la campagne de base	Résultats 2009	Résultats 2010
Voyageurs convertis	1,3 million \$	1,2 million \$
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la campagne	1,25 milliard \$	1,35 milliard \$
RCI de la campagne de marketing	101 : 1	82 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	11 460	11 968
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	174,2 millions \$	178,7 millions \$

⁴ Les études de suivi de la publicité et de conversion de 2010 ont été réalisées par Insignia Research.

⁵ Le PSC est un programme exhaustif de développement et de sensibilisation de l'industrie touristique visant à distinguer le Canada grâce à un réseau de distributeurs clés. En bout de piste, le PSC permet de donner aux équipes de vente et de réservation des agents de voyages et des voyagistes une formation sur le Canada comme « produit ». Les agents qui y participent reçoivent énormément d'information et de soutien qui rehaussent leur capacité de vendre le Canada comme destination.

Campagne de relance canadienne d'été

De mai à août 2010, nous avons mené la deuxième année de la campagne nationale de publicité intégrée (journaux, magazines, télévision, Internet) SECRET D'ICI dont l'objectif était de 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 2010 a converti 14,0 % des voyageurs (soit quelque 1,85 million de voyageurs canadiens). Parmi ces voyageurs canadiens convaincus par la campagne, 648 000 ont abandonné l'idée d'un voyage à l'étranger au profit de vacances au Canada. Selon les estimations, la campagne a dégagé des recettes touristiques estimées à 477,6 millions de dollars provenant de voyageurs convertis et a favorisé le maintien et/ou la création de 4 238 emplois dans l'industrie touristique du Canada.



Indicateurs du rendement de la campagne de relance canadienne d'été	Résultats 2009	Résultats 2010
Taux de conversion	9,67 %	14,0 %
Voyageurs convertis	1,3 million \$	1,9 million \$
Taux de conversion des voyageurs potentiels à l'étranger en voyageurs au pays	200 360	648 000
Recettes touristiques attribuables à la campagne	372,7 millions \$	477,6 millions \$
RCl de la campagne de marketing	56 : 1	59 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	3 619	4 238
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	51,1 millions \$	60,0 millions \$

Campagnes de base et de relance d'été aux États-Unis

La campagne de base d'été aux États-Unis a été menée de mars à juillet. Grâce à la campagne, plus de 436 000 voyageurs américains ont été inspirés à réserver un voyage au Canada. La campagne a généré 187,1 millions de dollars en recettes provenant des touristes étrangers.

Indicateurs du rendement de la campagne de base aux États-Unis	Résultats 2009	Résultats 2010
Taux de conversion	3,4 %	2,5 %
Voyageurs convertis	603 000	436 000
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la campagne	320,1 millions \$	187,1 millions \$
RCl de la campagne de marketing	34 : 1	16 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	2 939	1 660
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	44,7 millions \$	24,8 millions \$





La campagne de relance d'été aux États-Unis a été menée de mars à juillet. Grâce à la campagne, plus de 50 000 voyageurs américains ont été inspirés à réserver un voyage au Canada. La campagne a généré 28,7 millions de dollars en recettes provenant des touristes étrangers.

Indicateurs du rendement de la campagne de relance aux États-Unis	Résultats 2009	Résultats 2009
Taux de conversion	2,2 %	1,3 %
Voyageurs convertis	82 000	50 000
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la campagne	43,5 millions \$	28,7 millions \$
RCI de la campagne de marketing	13 : 1	10 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	400	254
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	6,1 millions \$	3,8 millions \$

Campagne au Royaume-Uni

Cette campagne s'est déroulée du 18 janvier au 4 avril, soit juste avant, pendant et après les Jeux d'hiver de 2010. Elle a incité plus de 290 000 voyageurs britanniques à réserver un vol à destination du Canada. C'est presque deux fois plus qu'en 2009 et trois fois plus qu'en 2008. On estime que la campagne a généré 379,3 millions de dollars en recettes provenant des touristes étrangers, comparativement à 255,7 millions en 2009.



Indicateurs du rendement de la campagne au Royaume-Uni	Résultats 2009	Résultats 2010
Taux de conversion	1,65 %	3,14 %
Voyageurs convertis	180 000	291 000
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la campagne	255,7 millions \$	379,3 millions \$
RCI de la campagne de marketing	357 : 1	327 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	2 348	3 365
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	35,7 millions \$	50,3 millions \$

Campagne en Allemagne

Cette campagne s'est déroulée du 18 janvier au 17 avril, bien qu'elle ait été interrompue pour la durée des Jeux. Plus de 128 000 voyageurs allemands ont réservé un séjour au Canada, soit une hausse par rapport aux 91 000 visiteurs de 2009. Selon les estimations, la campagne a permis d'engranger 195,8 millions en recettes provenant des touristes étrangers, soit 61,1 millions de plus qu'en 2009.



Indicateurs du rendement de la campagne en Allemagne	Résultats 2009	Résultats 2010
Taux de conversion	1,36 %	1,69 %
Voyageurs convertis	91 000	128 000
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la campagne	134,7 millions \$	195,8 millions \$
RCI de la campagne de marketing	180 : 1	263 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	1 237	1 738
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	18,8 millions \$	25,9 millions \$

Campagne en France

Cette campagne s'est déroulée du 1^{er} mars au 17 avril. Elle s'est soldée par la conversion d'une proportion estimée de 2,0 % des voyageurs français long courriers, un progrès par rapport au 1,7 % de 2009. Plus de 121 000 voyageurs ont réservé ou effectué un voyage au Canada, ce qui a généré 160,3 millions de dollars en recettes provenant des touristes étrangers.

Indicateurs du rendement de la campagne en France	Résultats 2010	Résultats 2010
Taux de conversion	1,71 %	2,02 %
Voyageurs convertis	138 000	121 000
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la campagne	184,9 millions \$	160,3 millions \$
RCl de la campagne de marketing	259 : 1	314 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	1 698	1 422
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	25,8 millions \$	21,2 millions \$



Campagne au Mexique

La campagne de printemps au Mexique n'a pas eu d'aussi bons résultats que celle de 2009 pour la conversion des voyageurs mexicains. Malgré des dépenses médiatiques 2,6 fois plus importantes en 2010 qu'en 2009, la proportion des voyageurs long courriers ayant été fortement influencés par la publicité de la CCT a diminué, passant de 28 à 17 % (pour un total de 74 284 voyageurs). Le total des recettes provenant des touristes étrangers s'élève à 106,7 millions de dollars. Ce recul s'explique en grande partie par les nouvelles exigences en matière de visa mises en œuvre en juillet 2009.

Indicateurs du rendement de la campagne au Mexique	Résultats 2010	Résultats 2010
Taux de conversion	4,60 %	2,72 %
Voyageurs convertis	104 000	74 000
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la campagne	146,6 millions \$	106,7 millions \$
RCl de la campagne de marketing	338 : 1	95 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	1 347	946
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	20,5 millions \$	14,1 millions \$



Campagne en Australie

Cette campagne s'est déroulée du 10 janvier au 4 avril, soit avant, pendant et après les Jeux d'hiver de 2010. En 2010, plus de 70 000 Australiens sont passés de l'étape d'envisager un voyage au Canada à celle de la réservation ferme; c'est presque deux fois plus qu'en 2009. Selon les estimations, la campagne a permis d'engranger 117,1 millions de dollars en recettes provenant des touristes étrangers, soit 54,8 millions de plus qu'en 2009.

Indicateurs du rendement de la campagne en Australie	Résultats 2010	Résultats 2010
Taux de conversion	1,65 %	2,19 %
Voyageurs convertis	38 000	71 000
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la campagne	62,3 millions \$	117,1 millions \$
RCl de la campagne de marketing	402 : 1	380 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	572	1 039
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	8,7 millions \$	15,5 millions \$





Campagne au Japon

Cette campagne s'est déroulée de mai à juillet 2010. Les résultats des études de conversion font état d'une campagne réussie qui, d'après les estimations, a permis de convertir 1,2 % des voyageurs long courriers japonais, soit un léger recul par rapport au 1,7 % de 2009. Près de 52 000 voyageurs ont réservé ou effectué un voyage au Canada après avoir été influencés par la campagne, ce qui a généré un total de 77,7 millions de dollars en recettes provenant des touristes étrangers.

Indicateurs du rendement de la campagne au Japon	Résultats 2009	Résultats 2010
Taux de conversion	1,66 %	1,18 %
Voyageurs convertis	76 000	52 000
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la campagne	104,8 millions \$	77,7 millions \$
RCI de la campagne de marketing	804 : 1	371 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	963	689
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	14,6 millions \$	10,3 millions \$

Campagne en Corée du Sud

La campagne en Corée du Sud a été menée de mai à août. Grâce à cette campagne, plus de 55 000 voyageurs sud-coréens ont été inspirés à réserver un vol vers le Canada. La campagne a généré un total estimé de 91,1 millions de dollars en recettes provenant des touristes étrangers, soit 52,0 millions de plus qu'en 2009.



Indicateurs du rendement de la campagne en Corée du Sud	Résultats 2009	Résultats 2010
Taux de conversion	0,63 %	0,74 %
Voyageurs convertis	24 000	55 000
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la campagne	39,1 millions \$	91,1 millions \$
RCI de la campagne de marketing	337 : 1	310 : 1
Emplois créés et/ou conservés attribuables à la campagne	359	808
Recettes fiscales fédérales attribuables à la campagne	5,5 millions \$	12,1 millions \$

Chine

En juin 2010, la Chine a officiellement accordé le statut de destination approuvée (SDA) au Canada. Ce statut permet au Canada d'accueillir des groupes de touristes chinois et à la CCT de mener des campagnes de marketing s'adressant directement aux consommateurs en Chine. Ainsi, le Canada se trouve sur un pied d'égalité avec les autres pays pour tenter de se tailler une part du plus grand marché touristique émetteur du monde.

Selon les prévisions, la Chine devrait compter 100 millions de voyageurs internationaux d'ici 2020. Pour le Canada, cette croissance pourrait se traduire par des recettes touristiques supplémentaires de 300 millions de dollars par an d'ici 2015. En 2011, la CCT mènera ses premières campagnes publicitaires s'adressant directement aux consommateurs en Chine : nous allons lancer une campagne de notoriété de la marque afin de positionner le Canada en tant que destination de choix pour les plus dépensiers des voyageurs chinois, et collaborer avec les voyagistes chinois et les fournisseurs canadiens pour mettre en valeur des expériences de vacances de grande qualité. En 2012, nous prévoyons une solide croissance des arrivées en provenance de la Chine, grâce à nos campagnes publicitaires et de promotion, ainsi qu'au soutien de nos partenaires.

Indicateurs du rendement des activités en Chine	Résultats 2010
Nombre d'agents ayant réussi le premier niveau du Programme des spécialistes du Canada (PSC)	557

Inde

En 2010, la CCT a continué de solliciter la participation et d'assurer la formation des médias et des professionnels de l'industrie touristique indiens, dans les deux villes principales, Delhi et Mumbai. Nous avons en outre mis en place une stratégie axée sur les partenaires clés et les agents privilégiés, et offert des possibilités de participation aux partenaires désireux de soutenir le rôle de chef de file de la CCT. Par ailleurs, nous avons signé une entente avec Akshay Kumar, vedette incontestée de Bollywood, qui a été nommé ambassadeur touristique du Canada en Inde. La stratégie élaborée par la CCT pour promouvoir la notoriété de la marque touristique du Canada en Inde repose sur les liens avec le million d'Indiens qui habitent au Canada et sur les nombreux films indiens tournés au Canada.

Indicateur du rendement des activités en Inde	Résultats 2010
Nombre d'agents ayant réussi le premier niveau du Programme des spécialistes du Canada (PSC)	261

Brésil

En 2010, la CCT a poursuivi le développement du marché du Brésil en sollicitant la participation des voyageurs, des agents de voyages, des compagnies aériennes, des médias sociaux, des médias traditionnels, de l'ambassade du Canada et des partenaires canadiens, de façon à susciter l'intérêt et la demande, mais aussi à jeter les bases de la conversion. Le Brésil jouit toujours d'une saine croissance de son PIB et l'enthousiasme des professionnels du tourisme brésiliens envers le Canada a suscité un net élargissement de la gamme de produits canadiens offerts à une classe moyenne grandissante. Les Jeux d'hiver de 2010 ont beaucoup attiré l'attention des Brésiliens vers le Canada et ils ont eu pour effet d'augmenter fortement la couverture médiatique, laquelle s'est encore intensifiée à l'annonce du choix du Brésil comme pays hôte des Jeux d'été de 2016.

Indicateur du rendement des activités au Brésil	Résultats 2010
Nombre d'agents ayant réussi le premier niveau du Programme des spécialistes du Canada (PSC)	167



Le Canada offre des expériences uniques à partager entre voyageurs et Canadiens. Les visiteurs peuvent se plonger dans la vie des régions qu'ils visitent et découvrir la culture et la personnalité des Canadiens.



Saskatoon, en Saskatchewan

Distinctions

Distinctions d'entreprise

Indice des marques nationales FutureBrand

En 2010, le Canada s'est mérité le titre de marque nationale la plus puissante du monde, selon l'indice des marques nationales *FutureBrand*. Cet indice évalue les marques nationales et les classe selon des critères d'évaluation fondamentaux et permet de dégager les tendances mondiales qui se dessinent dans le secteur des voyages et du tourisme. Du 12^e rang qu'il occupait en 2006, le Canada est passé au 6^e rang en 2007, puis au 2^e rang en 2008 et en 2009. Cette remontée au classement illustre la forte présence de la marque touristique redynamisée du Canada et le rôle que joue notre site Web pour consommateurs pour distinguer le Canada sur le marché mondial du tourisme.

Distinctions de marketing

Prix Webby pour SECRET D'ICI

La campagne SECRET D'ICI de la CCT a obtenu une distinction d'honneur lors de la 14^e cérémonie annuelle de remise des prix Webby. Présentés par l'International Academy of Digital Arts and Sciences, les prix Webby récompensent ce qui se fait de mieux sur Internet.

Cassie d'argent pour SECRET D'ICI

La CCT s'est vu décerner un Cassie d'argent dans la catégorie Événements saisonniers pour sa campagne SECRET D'ICI. Présentés par l'Institut des communications et de la publicité, les Cassies sont les seuls prix publicitaires canadiens fondés sur des critères mesurables et de rigoureuses études de cas publiées.

Prix Adrian

Décernés par la Hospitality Sales and Marketing Association International (HSMAI), les prix Adrian récompensent les réalisations remarquables de l'industrie touristique en matière de publicité, de relations publiques et de marketing numérique. En 2010, les efforts déployés par la CCT pour tirer parti des Jeux d'hiver de 2010 lui ont valu deux prix Adrian :

- L'or dans la catégorie Placement de reportage – télévision, pour la participation de Matt Lauer, animateur du *Today Show* au réseau NBC, au relais de la flamme olympique à Burnaby (Colombie-Britannique). La candidature soulignait à quel point le segment avait rehaussé la notoriété du Canada à titre de destination touristique de première classe, notoriété renforcée par la suite lors d'une entrevue de Lauer par Oprah.
- L'argent dans la catégorie Placement de reportage – presse écrite, pour l'accueil de quatre espoirs olympiques invitées à poser pour le célèbre numéro spécial « maillots de bain » de *Sports Illustrated (SI)*. La séance photo mettant en vedette Lindsey Vonn, Hannah Teter, Clair Bidez et Lacy Schnoor s'est en effet déroulée à Whistler (Colombie-Britannique). Le numéro spécial a connu un immense succès : 69 millions de lecteurs du magazine aux États-Unis, 116 millions de pages vues en ligne et 11,8 millions de vidéos vues sur le site Web de *SI*.

Prix HelmsBriscoe de la destination internationale de l'année

La CCT a obtenu le Prix de la destination internationale de l'année, décerné par HelmsBriscoe, l'une des plus importantes organisations indépendantes de planification dans le monde, lors de sa conférence annuelle de 2010.

Top 25 Country Brands

RANK	COUNTRY BRAND	SCORE	RANK	COUNTRY BRAND	SCORE
01	CANADA	82 (+1)	14	SPAIN	82 (+4)
02	AUSTRALIA	81 (+2)	15	SINGAPORE	82 (+2)
03	NEW ZEALAND	81 (+0)	16	MALDIVES	82 (+3)
04	UNITED STATES	81 (+0)	17	IRELAND	82 (+5)
05	SWITZERLAND	81 (+6)	18	BERMUDA	82 (+0)
06	JAPAN	81 (+1)	19	DENMARK	82 (+4)
07	FRANCE	81 (+2)	20	AUSTRIA	82 (+0)
08	FINLAND	81 (+8)	21	MAURITIUS	82 (+0)
09	UNITED KINGDOM	81 (+1)	22	GREECE	82 (+6)
10	SWEDEN	81 (+1)	23	INDIA	82 (+5)
11	GERMANY	81 (+2)	24	ICELAND	82 (+1)
12	ITALY	81 (+6)	25	NETHERLANDS	82 (+6)
13	NORWAY	82 (+0)			

« 2010 est l'année du Canada. En se hissant de la deuxième à la première place, la marque Canada, sans doute inspirée par l'exploit de l'équipe de hockey canadienne aux Jeux olympiques d'hiver de Vancouver, a détrôné celle des États-Unis. En fait, à titre de pays hôte des Jeux, le Canada a réussi non seulement à obtenir un nombre inégalé de médailles d'or, mais aussi à organiser un événement de première classe, ce qui n'a fait que rehausser son image de pays sécuritaire, accueillant et d'intérêt mondial. »

Indice des marques nationales
FutureBrand de 2010

Prix « Meeting Industry Marketing Award » de la meilleure campagne de marketing d'une marque

La CCT s'est vu attribuer le bronze dans la catégorie Meilleure campagne de marketing d'une marque lors des Meeting Industry Marketing Awards (MIMA) de 2010. Sous l'égide du magazine *M&IT*, cet événement annuel récompense les succès des professionnels du marketing dans l'industrie des RCVM. Dans le cadre de la campagne de la CCT figurait le tunnel du Canada, un passage menant aux salles d'exposition où étaient affichées 104 images du Canada. La candidature de la CCT soulignait les impressionnants résultats de la campagne, notamment une augmentation de 153 % des requêtes sur le site Web et l'obtention de 15 nouvelles pistes et de 38 nouveaux clients potentiels. Si ces pistes se concrétisent, elles pourraient représenter des recettes de 5 892 500 dollars et un RCI de 23 : 1.

Prix Interactive Media au Centre des médias de la CCT

En 2010, deux prix Interactive Media décernés au Centre des médias de la CCT dans les catégories Actualités et Voyages/tourisme sont venus récompenser les réalisations exceptionnelles de la CCT sur le plan de la conception, du contenu, des fonctionnalités, de la convivialité et du respect des normes. Parrainées par l'Interactive Media Council, ces récompenses visent à reconnaître les professionnels du Web à titre de fournisseurs importants de services de premier ordre dans le marché.

Prix de l'innovation média

Cinq prix de l'innovation média ont été décernés à la CCT en 2010, lors de la 11^e cérémonie annuelle de remise des prix d'excellence dans la planification et l'achat de placements médias dans le secteur canadien du marketing et de la publicité. Seuls 20 trophées d'or sont décernés chaque année, toutes catégories confondues. La CCT a obtenu les prix suivants :

- l'or dans la catégorie Voyages, spectacles et loisirs : campagne Secret d'ici;
- l'or dans la catégorie Publicité numérique extérieure/Publicité numérique sur le lieu de vente : mur Twitter, <http://tribalddb.com/portfolio/ctc-twitter-wall/>;
- l'argent dans la catégorie Publicité multiréseaux intégrée : campagne Secret d'ici;
- l'argent dans la catégorie Campagne de localisation : campagne Secret d'ici;
- le bronze dans la catégorie Voyages, spectacles et loisirs : mur Twitter.

Prix « Distinctive W » de la W Radio du Mexique pour le meilleur bureau de tourisme étranger

Au Mexique, la CCT a remporté un prix « Distinctive W », décerné au meilleur bureau de tourisme étranger pour son travail de promotion du tourisme par W Radio, un des postes de radio les plus populaires du pays, qui célèbre ses 80 ans cette année. Chaque année, la prestigieuse cérémonie de remise des prix « Distinctive W » récompense ce qui se fait de mieux au Mexique. Au nom du Canada, l'équipe de la CCT a également reçu une mention honorable dans la catégorie de la Meilleure destination étrangère.

Oscars du tourisme de l'ITB Berlin : Das Goldene Stadttor

À l'occasion du salon ITB Berlin 2010, le plus important salon professionnel de l'industrie du tourisme au monde, trois Oscars du tourisme sont venus récompenser le bureau de la CCT en Allemagne pour des films réalisés par la CCT :

- un Oscar d'or dans la catégorie Régions, décerné à « *Kanada für Entdecker* » (Le Canada pour les explorateurs);
- un Oscar d'or dans la catégorie Événements décerné à « *Four Host First Nations* » (Les quatre Premières nations hôtes);
- un Oscar de bronze dans la catégorie Innovation décerné à « *Clever Women TV—CANASTASIA—5 Jahre Clever Women* » (les cinq ans du programme Clever Women).

Prix « B2B-Tourism Best in Industry » au Programme des spécialistes du Canada

Le CCT a remporté le prix « B2B-Tourism Best in Industry » 2010, décerné aux meilleures réalisations interentreprises de l'industrie touristique par le New Media Institute, pour le Programme des spécialistes du Canada, un outil interactif d'enseignement et de formation conçu pour aider les agents de voyages du monde entier à vendre le Canada.

Régie interne

Constitution

La CCT est une société d'État fédérale appartenant entièrement au gouvernement du Canada (« l'actionnaire »); nous rendons compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie. La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et la réglementation subséquente constituent le fondement législatif de la CCT, en vertu duquel notre organisme a été créé et nous pouvons exercer nos activités. Nous ne sommes pas régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et nous sommes considérés comme étant un employeur distinct. Nous sommes néanmoins soumis 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*;
- *Loi sur les carburants de remplacement*.

Pour l'essentiel, le gouvernement du Canada administre les sociétés d'État au moyen de leurs lois d'habilitation et de la LGFP. Nous figurons actuellement dans la liste de la partie I de l'annexe III de la LGFP et, à ce titre, nous devons 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 2016.

Planification stratégique

Tout au long de 2010, la CCT était gérée par un conseil d'administration composé de 26 membres. Le conseil d'administration a pour rôle d'assurer la direction stratégique et la gestion de la Commission et approuve l'affectation des ressources ainsi que le plan d'entreprise et le rapport annuel, qui sont les éléments fondamentaux du cadre de reddition de comptes adopté par le Parlement pour les sociétés d'État fédérales.

Le président du conseil d'administration et la présidente-directrice générale sont nommés par le gouverneur en conseil. La nomination des autres membres du conseil d'administration relève du ministre de l'Industrie et doit obtenir l'aval du gouverneur en conseil. En vertu de la *Loi sur la CCT*, le sous-ministre d'Industrie Canada est membre d'office du conseil d'administration.

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 l'entremise du ministre de l'Industrie. Les principaux outils qui servent à rendre compte à l'État sont le rapport annuel et le plan d'entreprise quinquennal, dont un résumé est déposé annuellement au Parlement et est consultable sur le site d'entreprise de la CCT à <http://fr-corporate.canada.travel/rapportsdentreprise>.

Examen de la régie interne

Au cours de la période de planification 2011-2015, on peut s'attendre à des changements dans la structure du conseil d'administration de la CCT. En avril 2008, le ministre d'État (Petite Entreprise et Tourisme), au nom du gouvernement du Canada, a demandé au conseil d'administration d'effectuer une vaste évaluation de la structure de régie interne de la CCT. En février 2009, nous avons retenu les services d'un cabinet d'experts-conseils indépendant ayant l'expertise recherchée dans ce domaine. L'examen portait sur l'évaluation de notre cadre de régie interne actuel et visait à faire des recommandations pour un modèle de régie interne optimal, reposant sur les pratiques exemplaires et notre nature unique, ainsi que des recommandations sur les étapes requises pour mettre en place un tel modèle. Conformément aux pratiques exemplaires, le rapport final recommandait à la CCT de se doter d'un nouveau cadre de régie simplifié et efficace, comme suit :

- Réduire la taille du conseil d'administration afin qu'il soit composé de 9 à 12 membres, conformément à la taille moyenne des conseils des sociétés d'État canadiennes et aux pratiques exemplaires;
- Abolir le comité de direction du conseil d'administration;
- Choisir les membres du conseil en fonction des compétences et de l'expérience répondant aux besoins stratégiques de la CCT;
- Éliminer la présence de sous-ministres provinciaux ou territoriaux au sein du conseil d'administration. Pour assurer un dialogue direct entre la CCT et les sous-ministres des provinces et territoires sur des questions d'intérêt mutuel, la CCT a mis en place un forum officiel rassemblant ces acteurs et se réunissant deux fois par année;
- La CCT devrait continuer de participer activement 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 a soutenu pleinement toutes les recommandations visant à faire de la CCT une organisation davantage axée sur la stratégie et plus pertinente pour le gouvernement et l'industrie, et permettant du même coup à un conseil d'administration vraiment moderne d'atteindre le but de la CCT d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers. Les résultats de l'examen ont été approuvés par le conseil d'administration en octobre 2009 et ont par la suite été soumis au gouvernement du Canada. Le projet de loi d'exécution du budget de 2010, la *Loi sur l'emploi et la croissance économique*, a mis en place des modifications au conseil d'administration de la CCT, notamment la suppression de 14 postes, respectant ainsi le plan du gouvernement fédéral d'améliorer l'efficacité et la gouvernance au sein des ministères et des organismes fédéraux.

La CCT reste déterminée à établir des contacts et à collaborer avec l'industrie touristique; elle a d'ailleurs mis en place les mécanismes suivants pour faire en sorte que son conseil d'administration et ses dirigeants poursuivent leur engagement envers l'industrie :

- La confirmation de la structure actuelle de comités consultatifs au sein de la CCT et de l'importance du rôle de conseillers qu'ils assument auprès du conseil d'administration et de la présidente-directrice générale;
- La création d'un forum des sous-ministres provinciaux et territoriaux du tourisme qui se réunira deux fois par année, de sorte que chaque province et territoire demeure au courant des activités de la CCT et ait la chance d'y contribuer;
- Des réunions à intervalles réguliers avec les homologues de la CCT du marketing de destination chez les organismes de marketing provinciaux et territoriaux, de même qu'avec l'Association canadienne des destinations touristiques (ACDT), qui représente les organisations municipales de marketing de destination au Canada;
- Des réunions annuelles avec des bureaux nationaux du tourisme (BNT) similaires, dans le but de mettre en place des pratiques exemplaires et des bases de référence internationales.

Conseil d'administration

La présente section est rédigée du point de vue temporel du 31 décembre 2010.

En 2010, le conseil d'administration de la CCT s'est réuni quatre fois en personne dans différentes régions du pays et trois fois par l'entremise de conférences téléphoniques. Le comité de direction s'est réuni trois fois en personne.

Président du conseil d'administration

M. Steve Allan
Vice-président
RSM Richter Inc.

Présidente-directrice générale

M^{me} Michele McKenzie

Gouvernement du Canada (membre d'office)⁶

M^{me} Marie-Josée Thivierge
Sous-ministre adjointe, Services axés sur le marché, le tourisme et la petite entreprise
Industrie Canada

Représentants nationaux du secteur privé

M. Montie Brewer
Vice-président du conseil d'administration.

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

M. Dray Matovic
Président
Hallex Ventures Inc.

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

M^{me} Liette Lacroix Kenniff
(jusqu'en juillet 2010)

Mr. Scott Allison
Vice-président des opérations
Hôtels et centres de villégiature
Marriott du Canada

M^{me} Leah George-Wilson
(jusqu'en novembre 2010)
Directrice, Traité, Terre et Ressources
Première nation Tsleil-Waututh

M. Kosta Tomazos*
Président, Investissement et gestion en accueil
CK Atlantis Inc.

M. George Young
Président, Comité de développement économique
Huntsville, Ontario

Représentants régionaux des secteurs privé et public

Terre-Neuve-et-Labrador et Nouvelle-Écosse

M^{me} Gina Hodge-Noordhof*
Présidente et directrice
Restaurant Norseman et galerie d'art Gaiia
L'Anse aux Meadows,
Terre-Neuve-et-Labrador

M^{me} Kelliann Dean
(jusqu'en janvier 2010)
Sous-ministre
Ministère du Tourisme, de la Culture et du Patrimoine de la Nouvelle-Écosse

Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard

M^{me} Anne Arsenault*
Propriétaire-exploitante
Driftwood Country Cottages
Tignish, Île-du-Prince-Édouard

M^{me} Ellen Barry
(jusqu'en novembre 2010)
Sous-ministre
Ministère du Tourisme et des Parcs du Nouveau-Brunswick

Québec

M. Alexander Reford
Propriétaire-exploitant
Les Jardins de Métis
Grand-Métis, Québec

Ontario

M. Bhagwant S. Parmar*
Propriétaire-exploitant
Travelodge Hotel, Days Inn Hotel, Quality Hotel & Conference Centre, Spa Royal Brock
Brockville, Ontario

M. Drew Fagan
(jusqu'en septembre 2010)
Sous-ministre
Ministère du Tourisme de l'Ontario

Alberta, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut

M. Boyd Warner*
Propriétaire-exploitant
Bathurst Inlet Lodge et Bathurst Arctic Services
Territoires du Nord-Ouest

M. Bill Werry
(jusqu'en décembre 2010)
Sous-ministre
Alberta Tourism, Parks and Recreation

Manitoba et Saskatchewan

M. Shaun Harbottle*
Propriétaire et directeur
Crescent Beach Cottages
West Hawk Lake, Manitoba

Colombie-Britannique et Yukon

M. Rod Taylor
Propriétaire-exploitant
Uncommon Journeys Ltd
Territoire du Yukon

* En janvier 2011, ces sept administrateurs ont démissionné du conseil d'administration pour faciliter la transition de la CCT vers un conseil d'administration réduit, conformément à la recommandation de l'examen de la régie interne.

⁶ En vertu de la *Loi sur la CCT*, le bureau du sous-ministre de l'Industrie est membre d'office du conseil d'administration. Toutefois, en 2010, le sous-ministre a délégué cette responsabilité à sa sous-ministre adjointe, Services axés sur le marché, le tourisme et la petite entreprise.

Comités du conseil d'administration⁷

En 2010, le conseil d'administration de la CCT comptait les quatre comités permanents suivants, tels que constitués en vertu de la *Loi sur la CCT* :

Comité de direction

- Le comité de direction s'est occupé des affaires urgentes entre les réunions du conseil d'administration et a exercé certains pouvoirs du conseil.

Président : Steve Allan

Membres : Montie Brewer, Jean-Marc Eustache, Michele McKenzie, Alexander Reford, Rod Seiling, Marie-Josée Thivierge, Kosta Tomazos

Comité de la régie interne et des nominations

- Le comité de la régie interne et des nominations a supervisé le processus de nomination des administrateurs du secteur privé et a assuré le suivi de l'efficacité du conseil et des comités.

Président : Rod Seiling

Membres : Steve Allan, Gina Hodge-Noordhof, Liette Lacroix Kenniff, Bhagwant Parmar, Rod Taylor

Comité de vérification et des pensions

- Le comité de vérification et des pensions a supervisé les systèmes servant au contrôle financier et au contrôle de gestion, les rapports financiers, les vérifications internes ainsi que l'administration, les rapports financiers et les activités d'investissement des régimes de retraite de la Commission.

Président : Kosta Tomazos

Membres : Steve Allan, Leah George-Wilson, Dray Matovic, Alexander Reford, Boyd Warner, Bill Werry

Comité des ressources humaines

- Le comité des ressources humaines a assuré la planification stratégique des ressources humaines, a formulé des recommandations quant à la rémunération des employés canadiens non syndiqués et a examiné la planification de la relève.

Président : Alexander Reford

Membres : Steve Allan, Scott Allison, Ellen Barry, Kelliann Dean, Shaun Harbottle

⁷ En janvier 2011, la CCT a modifié ses règlements administratifs, et tous les administrateurs sont devenus membres du comité de direction du conseil. Par conséquent, tous les membres du conseil participeront aux réunions du comité de direction prévues en 2011. De plus, en raison de la démission de sept administrateurs en janvier 2011 pour faciliter la transition de la CCT vers un conseil d'administration réduit, le conseil était d'avis qu'il était nécessaire de revoir la composition de tous les comités du conseil. Ainsi, la composition des comités du conseil restants est maintenant la suivante :

• Comité de la régie interne et des nominations

Président : Alexander Reford
Membres : Steve Allan, Jean-Marc Eustache, George Young

• Comité de vérification et des pensions

Président : Steve Allan (par intérim)
Membres : Scott Allison, Montie Brewer, Dray Matovic

• Comité des ressources humaines

Président : Scott Allison

Membres : Steve Allan, Rod Taylor

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 le conseiller à l'égard de toute question relative aux affaires de la CCT. En 2010, six comités consultatifs de la CCT étaient en fonction; des chefs de file et autres spécialistes de l'industrie du tourisme composaient et présidaient ces comités. Ces comités consultatifs étaient surtout responsables de fournir des conseils au conseil d'administration et à la présidente-directrice générale.

Présidents des comités consultatifs de la CCT en 2010⁸

Comité de marketing pour l'Europe

Christena Keon Sirsly

Comité sur les expériences de la marque

Andrew Lind
Directeur, Contrats et Produit
Jonview Canada

Comité de la recherche

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

Comité de marketing pour l'Asie-Pacifique

Mike Ruby
Président
Muskoka Language International Inc.

Comité de marketing pour les Amériques

David Whitaker
Président-directeur général
Tourism Toronto

Comité de marketing des réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM)

Patrick Kelly (*jusqu'en mars 2010*)
Président
Centre des congrès d'Ottawa

Patricia Lyall (*depuis mars 2010*)
Présidente-directrice générale
Destination Halifax

En 2010, six comités dans les marchés étaient également en fonction; des chefs de file et autres spécialistes de l'industrie du tourisme dans les marchés composaient et présidaient ces comités. Ces comités avaient comme principale fonction de fournir des conseils du point de vue des marchés au personnel de la CCT.

Présidents des comités consultatifs dans les marchés en 2010

Royaume-Uni

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

Allemagne

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

Corée du Sud

Young Lee
Gestionnaire principal
Air Canada

Mexique

Cristina Vazquez
Directrice générale, Mexique et Amérique latine
Air Canada

France

Patrice Caradec
Président, directeur général
Transat France

Australie

David Mulley
Directeur
Asia Pacific Travel Marketing

⁸ En janvier 2011, le conseil d'administration a restructuré les comités consultatifs pour rendre compte de la nouvelle orientation stratégique de la CCT : le comité de marketing pour les Amériques a été éliminé, le comité de marketing pour l'Europe a été fusionné pour former un nouveau comité pour les marchés principaux, et le comité pour l'Asie-Pacifique a été fusionné pour former un nouveau comité pour les marchés émergents.

Comité de la haute direction



De gauche à droite : Charles McKee, Lena Bullock, Chantal Péan, Paul Nursey, Michele McKenzie, Greg Klassen

Michele McKenzie

Présidente-directrice générale
M^{me} McKenzie est entrée à la CCT en 2004, après avoir été sous-ministre du Tourisme, de la Culture et du Patrimoine de la Nouvelle-Écosse. Elle a également siégé au conseil d'administration d'un certain nombre d'organismes dont la Nova Scotia Liquor Corporation, l'Art Gallery of Nova Scotia et le Nova Scotia Museum. M^{me} McKenzie est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés et est titulaire d'un baccalauréat en commerce et marketing des loisirs, ainsi que d'un diplôme de maîtrise en administration.

Chantal Péan

Vice-présidente principale, Affaires générales, et secrétaire générale
Entrée à la CCT en 1991, M^{me} Péan se voit nommée vice-présidente des Affaires générales et secrétaire générale en 2000, puis vice-présidente principale des Affaires générales et secrétaire générale en 2003. Elle est titulaire d'un baccalauréat en sciences de l'Université du Manitoba ainsi que d'un baccalauréat en droit, d'un diplôme en droit notarial et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université d'Ottawa.

Greg Klassen

Vice-président principal, Stratégie de marketing et Communications
M. Klassen est entré à la CCT en 2001 après avoir travaillé au service de marketing de Telus et d'AT&T et enseigné le marketing au collège Algonquin d'Ottawa. Il a été nommé vice-président du Marketing en 2005, puis vice-président principal de la Stratégie de marketing et des Communications en 2008. Il est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de Thunderbird, The American Graduate School of International Management, et d'un baccalauréat en économie de l'Université de Victoria.

Lena Bullock

Vice-présidente, Finances, et chef des opérations financières
M^{me} Bullock s'est jointe à la CCT en 2005 à titre de directrice exécutive, Opérations financières. En 2009, elle passe au poste de vice-présidente des Finances et chef des opérations financières. Comptable agréée détentrice d'un baccalauréat en commerce de l'Université de Colombie-Britannique, M^{me} Bullock a acquis une vaste expérience dans le secteur privé, notamment chez KPMG, les Brasseries Molson, la Compagnie d'embouteillage Coca-Cola et Blast Radius.

Charles McKee

Vice-président, International
M. McKee est entré à la CCT en 2009 à titre de vice-président, International, après une carrière de sept ans avec Air Canada, dont les dernières années à titre de vice-président, Marketing, à Montréal. Il a également travaillé pour Virgin Atlantic Airways, à Londres, aux États-Unis et en Asie, et occupé le poste de vice-président principal de LastMinute.com, la plus grande agence de voyages en ligne d'Europe. M. McKee est diplômé de spécialisation de l'Université Harvard en études est-asiatiques.

Paul Nursey

Vice-président, Stratégie et Communications générales
À son arrivée à la CCT en 2006, M. Nursey avait à son actif plus de 10 années d'expérience en gestion touristique, notamment chez Rocky Mountaineer Raitours, Mout Seymour Resorts et Tourism Vancouver. Il a été nommé vice-président de la Stratégie et des Communications générales en 2010. Diplômé en économie et planification régionale de l'Université Simon Fraser, M. Nursey détient également un certificat de formation pour cadres du secteur du tourisme de l'Université d'Hawaii à Manoa.

Mesure du rendement

L'évaluation du rendement de façon continue 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 de l'entreprise

En 2008, nous avons pleinement 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 et aide la direction à se concentrer sur la stratégie.

Le TBP présente les objectifs et les priorités qui sont essentiels au progrès de 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 pour le Canada.

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 propres à la CCT et d'indicateurs de l'industrie touristique. En 2010, les quatre 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;
- RCI des campagnes de marketing;
- Contributions des partenaires;
- Participation active des employés.

La notoriété assistée générale du Canada en tant que destination touristique a augmenté, passant de 33,5 % en 2009 à 33,9 % en 2010, avec des gains remarquables de 12,0 % au Royaume-Uni et de 8,7 % en Australie. Cette hausse est attribuable en grande partie à l'attention accrue dont le Canada a fait l'objet en tant que destination grâce aux Jeux d'hiver de 2010.

Nos efforts de marketing ont généré de solides résultats, comme on peut le constater avec la mesure de rendement du « RCI des campagnes de marketing ». Pour chaque dollar investi dans nos campagnes de relance, des recettes touristiques de 44 \$ étaient enregistrées. De même, pour chaque dollar investi dans nos campagnes de base, des recettes provenant des touristes étrangers de 82 \$ étaient enregistrées.

En 2010, les contributions des partenaires ont atteint un total de 138,5 millions de dollars, ce qui donne un ratio de 1,32 : 1 par rapport à l'affectation budgétaire totale s'élevant à 104,9 millions de dollars. Ce résultat témoigne de la pertinence de nos programmes aux yeux des partenaires. Si on songe à l'avenir, notons que les partenariats de la CCT en 2011 seront influencés par notre réorientation stratégique, selon laquelle nous céderons à nos partenaires canadiens le leadership dans le marché américain des voyages d'agrément. Même si nous entendons continuer à travailler en partenariat, à offrir des programmes de partenariat et à faciliter l'accès au marché, notre cible qui était traditionnellement de 1 : 1 n'est plus atteignable. La direction de la CCT estime qu'une cible de 06 : 1 pour l'exercice 2011 est davantage raisonnable.

L'indice de participation active des employés de la CCT est passé de 62,5 % en 2009 à 67,7 % en 2010. Le facteur qui a le plus contribué à cette progression est le nombre de personnes ayant affirmé « Je suis fier de travailler pour la CCT », en hausse de 11 points par rapport à l'année dernière.

Tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2010

Indicateurs de rendement de l'industrie du tourisme	unité	résultat 2009	cible 2010	résultat 2010
1. Actionnaire et intervenant				
1.1 Objectif : Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi et convertir les clients à haut rendement				
a Recettes provenant des touristes étrangers	\$	14,0 milliards	s. o.	14,8 milliards
b PIB touristique	%	2,0	s. o.	2,0
c Emplois dans le secteur du tourisme	nombre	616 800	s. o.	610 600
d Recettes des touristes étrangers provenant des marchés de la CCT	\$	9,4 milliards	s. o.	9,7 milliards
e Dépenses moyennes par personne et par nuitée dans les marchés de la CCT	\$	106,90	s. o.	106,70
f Demande touristique intérieure (recettes)	\$	55,4 milliards	s. o.	59,1 milliards
Mesures de rendement de la CCT				
1. Actionnaire et intervenant				
1.2 Objectif : Amener l'industrie à s'aligner sur la marque et à l'appliquer de façon cohérente				
a Alignement sur la marque par les partenaires	%	57	s. o.*	s. o.*
b Satisfaction des partenaires	%	85	s. o.*	s. o.*
1.3 Priorité : Exploiter les investissements consacrés à la relance au bénéfice de l'industrie touristique canadienne				
a Conversion des intentions de voyages à l'étranger au profit de voyages au Canada	nombre	404 605	234 329	648 000
b RCI de la campagne de relance	nombre	87 : 1	50 : 1	44 : 1
1.4 Priorité : Maintenir une relation de collaboration positive avec l'actionnaire				
a Participation de l'actionnaire	%	89	75	88
b Observation de la Loi sur les langues officielles	niveau	Excellent (A)	Bon (B)	Pas de note en 2010**
1.5 Priorité : Accroître le niveau de participation des petites et moyennes entreprises				
a Participation directe des PME aux programmes de la CCT	nombre	s. o.	10 000	9 938
b Abonnements aux Nouvelles de la CCT	nombre	10 679	50 000	11 332
2. Client				
2.1 Objectif : Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi et convertir les clients à haut rendement				
a RCI des campagnes de marketing +	ratio	101 : 1	50 : 1	82 : 1
b Pistes et clients potentiels concernant les RCVM	nombre	1 003	1 025	1 064
c Conversion de pistes relatives aux RCVM	%	s. o.	10	30
2.2 Priorité : Être pertinent pour le client et distinguer le Canada des autres destinations				
a Notoriété assistée de la destination +	%	33,5	38,5	33,9
b Considération assistée de la destination	%	71,6	77,0	71,8
c Notoriété assistée de la marque	%	43,9	50,0	44,7
d Classement des marques nationales	Cinq premiers : oui/non (rang)	Oui (2)	Oui (5)	Oui (1)
2.3 Priorité : Miser sur la visibilité et les pratiques exemplaires au Canada dans le cadre des Jeux de 2010				
a Impressions découlant des relations publiques dans les marchés de la CCT (pour le tourisme au Canada et les Jeux d'hiver de 2010)	nombre	2,3 milliards	1,9 milliard	13,5 milliards
b Équivalence publicitaire dans les marchés de la CCT (pour le tourisme au Canada et les Jeux d'hiver de 2010)	\$	82,4 millions (imprimé)	95 millions	1,1 milliard
3. Finances				
3.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle				
a Contribution des partenaires +	ratio	1,26 : 1	1 : 1	1,32 : 1
b Écart par rapport aux prévisions (T2)	%	4,3	1,0	2,0
c Coûts indirects	%	14,5	18 au maximum	15,4
4. Opérations internes				
4.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle				
a Efficacité des systèmes	%	s. o.	point repère	Mesure retirée***
b Alignement du processus budgétaire et du processus de planification	oui / non	s. o.	Oui	Oui
c Degré de maturité de la gestion axée sur les résultats	Échelle de 5 points	s. o.	4	4
5. Apprentissage et croissance				
5.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle				
a Démonstration des valeurs fondamentales	%	58,3	70,0	58,3
b Participation active des employés +	%	62,5	65,0	67,7
c Plan de formation mis en œuvre par le superviseur et l'employé	%	s. o.	80	Mesure retirée****

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 organismes 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.

Remarques :

+ Mesure essentielle de la CCT

* Les données relatives à l'alignement des partenaires sur la marque et à la satisfaction des partenaires sont recueillies tous les deux ans au moyen du Sondage biennal de la CCT auprès des partenaires.

** Le Commissariat aux langues officielles évalue dorénavant la CCT tous les deux ans. Le prochain rapport paraîtra en 2011.

*** Il n'y a pas de résultat disponible pour cette mesure en 2010 en raison d'un retard dans l'acquisition et la mise en œuvre des applications informatiques concernées.

**** Cette mesure a été supprimée pour l'organisation en raison de la capacité réduite d'en faire le suivi, après la restructuration et un changement de politique selon lequel les demandes de formation n'ont plus à être approuvées par l'Unité du développement du capital humain.

Définitions des mesures du tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2010

1.1a Recettes provenant des touristes étrangers

Montant total dépensé par les visiteurs étrangers pour obtenir des produits et des services touristiques émanant du Canada. Il peut s'agir d'achats effectués à l'extérieur du Canada si les biens ou les services sont fournis par une société canadienne. Exemple : achat d'un billet d'avion auprès d'un transporteur international canadien pour se rendre au Canada. Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.

1.1b PIB touristique : Valeur de la production sans double compte, à l'intérieur des limites d'une région, des biens et services achetés par les touristes, représentée par une part du PIB total. Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.

1.1c Emplois dans le secteur du tourisme

Nombre d'emplois créés, directement ou indirectement, par les dépenses des touristes. 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. Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.

1.1d Recettes des touristes étrangers provenant des marchés de la CCT

Montant total dépensé par les visiteurs provenant des principaux marchés de la CCT pour obtenir des produits et des services touristiques canadiens pendant des séjours d'au moins une nuit. Il peut s'agir d'achats effectués à l'extérieur du Canada si les biens ou les services sont fournis par une société canadienne (exemple : achat d'un billet d'avion auprès d'un transporteur international canadien pour se rendre au Canada). Source : Enquête sur les voyages internationaux, Statistique Canada.

1.1e Dépenses moyennes par personne et par nuitée dans les marchés de la CCT

Mesure du rendement obtenu des visiteurs en provenance des principaux marchés de la CCT, selon le montant total dépensé pendant le voyage et le nombre de nuits passées au Canada.

1.1f Demande touristique intérieure (recettes)

Montant total dépensé au Canada par des Canadiens sur des biens et services produits au Canada. Remarque : non désérialisé. Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.

1.2a Alignement sur la marque par les partenaires

Pourcentage de partenaires qui ont adopté au moins un élément de la marque de la CCT : identité visuelle (ex. : logo, palette de couleurs, typographie, bandes décoratives à motif), ton et style du message, photos reflétant les expériences et les ressources (vidéo, texte, médias sociaux). Source : Sondage semestriel de la CCT auprès des partenaires.

1.2b Satisfaction des partenaires : Pourcentage des partenaires qui sont satisfaits de leur relation avec la CCT. Source : Sondage semestriel de la CCT auprès des partenaires.

1.3a Conversion des intentions de voyage à l'étranger au profit de voyages au pays

Projection du nombre de Canadiens qui envisageaient de se rendre à l'étranger et qui, après avoir été exposés à la campagne, ont décidé de voyager au Canada.

1.3b RCI de la campagne de relance : La valeur des recettes touristiques générées par les campagnes de marketing de relance de la CCT pour chaque dollar consacré à l'exécution de ces campagnes. Ce type de conversion tient compte des personnes qui songeaient à se déplacer vers ou à l'intérieur du Canada, mais n'avaient pas encore réservé de voyage avant d'être exposées à la campagne et qui ont été positivement influencées par la publicité pour s'y rendre, s'y déplacer ou réserver un voyage.

1.4a Participation de l'actionnaire : Pourcentage des actionnaires du gouvernement qui pensent avoir obtenu un bon niveau de soutien et une bonne information de la part de la CCT. Source : Sondage annuel de la CCT auprès de l'actionnaire.

1.4b Observation de la Loi sur les langues officielles : La note globale accordée par le Commissariat aux langues officielles. La CCT est l'une des nombreuses institutions fédérales dont le respect de la *Loi sur les langues officielles* fait l'objet d'examen semestriels. Source : www.ocol-clo.gc.ca/html/performance_rendement_f.php

1.5a Participation directe des PME aux programmes de la CCT : Nombre de fois qu'une PME a collaboré avec la CCT, y compris en :

- demandant la boîte à outils Expériences ou les lignes directrices sur l'image de marque;
- assistant à un séminaire ou à un exposé de la CCT;
- offrant un produit pour le site Web de la CCT;
- participant à une initiative de la CCT.

1.5b Abonnements aux Nouvelles de la CCT : Nombre de personnes qui se sont abonnées aux Nouvelles de la CCT. Il convient de noter que plusieurs personnes au sein d'une organisation peuvent s'abonner.

2.1a RCI des campagnes de marketing

Montant des recettes touristiques générées pour chaque dollar consacré par la CCT aux campagnes de marketing de base. Ce type de conversion tient compte des personnes qui songeaient à se rendre au Canada, mais n'avaient pas encore réservé leur voyage avant d'être exposées à la campagne et qui ont été positivement influencées par la publicité pour s'y rendre ou réserver leur voyage.

2.1b Pistes et clients potentiels concernant les RCVM

La CCT définit une piste comme une organisation qui envisage sérieusement de tenir un événement au Canada. Un client potentiel désigne une organisation qui répond aux critères suivants : a) la capacité de tenir un événement au Canada et a besoin de tenir un événement; connaît le Canada; a le pouvoir légitime et la capacité de procéder à l'achat ou de s'engager; ressent le besoin de prendre une décision d'achat de façon urgente; n'a aucune exigence qui aurait pour effet d'exclure le Canada.

2.1c Conversion des pistes relatives aux RCVM

Nombre de pistes relatives aux RCVM ayant débouché sur des réservations fermes durant l'année civile. La mesure tient compte de la date de réservation, même si la piste date de l'année précédente.

2.2a Notoriété assistée de la destination

Pourcentage des voyageurs long-courriers provenant des marchés de la CCT qui estiment que leurs connaissances des occasions de vacances au Canada sont « excellentes » ou « très bonnes » lorsqu'on leur présente un ensemble de destinations prédéterminé.

2.2b Considération assistée de la destination

Pourcentage des voyageurs long-courriers provenant des marchés de la CCT se disant plutôt ou très intéressés par une visite au Canada au cours des deux prochaines années lorsqu'on leur présente le Canada parmi un ensemble de destinations concurrentes.

2.2c Notoriété assistée de la marque

Valeur moyenne de la notoriété assistée de la destination, de la considération assistée de la destination et de la notoriété assistée de la publicité sur les marchés de la CCT. La notoriété assistée de la publicité désigne le pourcentage de personnes interrogées sur les marchés de la CCT qui se souviennent d'avoir vu ou entendu de la publicité canadienne se rapportant aux voyages ou aux vacances dans les trois mois précédant l'enquête.

2.2d Classement des marques nationales

Classement annuel de l'image de marque des pays, établi selon l'indice des marques nationales FutureBrand. Sont pris en compte les résultats d'une enquête qualitative mondiale, des opinions d'experts et des statistiques indépendantes, qui sont comparés et combinés en vue de mieux comprendre les motivations, les préférences, l'importance et la force relative de l'image de marque des pays.

2.3a Impressions découlant des relations publiques dans les marchés de la CCT (pour le tourisme au Canada et les Jeux d'hiver de 2010)

Nombre total de personnes ayant potentiellement été exposées à un article imprimé ou un média diffusé dont le contenu a été influencé par la CCT ou qui fait partie des ressources de la CCT et qui mentionnait le tourisme canadien ainsi que les Jeux d'hiver de 2010.

2.3b Équivalent publicitaire dans les marchés de la CCT (pour le tourisme au Canada et les Jeux d'hiver de 2010)

Équivalent en valeur publicitaire d'un éditorial imprimé ou d'un média diffusé dont le contenu a été influencé par la CCT (c.-à.-d. la CCT a appuyé d'une certaine façon le voyage du journaliste ou de l'équipe de diffusion : paiement du transport aérien ou collaboration avec des partenaires pour qu'ils se chargent de l'accueil). On utilisera les prix déterminés par l'entreprise médiatique qui a publié ou diffusé l'article ou, s'ils ne sont pas disponibles, le prix moyen de l'industrie. Les multiplicateurs ne seront pas utilisés.

3.1a Contribution des partenaires : Rapport entre les contributions totales des partenaires (sommes en espèces, valeur en nature, contributions parallèles et contributions de tiers) et l'investissement de la CCT (crédits parlementaires).

3.1b Écarts par rapport aux prévisions (T2)

Écart entre le total des dépenses réelles et le montant des dépenses prévues à la fin du deuxième trimestre, divisé par le total des dépenses prévues à la fin du deuxième trimestre. Lorsque l'écart est positif, les dépenses réelles sont inférieures aux prévisions budgétaires; lorsque l'écart est négatif, les dépenses réelles sont supérieures aux prévisions budgétaires.

3.1c Coûts indirects : Coûts indirects divisés par la somme des crédits parlementaires et des recettes en espèces des partenariats. Par coûts indirects, on entend le total des frais de rémunération et d'exploitation, à l'exception de frais de rémunération, de services professionnels et de sous-traitance directement liés aux unités de marketing et de ventes. Les coûts indirects excluent également les frais de maintenance des sites Web.

4.1a Efficacité des systèmes : Satisfaction des employés à l'égard du soutien qui accompagne les applications de TI utilisées.

4.2b Alignement du processus budgétaire et du processus de planification : Degré de consultation et de coordination pour les processus budgétaire et de planification.

4.1c Degré de maturité de la gestion axée sur les résultats : Étape à laquelle se trouve la CCT dans la grille d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats du SCT. L'outil d'évaluation comprend cinq éléments :

- l'engagement envers les résultats;
- la planification stratégique axée sur les résultats;
- la planification opérationnelle et des activités;
- la mesure des résultats;
- les rapports sur les résultats.

5.1a Démonstration des valeurs fondamentales

Valeur moyenne obtenue à partir des réponses à trois questions du sondage mené auprès des employés. Ces questions visent à évaluer l'efficacité de l'organisme à refléter les valeurs fondamentales de la CCT : innovation, collaboration et respect.

5.1b Participation active des employés : Indice mesurant à quel point les employés adhèrent à la mission et à la vision de la CCT, ainsi que l'engagement envers la CCT dont ils font preuve par leur travail, leur ferveur et leur fierté à l'égard de l'organisation.

5.1c Plan de formation mis en œuvre par le superviseur et l'employé : Pourcentage d'employés qui ont achevé leur plan de formation pendant l'année (tel que convenu dans le tableau de bord prospectif de mi-année de chaque employé).

Commentaires et analyse de la direction

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

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

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

Nos valeurs fondamentales : Innovation, collaboration, respect.

Notre mandat :

- 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 section « Commentaires et analyse de la direction » doit être lue en se reportant aux états financiers et aux notes afférentes, compris dans le présent rapport annuel.

Estimations comptables importantes

Les principales conventions comptables de la CCT sont décrites à la note 2 des états financiers. La préparation d'états financiers conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada oblige la direction à procéder à des estimations et à des hypothèses. Les estimations les plus importantes touchent l'évaluation des avantages futurs des employés, la durée de vie utile des immobilisations corporelles et des actifs corporels aux fins de l'amortissement, l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations et les instruments financiers.

Planification d'entreprise

Le Plan d'entreprise de la CCT pour 2010-2014 a établi nos objectifs et nos priorités pour 2010 et réaffirmé le but stratégique qui consiste à accroître les recettes provenant des touristes étrangers au Canada. En concentrant nos efforts sur les trois objectifs suivants, nous nous sommes efforcés de réaliser notre mandat au profit de l'industrie touristique du Canada :

- **Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi et convertir les clients 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.

- **Amener l'industrie à s'aligner sur la marque et à l'appliquer de façon cohérente**
 - 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 leader auprès 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.

Par ailleurs, les six grandes priorités d'action suivantes ont constitué le cadre qui nous a permis d'atteindre nos trois objectifs établis pour 2010 :

- **Assurer la pertinence de nos activités 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.

Dans le cadre du processus de planification pour 2011-2015 achevé en 2010, nous avons pris de nombreuses décisions stratégiques qui influenceront nos objectifs et priorités d'entreprise en 2011 et dans les années à venir. En concentrant nos efforts sur les deux objectifs suivants, nous serons mieux placés pour réaliser notre mandat au profit de l'industrie touristique du Canada :

- **Augmenter la demande au profit de l'économie touristique du Canada**

- Être source de richesse pour les Canadiens en misant sur le potentiel à court terme et à long terme pour maximiser le rendement du capital investi à mesure que les marchés évoluent et gagnent en maturité.
- Prendre part à des activités de marketing touristique, de promotion et de développement des marchés efficaces et étayées par des études de marché afin d'aider le secteur du tourisme national canadien à atteindre son objectif de 100 milliards de dollars en recettes touristiques d'ici 2015.

- **Se concentrer sur les marchés où la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et fournit le meilleur rendement du capital investi**

- Se concentrer sur les marchés géographiques ou sur les segments de marché de consommateurs où le marketing au niveau national (la marque touristique du Canada) présente le plus grand potentiel de rendement du capital investi.
- Convertir les clients à haut rendement en investissant dans les canaux de communication appropriés identifiés dans le cadre de recherches sur la segmentation de la clientèle et conformes au modèle de cheminement vers l'achat.

En outre, les quatre priorités clés ci-après constituent le cadre qui permettra à la CCT d'atteindre ses deux objectifs pendant la période 2011-2015.

- **Assurer la pertinence de nos activités pour le client et distinguer le Canada des autres destinations**

- Initier et entretenir des communications pertinentes avec des voyageurs potentiels ciblés, et s'assurer que les messages de marketing qu'ils reçoivent leur soient utiles et tiennent compte de leurs intérêts et de leurs attentes en tant que consommateurs.
- Positionner la marque touristique du Canada comme l'une des marques touristiques prédominantes dans le monde évoquant des expériences qui permettent aux voyageurs de créer leurs propres histoires extraordinaires.

- **Récolter les fruits des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver pour le Canada**

- Travailler en collaboration avec des partenaires de l'industrie et des intermédiaires spécialisés dans les voyages internationaux pour cibler les consommateurs et convertir leur intérêt envers le Canada généré grâce aux Jeux d'hiver de 2010 en intentions de voyage, et ce, en mettant l'accent sur la conclusion de la vente.

• **Amener l'industrie à s'aligner sur la marque et à l'appliquer de façon cohérente à l'échelle internationale**

- Travailler en étroite collaboration avec l'industrie et tous les ordres de gouvernement pour faire connaître les avantages d'une marque touristique forte et cohérente sur la scène internationale pour le Canada.
- Faire participer les petites et moyennes entreprises (PME) touristiques prêtes à l'exportation dans les plateformes de communications de la CCT afin d'aligner l'offre sur la demande des consommateurs dans les marchés étrangers et de renforcer la valeur de la marque touristique du Canada en présentant des expériences irrésistibles.
- Jouer le rôle de leader auprès de l'industrie et du gouvernement en matière de marketing touristique.
- Être à la tête des activités visant l'harmonisation avec la marque et la pertinence de celle-ci.

• **Veiller à l'excellence organisationnelle**

- Être une « organisation axée sur la stratégie » dotée des outils, du personnel et des ressources appropriés pour réaliser cette stratégie.
- Maintenir une relation de collaboration positive avec l'actionnaire.
- Se concentrer sur la gestion des coûts indirects et adopter des mesures de compression des coûts.

Performance financière

a) Financement gouvernemental

En tant que société d'État fédérale, nous recevons des crédits parlementaires annuels de notre actionnaire, le gouvernement du Canada. La Commission compte sur ces crédits parlementaires pour couvrir la plupart de ses charges d'exploitation et de ses dépenses en immobilisations.

Les crédits parlementaires remis à la CCT ne correspondent pas à la présentation de rapports financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus 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 sont fournis au moyen des crédits du Parlement.

La Commission aura un solde reporté de crédits parlementaires à la fin de l'exercice lorsque les crédits reçus dépasseront les charges engagées. Par contre, la Commission 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 Commission n'est pas autorisée à excéder les crédits parlementaires approuvés.

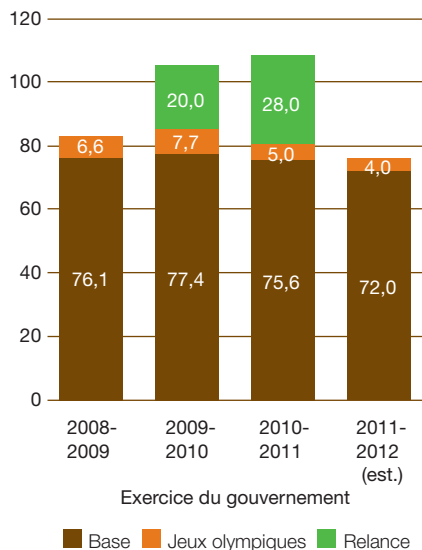
Comme l'exercice financier de la CCT diffère de celui du gouvernement du Canada, les crédits utilisés par la CCT au cours d'un exercice proviennent de deux exercices du gouvernement. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010, la CCT a puisé dans les crédits parlementaires approuvés au cours des exercices 2009-2010 et 2010-2011 du

gouvernement (note 8). Conformément aux principes comptables généralement reconnus, les crédits sont constatés dans nos états financiers à mesure que des dépenses sont engagées. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010, ce montant totalise 106,3 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 2010, ce montant totalise 2,3 millions de dollars. Ainsi, le montant total des crédits constatés dans les états financiers de l'exercice est de 108,6 millions de dollars.

En 2001, première année d'existence de la CCT en tant que société d'État, les crédits parlementaires de base s'élevaient à 98,7 millions de dollars, mais, depuis, ils ont baissé de façon importante. Le financement de base pour 2009-2010 s'élevait à 77,4 millions de dollars, ce qui comprend une somme de 1,6 million de dollars sous forme de rajustements de la rémunération à la suite de la signature de la convention collective pour le personnel en sol canadien, dont 803 000 dollars rétroactifs aux années antérieures. Les crédits parlementaires de la CCT pour l'exercice 2009-2010 reflètent également une réduction de financement de 230 000 dollars. Le financement de base pour 2010-2011 se chiffre à 75,6 millions de dollars, ce qui tient compte d'économies de l'ordre de 421 000 dollars et d'une somme de 896 000 dollars redistribuée par suite de l'examen stratégique. Le financement de base pour 2011-2012 reflétera l'incidence cumulative totale des économies réalisées (649 000 dollars) et des sommes redistribuées par suite de l'examen stratégique (4,2 millions de dollars). Le financement résultant estimé pour 2011-2012 devrait être de 72,0 millions de dollars. En 2010, en prévision d'une réduction du financement de base, la direction de la CCT a instauré une nouvelle structure de fonctionnement allégée et plus souple qui lui permettra de réduire ses coûts indirects à l'avenir.

Crédits parlementaires disponibles

En millions de \$CA



En 2010, la CCT a continué de recevoir du financement de soutien dans le cadre de deux initiatives majeures : 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 ponctuel d'une valeur de 26 millions de dollars afin d'aider la Commission à exécuter les programmes liés aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. Ces fonds couvrent une période de cinq ans à compter de l'exercice 2008. À ce jour, la CCT a demandé et obtenu 21 millions de dollars. Les autres montants seront demandés sous forme de crédits du Budget principal des dépenses pour les exercices financiers 2010-2011 et 2011-2012 du gouvernement.

Le budget de 2009 a fourni à la CCT un financement ponctuel de 40 millions de dollars sur deux ans, soit pour 2009-2010 et 2010-2011, dans le cadre des mesures de relance comprises dans le Plan d'action économique du Canada. En mai 2010, le gouvernement du Canada a annoncé l'octroi de 8 millions de dollars supplémentaires. De cette somme, la CCT a consacré 2,8 millions de dollars, durant son exercice financier 2010, à l'élargissement de ses activités dans les volets de programmes existants qui sont directement liés à son mandat et qui optimisent son savoir-faire en matière de marketing général, de médias et de relations publiques. Les 5,2 millions de dollars restants seront utilisés au cours du premier trimestre de 2011. En 2010, la CCT a demandé et obtenu 42,8 millions de dollars pour financer ses activités de relance économique. Tous les programmes de relance de la CCT seront terminés le 31 mars 2011.

b) Recettes provenant des partenariats

Puisque la CCT s'engage à travailler avec des partenaires de l'industrie, plusieurs programmes sont financés conjointement. Dans certains cas, les programmes sont dirigés et gérés par les partenaires; un montant équivalant à la part des coûts de programme de la CCT est alors versé au partenaire. Dans d'autres cas, la CCT gère les programmes et ce sont les partenaires qui paient leur part des coûts à la CCT. Ces sommes sont inscrites à l'état des résultats sous la rubrique Produits à titre de contributions des partenaires.

En 2010, la CCT a constaté 16,3 millions de dollars en contributions provenant des partenariats, soit une hausse par rapport aux 15,0 millions de dollars comptabilisés en 2009. Cette augmentation est en grande partie attribuable à la participation accrue des partenaires aux activités de base menées aux États-Unis, en Allemagne, en France, au Royaume-Uni et en Corée du Sud.

La CCT a constaté 0,7 million de dollars au titre de recettes provenant des partenariats liés aux initiatives relatives aux Jeux olympiques de 2010; c'est une baisse de 2,1 millions de dollars par rapport à l'année précédente. En 2009, la CCT avait enregistré des recettes importantes provenant des partenariats, notamment dans le cadre du Programme national de développement des ressources⁹ et avec l'Agence des services frontaliers du Canada au cours de la période précédant les Jeux.

Les activités de relance ont permis de générer 2,1 millions de dollars en recettes provenant des partenaires, une hausse de 0,4 million de dollars par rapport à 2009; ces recettes sont surtout attribuables au programme national.

c) Autres produits

Les autres produits se composent en grande partie d'une récupération de taxes de consommation et des produits d'intérêts. Vu la chute du taux préférentiel, les produits d'intérêt ne constituent plus une importante source de recettes. En 2010, les produits d'intérêt se chiffrent à 188 000 dollars.

La CCT a recours à divers fournisseurs de services de recouvrement des taxes de consommation, qui sont parvenus à recouvrer 200 000 dollars en taxes de consommation pour le Canada et le Japon. Cette récupération a été comptabilisée au poste Autres produits.

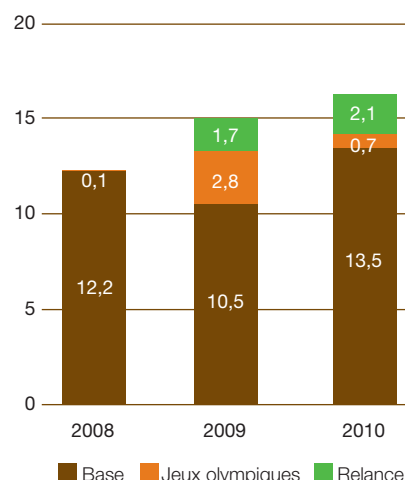
d) Dépenses

La variation importante du total des dépenses par rapport à l'année dernière s'explique par l'incidence des initiatives découlant du financement ponctuel lié aux Jeux olympiques de 2010 et du financement de relance (voir le graphique ci-après). Globalement, les dépenses (excluant l'amortissement) se chiffraient à 122,6 millions de dollars en 2010 (110,5 millions en 2009), à savoir 89,4 millions de dollars pour les activités de base, 7,9 millions pour les Jeux olympiques et 25,3 millions pour les activités de relance. Le total des dépenses est en hausse de 12,1 millions de dollars par rapport à 2009.

Les dépenses liées au marketing et aux ventes ont augmenté de 9,1 millions de dollars. Les dépenses liées aux activités de relance ont aussi augmenté, de 4,4 millions de dollars, car 2010 constituait une année complète d'activités de relance, comparativement à seulement une partie de l'année en 2009. Les dépenses de base pour les activités de marketing et de ventes ont grimpé de 5,8 millions de dollars en raison d'activités de base, telles que la campagne sur le ski ainsi que la prolongation des campagnes printemps et automne au Royaume-Uni et en Allemagne, pour lesquelles 3,0 millions découlent de contributions accrues des partenaires, et d'un total de 2,7 millions de dollars consacré à de nouvelles initiatives avec NBC, à la campagne d'automne en Australie, à la diffusion en Allemagne et

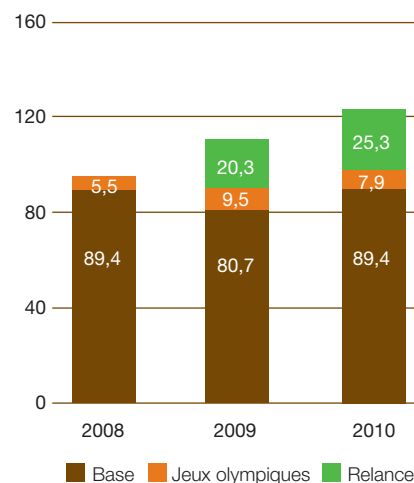
Recettes provenant des partenariats

En millions de \$CA



Total des dépenses

En millions de \$CA



⁹ Cette initiative de 4,2 millions de dollars, menée par la CCT en partenariat avec les 13 organismes de marketing touristique provinciaux et territoriaux, a permis l'établissement d'une banque solide d'articles et de ressources visuelles sur le tourisme canadien qui peuvent être utilisés par les médias et les partenaires de l'industrie du tourisme.

au Royaume-Uni, à la campagne Explore Like a Local et aux études de marchés et de QE. La diminution de 1,1 million de dollars au chapitre des dépenses liées aux Jeux olympiques, par suite de la cessation progressive des activités après les Jeux et du passage aux travaux de conversion, vient compenser cette augmentation.

En juillet 2010, la CCT a annoncé un virage stratégique majeur qui s'est traduit par l'adoption d'une nouvelle structure organisationnelle allégée et plus souple. Dans le cadre de cette nouvelle structure, 46 postes ont été supprimés au sein du personnel et 8 bureaux loués ont été fermés. Jusqu'à maintenant, la CCT a engagé des frais ponctuels de 3,3 millions de dollars pour la mise en place de la nouvelle structure. La direction s'attend à réduire, de façon continue, ses frais de rémunération et de fonctionnement de 5,6 millions de dollars annuellement d'ici 2012.

Les coûts de maintenance Web ont baissé de 745 000 dollars par rapport à l'année précédente, par suite de la transition à un nouveau fournisseur de services d'hébergement au milieu de 2009.

Régimes de retraite

La CCT offre divers régimes de retraite à ses employés. Des précisions relatives à ces régimes de retraite sont fournies à la note 9 des états financiers. Depuis 2005, la CCT a versé 5,1 millions de dollars en paiements spéciaux au régime de retraite canadien à prestations déterminées pour financer les préoccupations continues liées aux déficits actuariels et aux déficits de solvabilité. Les années précédentes, en raison du fardeau financier et de la complexité de ces mécanismes, les régimes de retraite étaient considérés comme l'un des risques les plus élevés pour la CCT (voir la section Gestion des risques pour l'entreprise). La CCT a adopté plusieurs mesures pour atténuer ce risque financier, notamment l'instauration d'un régime de retraite à cotisations déterminées pour les employés canadiens exclus embauchés le 1^{er} août 2005 ou après et pour les employés canadiens syndiqués embauchés le 1^{er} août 2005 ou après. Cette mesure est en vigueur depuis le 8 mars 2007. En 2010, la CCT a profité des mesures d'allègement offertes dans le cadre du *Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées, 2009* (le *Règlement*), ce qui a permis de réduire le montant annuel des paiements spéciaux.

Taux de change

Même si sa devise opérationnelle est le dollar canadien, la CCT négocie régulièrement dans différentes devises étrangères en raison de ses opérations internationales, ce qui l'expose 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.

Durant 2010, le taux de change de la plupart des devises étrangères est demeuré relativement stable, exception faite de la dépréciation de l'euro et de l'appréciation du yen japonais, ce qui est fort différent de la situation de 2009, marquée par d'importantes fluctuations du dollar américain et du yen japonais. En ce qui concerne les gains ou pertes sur les opérations en devises étrangères et sur la conversion, on rapporte des gains modiques en 2010, comparativement à 2009. On enregistre un gain de 516 000 dollars au chapitre des opérations et une perte de 244 000 dollars au chapitre de la conversion.

En 2010, la CCT a continué de déployer des efforts pour remplacer ses systèmes d'entreprise, en cherchant des outils de rechange pour la gestion des relations avec les clients, le système financier, le SIRH et les rapports sur le tableau de bord prospectif. La CCT prévoit terminer le processus de sélection d'un fournisseur au début de 2011, puis procéder à la mise en œuvre par étapes.

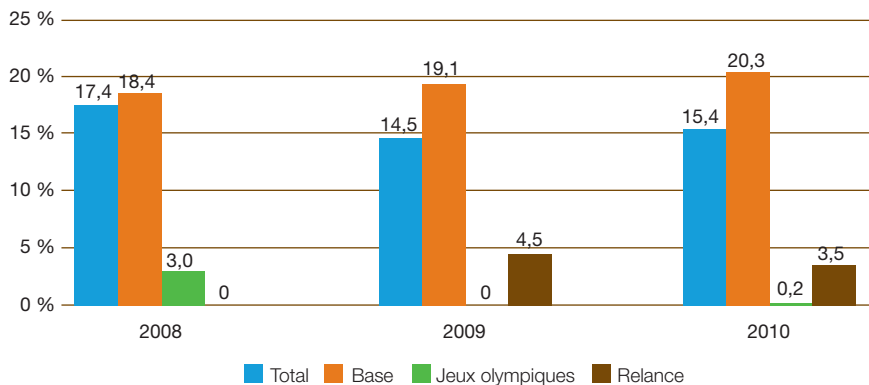
Coûts indirects

La CCT surveille le pourcentage de ses coûts indirects (définis comme les frais de rémunération et les charges d'exploitation non liés au marketing ni aux ventes, divisés par le total des crédits parlementaires et des recettes provenant de partenariats), défini comme un paramètre clé, dans le but de le maintenir en dessous de 18 %. Ce paramètre apparaît au tableau de bord prospectif de l'entreprise et aux tableaux de bord prospectifs personnels des membres de la haute direction.

En 2010, le pourcentage des coûts indirects s'établit à 15,4 %; en hausse de 0,9 % par rapport à l'exercice précédent, il demeure tout de même en deçà du maximum visé. Le pourcentage des coûts indirects de base a grimpé au cours des dernières années pour dépasser 20 % en 2010, soit plus que le maximum visé de 18 %, en raison de la hausse constante des charges d'exploitation fixes. La direction s'attend à ce que les coûts indirects de base diminuent au cours des prochaines années, par suite de l'adoption de la nouvelle structure allégée.

Coûts indirects

en pourcent

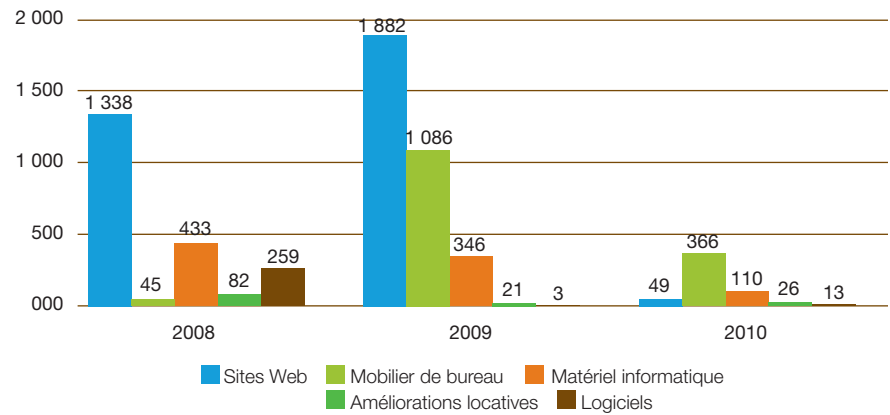


e) Entrées d'immobilisations et d'actifs incorporels

En 2010, les entrées s'élevèrent à 563 000 dollars (3,3 millions en 2009), en baisse de 2,8 millions par rapport à 2009. En 2009, la CCT avait engagé des frais de 1,7 million de dollars pour le développement des nouveaux sites Web (consommateurs, médias, entreprise) et de 240 000 dollars pour l'infrastructure d'hébergement. Ces coûts ne reviennent pas en 2010. En outre, en 2009, la CCT avait comptabilisé 843 000 dollars au titre d'obligations liées à la mise hors service d'éléments d'actif se rapportant à plusieurs bureaux loués.

Entrées d'immobilisations et d'actifs incorporels

en milliers de \$CA

**f) Perspectives**

Si l'on se tourne vers l'avenir, 2011 sera le premier exercice complet suivant le virage stratégique et l'adoption de la nouvelle structure organisationnelle. Les initiatives et le financement de relance se terminent également au premier trimestre de 2011. Parmi les projets majeurs prévus pour 2011 figurent la mise en œuvre de nouveaux systèmes d'entreprise, le premier exercice sous les normes du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public et le respect des nouvelles exigences visant la présentation des rapports financiers trimestriels dans le secteur public. En outre, comme la convention collective de ses employés prend fin en juin 2011, la CCT entreprendra des négociations collectives en 2011.

Changements apportés au cadre comptable

En février 2008, le Conseil des normes comptables du Canada a confirmé le remplacement des principes comptables généralement reconnus du Canada par les Normes internationales d'information financière (IFRS) pour les exercices financiers commençant le 1^{er} janvier 2011 ou après cette date. Par suite d'une décision du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP), il a été décidé que la Commission était également tenue d'adopter les IFRS. Toutefois, en septembre 2009, le CCSP a approuvé une modification à la Préface du Manuel du secteur public, qui a donné lieu au retrait de la catégorie « organisme public de type commercial » dont la Commission faisait partie.

Le manuel définit trois catégories d'organismes : les entreprises publiques, les organismes sans but lucratif du secteur public et les autres organismes publics. Tandis que les entreprises publiques qui sont des organismes commerciaux indépendants doivent respecter les IFRS, les autres organismes publics ont pu choisir la norme comptable la mieux adaptée à leurs besoins et à leurs objectifs. Après avoir analysé les divers facteurs fournis par le CCSP pour orienter cette décision, la Commission a conclu que ce sont les normes comptables du secteur public qui conviennent le mieux à ses besoins et à ceux des utilisateurs de ses états financiers. C'est pourquoi la Commission a décidé d'adopter ces normes à compter du 1^{er} janvier 2011.

La Commission a relevé les différences suivantes dans les conventions comptables :

Avantages sociaux futurs

Aux termes du cadre actuel de l'ICCA, la Commission peut choisir la « méthode du couloir » pour amortir ses gains et ses pertes. Par conséquent, les gains ou pertes inférieurs à 10 % des actifs ou obligations des régimes ne sont pas amortis. Cette méthode a le mérite de réduire l'instabilité des résultats, car la première tranche de 10 % des gains ou des pertes est reportée jusqu'à ce qu'elle soit éliminée ou que le montant dépasse 10 %. Comme le cadre du CCSP ne permet pas d'utiliser cette méthode, tous les gains et toutes les pertes sont amortis.

Selon le CCSP, le taux d'actualisation devant être appliqué au calcul des obligations relatives aux avantages sociaux futurs est fondé sur les prévisions à court terme des taux de rendement des actifs détenus dans les régimes en question ou du coût d'emprunt. Le cadre de l'ICCA exige l'application des taux d'intérêt du marché sur les instruments de créances de qualité supérieure et des flux de trésorerie correspondants. Comme les taux à court terme sont généralement plus instables, cette méthode risque d'accroître l'instabilité de l'obligation.

Selon le cadre du CCSP, toute modification apportée au régime est comptabilisée immédiatement, mais l'ICCA permet d'amortir les modifications sur la durée résiduelle d'activité des employés. Lorsque des modifications sont apportées à un régime, ce qui se produit souvent à la suite de négociations collectives, lesdites modifications ont une incidence immédiate sur les résultats des activités.

Instruments financiers

Selon le Manuel de l'ICCA, les instruments financiers sont classés par catégorie, puis évalués à leur juste valeur ou à leur coût amorti, suivant la catégorie. Les gains et pertes non réalisés sur les rajustements d'évaluation sont portés aux résultats, à l'exception des instruments disponibles à la vente, où certains rajustements d'évaluation sont comptabilisés directement sous les capitaux propres. Étant donné que le concept des « autres éléments du résultat étendu » n'existe pas aux termes des normes du CCSP, les entités ayant désigné leurs instruments comme étant « disponibles à la vente » doivent inscrire tout rajustement à la juste valeur aux résultats, plutôt qu'aux capitaux propres, comme cela se fait actuellement.

Dépourvu de normes propres aux instruments financiers, le CCSP a entrepris un projet à cet égard. Au mois de juin 2010, le CCSP avait passé en revue les commentaires reçus en réponse à un récent exposé-sondage. Un deuxième exposé-sondage comprend un modèle pour la présentation de la réévaluation des gains et des pertes en dehors des résultats. Les commentaires devaient être transmis au plus tard le 17 janvier 2011 et les nouvelles normes devraient être parachevées en mars 2011.

Actifs incorporels

Le CCSP ne reconnaît pas le concept d'actifs incorporels. Par conséquent, tous les actifs incorporels, y compris ceux qui ont été achetés, mis au point ou construits, ou dont le gouvernement est titulaire du fait qu'ils ont été dévolus à l'État, ne sont pas constatés à titre d'actifs dans les états financiers du gouvernement.

Crédits parlementaires

Selon le cadre actuel de l'ICCA, les crédits parlementaires sont utilisés pour financer le fonctionnement et sont comptabilisés à titre de recettes pour l'année au cours de laquelle les charges connexes ont été engagées. La Commission aura un solde reporté de crédits parlementaires à la fin de l'exercice lorsque les crédits reçus dépasseront les charges engagées et elle aura un solde débiteur de crédits parlementaires à la fin de l'exercice lorsque les charges engagées dépasseront les crédits reçus. Les crédits parlementaires utilisés pour financer les immobilisations sont comptabilisés à titre de financement des immobilisations reporté au bilan et amortis selon la même méthode et durant les mêmes périodes que les immobilisations en question.

Selon le CCSP, les crédits parlementaires sont comptabilisés pendant la période de service lorsque les critères suivants sont respectés : a) le transfert est autorisé; b) le bénéficiaire s'est conformé aux critères d'admissibilité, s'il y a lieu; c) il est possible de donner une estimation raisonnable du montant. La période de service des crédits parlementaires s'étend du 1^{er} avril au 31 mars, ce qui correspond à l'année de financement et à l'exercice financier du gouvernement du Canada. Comme l'exercice financier de la Commission se termine le 31 décembre, le financement couvrant la période du 1^{er} janvier au 31 mars sera reporté.

Présentation des états financiers

- États requis :
 - Bilan
 - État des résultats
 - État de l'évolution de l'actif financier net (dette)
 - État des flux de trésorerie
- Les données budgétaires doivent être présentées.
- La divulgation étendue des immobilisations utilisées doit s'inscrire dans la continuité.
- La divulgation de l'information doit être segmentée d'après la fonction et l'objet.

Détermination et respect des principales exigences en matière de technologie de l'information

Après analyse de son infrastructure de systèmes informatiques, la Commission a conclu que la transition aux normes du CCSP n'entraînera pas de modification importante de ses systèmes financiers.

Contrôle interne de la présentation de l'information financière

Les normes du CCSP auront aussi une incidence sur le contrôle interne de la présentation de l'information financière. Pour le moment, la direction ne s'attend à aucun changement majeur.

Exigences en matière de formation et de communication

La Commission a commencé à élaborer un plan de communication en vue d'informer les intervenants externes et les principaux membres du personnel des modifications pertinentes qui seront apportées à la comptabilisation et à la diffusion des résultats financiers par suite de la transition aux normes du CCSP. Des séminaires de formation sur les normes pertinentes du CCSP et leur incidence potentielle ont été et seront offerts aux membres du personnel concernés.

Normes concernant les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État

En vertu des modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Commission, en tant que société d'État, doit préparer et publier des rapports financiers trimestriels conformes à la Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État. Cette norme entre en vigueur le 1^{er} avril 2011. Chaque rapport trimestriel devra inclure des états financiers non vérifiés et un compte rendu des résultats financiers, des risques et des changements importants quant au fonctionnement, au personnel et aux programmes. Le rapport financier doit présenter les résultats du trimestre en cours et les résultats cumulatifs pour l'exercice en cours, ainsi que des comparaisons avec l'exercice précédent.

La Commission s'est préparée à l'entrée en vigueur de la norme en 2011 en rassemblant des données financières comparatives pour 2010 et en modifiant son régime de production de rapports et ses calendriers internes.

Gestion des risques pour l'entreprise

Dans le cadre de sa gestion stratégique, la CCT effectue une évaluation annuelle des risques pour l'entreprise et utilise les résultats pour élaborer son plan stratégique quinquennal, ainsi que sa stratégie d'atténuation des risques. La direction confie l'évaluation des risques à des spécialistes externes tous les deux ans et se charge de la mettre à jour les autres années. Des évaluations réalisées par un consultant externe en 2008 et en 2010 ont mis à jour un certain nombre de risques. Le tableau ci-dessous fait une comparaison des évaluations des risques pour l'entreprise effectuées par le consultant externe en 2010 et en 2008. La direction a élaboré et mis en œuvre des plans d'action afin de limiter les conséquences des risques et/ou la probabilité que les risques se manifestent, et a assigné les risques à des « propriétaires », tenus responsables de leur gestion.

Risque (résiduel)	Évaluation de 2010	Évaluation de 2008	Variation	Activités d'atténuation
Financement gouvernemental de base la baisse du financement gouvernemental de base nuit aux activités des programmes			a.v.	Donner priorité à la restructuration de l'organisation et à la simplification des opérations, afin de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité; insister sur l'excellence organisationnelle et soigner la réputation de l'entreprise; montrer en quoi le tourisme répond aux priorités gouvernementales (grâce aux recettes tirées du tourisme).
Perfectionnement des cadres améliorer les compétences en leadership et en gestion chez les cadres de niveau intermédiaire			a.v.	Poursuivre la formation des principaux membres identifiés dans le plan de relève; conserver la méthode du tableau de bord prospectif pour rallier les ressources humaines autour de la stratégie.
Participation de l'actionnaire harmoniser les priorités			↑	Améliorer les communications et les relations gouvernementales; veiller à l'harmonisation des priorités gouvernementales et du mandat de la CCT.
Industrie touristique vulnérabilité au sein de l'industrie			a.v.	Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie fédérale en matière de tourisme afin de rehausser le caractère stratégique de la collaboration au sein du gouvernement. Continuer à faire connaître la contribution de l'industrie touristique à l'économie.
Coûts fixes augmentation des coûts de la conformité et des autres coûts imposés aux sociétés d'État			↓	Trouver de nouvelles façons d'économiser et de réduire la complexité organisationnelle afin de limiter les coûts indirects.
Complexité de l'organisation activités dans 12 marchés			a.v.	Déployer des efforts constants et ciblés en vue de réduire autant que possible la complexité de l'organisation et de simplifier les opérations, de façon à accroître l'efficacité opérationnelle. Adopter une approche de marketing universelle efficace basée sur des agents locaux (AGV).
Transition le nouveau modèle d'entreprise		---	Nouveau risque	Veiller à élaborer des plans de transition, à les faire connaître et à donner la formation nécessaire.
Efficacité de la technologie tirer parti des possibilités en matière de TI en vue de l'exécution efficace des processus internes		---	Nouveau risque	Conserver le comité de régie de la technologie de l'information (TI) déjà en place pour examiner les besoins en matière de systèmes informatiques. La planification du nouveau système de TI avance à grands pas (diagrammes de processus, exigences opérationnelles).
Efficacité du marketing capacité à mettre à exécution la stratégie de marketing		---	Nouveau risque	Harmoniser l'utilisation de la marque afin d'assurer la cohérence des messages de marketing; collaborer avec les partenaires et les agences en vue d'harmoniser les investissements et les efforts de promotion de la marque.
Financement gouvernemental (projets spéciaux) exigences de rapport		---	Nouveau risque	Montrer en quoi le tourisme répond aux priorités gouvernementales (recettes tirées du tourisme). Faire en sorte que la CCT puisse facilement satisfaire les exigences de rapport supplémentaires qui se rattachent au financement spécial.

Légende

Risques modérément élevés	
Risques modérés	
Risque faible	
a.v.	Aucune variation
↑	Augmentation par rapport à l'année précédente
↓	Diminution par rapport à l'année précédente

Vérification interne

La CCT fait appel à un cabinet externe pour effectuer sa vérification interne. Les vérificateurs internes agissent indépendamment et ils rendent compte directement au comité de vérification du conseil d'administration. L'élaboration du programme annuel de vérification interne de la CCT est axée sur le risque, et elle intègre les résultats de l'évaluation annuelle des risques pour l'entreprise et les commentaires formulés par le conseil d'administration et le personnel de direction clé. En 2010, la CCT a fait l'objet des deux vérifications internes suivantes :

- le deuxième volet de l'examen de la gestion du rendement et de la reddition de comptes relatives aux Jeux olympiques;
- la vérification des approvisionnements (en cours).

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 prévu pour 2016.

États financiers

Énoncé de responsabilité de la direction

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

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

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

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



Michele McKenzie
Présidente-
directrice générale



Lena Bullock
Vice-présidente, Finances,
et chef des opérations financières

Le 24 mars 2011

Rapport de l'auditeur indépendant

Au ministre de l'Industrie

Rapport sur les états financiers

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de la Commission canadienne du tourisme, qui comprennent le bilan au 31 décembre 2010, et l'état des résultats, du résultat étendu et de l'excédent accumulé et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

Opinion

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Commission canadienne du tourisme au 31 décembre 2010, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada.

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables généralement reconnus du Canada ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Commission canadienne du tourisme dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, 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* ainsi qu'aux règlements administratifs de la Commission canadienne du tourisme.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Terrance DeJong, CA
Vérificateur général adjoint

Le 24 mars 2011
Vancouver, Canada

Bilan

Au 31 décembre

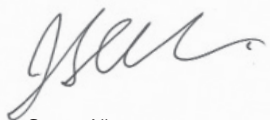
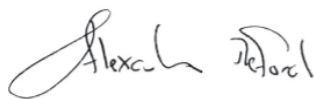
(en milliers de dollars)

	2010		2009	
Actifs				
Actifs à court terme				
Encaisse (note 4)	12 357	\$	21 790	\$
Créances				
Contributions des partenaires	2 563		2 288	
Gouvernement du Canada	904		912	
Autres	889		592	
Crédits parlementaires débiteurs (note 8)	5 233		–	
Charges payées d'avance et autres actifs	1 486		3 002	
	23 432		28 584	
Actifs à long terme				
Immobilisations corporelles (note 5)	2 194		2 758	
Actifs incorporels (note 6)	1 364		2 556	
Actif au titre des prestations constituées (note 7)	4 907		4 256	
	8 465		9 570	
	31 897	\$	38 154	\$
Passifs				
Passifs à court terme				
Créditeurs et charges à payer (note 4)				
Marché du tourisme	15 645	\$	10 400	\$
Rémunération des employés	3 672		1 996	
Gouvernement du Canada	454		36	
Crédits parlementaires reportés (note 8)	–		11 742	
Produits reportés	939		1 685	
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	839		843	
	21 549		26 702	
Passifs à long terme				
Financement des immobilisations reporté (note 9)	3 629		5 384	
Passif au titre des prestations constituées (note 7)	5 236		5 121	
	8 865		10 505	
Excédent accumulé (note 10)	1 483		947	
	31 897	\$	38 154	\$

Engagements et éventualités (notes 15 et 17).

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du conseil d'administration


Steve Allan
Administrateur

Alexander Reford
Administrateur

État des résultats, du résultat étendu et du déficit accumulé

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

	2010		2009
Produits			
Contributions des partenaires	16 286	\$	14 973
Autres	404		557
	16 690		15 530
Charges			
Marketing et ventes (note 11)	105 502		96 422
Services généraux	15 640		12 814
Stratégie et planification	1 295		1 259
Amortissement des immobilisations corporelles	1 065		1 291
Amortissement des actifs incorporels	1 253		1 334
	124 755		113 120
Frais d'exploitation nets avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(108 065)		(97 590)
Crédits parlementaires (note 8)	106 283		96 588
Amortissement du financement des immobilisations reporté (note 9)	2 318		2 625
	108 601		99 213
Résultats d'exploitation nets et résultat étendu de l'exercice	536		1 623
Excédent/(Déficit) accumulé au début de l'exercice	947		(676)
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	1 483	\$	947
			\$

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)

	2010		2009
Activités d'exploitation :			
Paiements en espèces aux employés et fournisseurs	(114 452)	\$	(118 993)
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités d'exploitation	89 309		102 475
Rentrées en espèces des partenaires	15 324		14 830
Autres produits reçus	404		557
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	(9 415)		(1 131)
Activités d'investissement :			
Acquisition d'immobilisations corporelles	(502)		(1 453)
Acquisition d'actifs incorporels	(61)		(1 885)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(563)		(3 338)
Activités de financement :			
Crédits parlementaires utilisés pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels (note 8)	563		3 338
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	563		3 338
Perte de change sur l'encaisse détenue en devise	(18)		(247)
Diminution nette de l'encaisse durant l'exercice	(9 433)		(1 378)
Encaisse au début de l'exercice	21 790		23 168
Encaisse à la fin de l'exercice	12 357	\$	21 790
			\$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers vérifiés

Le 31 décembre 2010

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.

2. Principales conventions comptables

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

a) Crédits parlementaires

La CCT est financée principalement par le gouvernement du Canada sous forme de crédits parlementaires. Les crédits parlementaires utilisés pour financer l'exploitation sont normalement constatés dans l'exercice au cours duquel les charges afférentes sont engagées. La Commission fait exception à cette règle comptable en incluant la variation annuelle de son passif ou de son actif au titre des prestations constituées aux produits ou aux charges chaque année. Comme cette variation n'a aucun effet sur la trésorerie, les comptes n'indiquent ni charges, ni produits compensatoires. Pour cette raison, la Commission inscrit chaque année un excédent ou un déficit, découlant de la variation annuelle de son passif ou de son actif au titre des prestations constituées. Le passif ou l'actif au titre des prestations constituées comprend des prestations de retraite et d'autres prestations. La CCT aura un solde reporté de crédits parlementaires à la fin de l'exercice lorsque les crédits reçus dépasseront les charges engagées. Par contre, 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) Charges payées d'avance

Les charges payées d'avance se composent de frais d'exploitation et de charges liées aux programmes qui sont comptabilisés en résultat en fonction de la période d'utilisation, comme dans le cas des abonnements, ou en fonction de la date de l'événement, dans le cas des salons professionnels.

f) 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

g) 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

h) Produits reportés

Parmi les produits reportés figurent les contributions reportées des organismes partenaires et les améliorations locatives reportées. Les produits reportés ayant trait aux organismes partenaires sont comptabilisés à titre de produits selon la date de l'événement. Les produits reportés ayant trait aux améliorations locatives reportées sont comptabilisés à titre de produits pendant la durée du bail.

i) Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations

L'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations consiste en des coûts de désaffectation pour divers bureaux loués.

j) 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 2010, a été fixée à 13 ans (14 ans en 2009) pour le régime de retraite supplémentaire (RRS), 14 ans (15 ans en 2009) pour le régime de retraite agréé (RPA) et 6 ans (7 ans en 2009) 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 2010, la DMERCA a été évaluée à 11,5 ans (15,9 ans en 2009) pour le RPA, 12 ans (15 ans en 2009) pour le RRS, 16,4 ans (16,4 ans en 2009) 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 2009) pour les avantages postérieurs à l'emploi autres que les prestations de retraite et 9 ans (9 ans en 2009) 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.

k) 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, la juste valeur de l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations 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 et celle des créditeurs et des charges à payer se rapprochent de la juste valeur à cause de leur échéance à court terme.

l) Instruments financiers

Les instruments financiers de la CCT consistent en de l'encaisse détenue dans des comptes bancaires généraux, des créances, ainsi que 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.

m) Gestion 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 2010 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.

On ne note aucun changement au cours de l'exercice dans les objectifs, les politiques et les processus de la CCT en ce qui concerne la gestion des immobilisations.

3. Changements comptables à venir

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 le 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. En 2010, la CCT a continué d'évaluer l'incidence que l'adoption des nouvelles normes aura sur ses rapports financiers.

4. 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 67 327 \$ au 31 décembre 2010 (16 500 \$ au 31 décembre 2009).

L'exposition maximale au risque de crédit de la CCT au 31 décembre 2010 s'élevait à 2 687 000 \$ (2 795 100 \$ au 31 décembre 2009).

Le classement par échéance des créances au 31 décembre 2010 s'établissait comme suit :

(en milliers de dollars)	Gouvernement	Contribution des partenaires		Autres	Total
Conforme aux conditions	86 \$	547 \$		39 \$	672 \$
Non conforme aux conditions	–	2 016		–	2 016
	86 \$	2 563 \$		39 \$	2 687 \$

Les éléments conformes aux conditions sont conformes au délai de 30 jours. Les éléments non conformes aux conditions dépassent le délai de 30 jours. Des taxes à recevoir de 1,67 million de dollars ne sont pas comprises dans ce qui précède, car elles ne sont pas des instruments financiers.

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 chronologique des passifs financiers non dérivés, au 31 décembre 2010, s'établissait comme suit :

(en milliers de dollars)	< 30 jours	31-60 jours	> 61 jours	Total
Créditeurs - Fournisseurs	12 568 \$	1 674 \$	1 403 \$	15 645 \$
Rémunération des employés	3 672	–	–	3 672
Gouvernement du Canada	454	–	–	454
	16 694 \$	1 674 \$	1 403 \$	19 771 \$

Risque de change

La CCT est exposée au risque de change car une part importante de ses produits et de ses charges 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 2010 :

Devise (en milliers de dollars)	Encaisse		Créances		Créditeurs et charges à payer	
	Unités de la devise	Équivalent en \$CA	Unités de la devise	Équivalent en \$CA	Unités de la devise	Équivalent en \$CA
Dollar australien	196	199 \$	63	64 \$	649	659 \$
Dollar canadien	9 710	9 710	2 256	2 256	9 912	9 910
Yuan chinois	502	76	–	–	2 587	391
Euro	676	896	13	17	1 503	1 992
Livre sterling	119	184	57	88	878	1 358
Yen japonais	37 790	464	–	–	24 545	301
Peso mexicain	341	28	17	2	2 313	187
Won sud-coréen	22 774	20	12 800	11	142 643	126
Dollar américain	780	780	249	249	4 847	4 847
Total équivalent en \$CA		12 357 \$		2 687 \$		19 771 \$
Inclus :						
Fournisseurs et partenaires		– \$		2 648 \$		16 099 \$
Autres		–		39		–
Rémunération des employés		–		–		3 672
Total		12 357 \$		2 687 \$		19 771 \$

Au 31 décembre 2010, si les devises étrangères précédentes s'étaient affermies (ou affaiblies) de 10 % par rapport au dollar canadien, et toutes les autres variables demeurées constantes, les frais d'exploitation nets auraient augmenté d'environ 678 311 \$ (274 000 \$ en 2009). Cependant, les résultats d'exploitation nets et le résultat étendu seraient restés inchangés et les crédits parlementaires débiteurs figurant au bilan auraient augmenté de 678 311 \$ (le solde reporté de crédits parlementaires au bilan aurait diminué de 274 000 \$ en 2009).

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 2010, la CCT n'est exposée à aucun risque de taux d'intérêt important.

Juste valeur

Au 31 décembre 2010, la direction considère que la valeur comptable de l'encaisse et des créances, ainsi que celle des créditeurs et des charges à payer, constituent une bonne approximation de leur juste valeur à cause de leur brève échéance.

5. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars)	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette au 31 décembre 2010	Valeur comptable nette au 31 décembre 2009
Améliorations locatives	4 901 \$	3 156 \$	1 745 \$	1 931 \$
Mobilier de bureau	1 646	1 524	122	299
Matériel informatique	2 165	1 838	327	528
Total	8 712 \$	6 518 \$	2 194 \$	2 758 \$

La CCT a comptabilisé des obligations liées 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 à la fin de la durée du bail. 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 du coût capitalisé de mise hors service pendant l'exercice terminé le 31 décembre.

(en milliers de dollars)	2010	2009
Coût capitalisé de mise hors service au début de l'exercice	381 \$	– \$
Obligations engagées au cours de la période considérée	67	843
Amortissement durant la période considérée	(143)	(462)
Coût capitalisé de mise hors service à la fin de l'exercice	305 \$	381 \$

Il n'y a aucune immobilisation affectée par la loi dans le but de régler des obligations liées à la mise hors service d'une immobilisation.

6. Actifs incorporels

(en milliers de dollars)	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette au 31 décembre 2010	Valeur comptable nette au 31 décembre 2009
Logiciels	3 198 \$	3 038 \$	160 \$	230 \$
Site Web	4 804	3 600	1 204	2 326
Total	8 002 \$	6 638 \$	1 364 \$	2 556 \$

La CCT n'a développé aucun actif incorporel. Tous les actifs incorporels en 2010 ont été acquis.

7. Actif/passif au titre des prestations constituées

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

Employés admissibles	Nom du régime	Nature du régime	Cotisants	Traitement comptable
Canada	Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme – Élément de prestations déterminées	Régime de retraite à prestations déterminées par capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime de retraite agréé pour les employés de la Commission canadienne du tourisme – Élément de cotisations déterminées	Combinaison d'un régime à cotisations déterminées et d'un régime enregistré d'épargne-retraite collectif	CCT et participants au régime	Régime à cotisations déterminées
	Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	Régime de retraite à prestations déterminées par capitalisation partielle	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime d'avantages complémentaires de retraite des employés canadiens	Régime d'avantages à prestations déterminées sans capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
Chine, Allemagne, Japon et Corée du Sud	Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud	Régime de retraite à prestations déterminées sans capitalisation	CCT et le gouvernement du Canada	Régime à prestations déterminées
États-Unis	Régime de retraite agréé des employés américains travaillant aux États-Unis	Régime de retraite interentreprises à prestations déterminées par capitalisation	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 2010, aucun transfert n'a été effectué (aucun transfert n'a été effectué en 2009) 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 477 995 \$ en 2010 (474 811 \$ en 2009).

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 275 314 \$ en 2010 (277 521 \$ en 2009), sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

Régimes à prestations déterminées

Canada

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

Depuis le 2 janvier 2004, les régimes en place comprennent un régime de retraite agréé et un régime de retraite 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.

Par suite de la restructuration en 2010, plusieurs employés ont été licenciés. L'effet de compression associé à ces départs se répercute sur les obligations au titre des prestations constituées à compter du 30 septembre 2010.

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 2009, et on prévoit, au 31 décembre 2010, que la prochaine évaluation sera complétée en juin 2011. La situation financière établie dans la plus récente évaluation actuarielle selon l'hypothèse de la continuité de l'exploitation indiquait un excédent de 190 600 \$ (déficit de 839 500 \$ en 2009). L'évaluation révèle en outre un ratio de solvabilité moyen de 89,1 %. À compter de 2010, le déficit de solvabilité et les paiements spéciaux de solvabilité qui en découlent sont désormais déterminés par un ratio de solvabilité moyen, calculé sur trois ans (l'année en cours et les deux précédentes). Le ratio de solvabilité moyen correspond à la moyenne arithmétique des ratios de solvabilité en date de l'évaluation, en date de l'évaluation précédente et en date de la deuxième évaluation précédente, rajustés tel que prescrit pour tenir compte des paiements spéciaux, de la suspension des cotisations, des modifications et du transfert d'actifs.

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. Signalons toutefois que le 12 juin 2009, le ministre des Finances du Canada 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 (le *Règlement*). En 2010, la CCT a respecté les conditions établies dans le *Règlement*. Par conséquent, la CCT peut continuer d'amortir le déficit de solvabilité sur dix ans, conformément au *Règlement*.

Aux termes du *Règlement*, le calcul du montant minimum des paiements spéciaux pour 2010 tient compte du fait que le déficit de solvabilité demeure amorti sur dix ans, comme le permet le *Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité*. Le versement minimum exigé en 2010 est de 333 800 \$, alors qu'il était de 1,3 million de dollars en 2009. Pour les neuf années suivantes, les paiements spéciaux sont estimés à 333 804 \$ annuellement.

Le *Règlement* modifiant certains règlements pris en vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2010. Ce règlement établit de nouvelles exigences minimales de capitalisation pour le régime de retraite; le présent rapport d'évaluation en tient compte. Voici les principaux changements apportés par ce règlement :

- le déficit de solvabilité et les paiements spéciaux de solvabilité qui en découlent sont désormais déterminés par un ratio de solvabilité moyen, calculé sur trois ans (l'année en cours et les deux précédentes), sous réserve des rajustements prescrits;
- le paiement spécial de solvabilité, établi par suite de chaque évaluation, correspond à l'excédent du déficit de solvabilité divisé par cinq sur le montant des paiements spéciaux de permanence à verser au régime au cours de l'exercice;
- des règles de transition s'appliquent à la détermination du ratio de solvabilité moyen pour les deux premiers rapports d'évaluation déposés à compter du 1^{er} juillet 2010;

- la suspension des cotisations n'est autorisée (sous réserve des dispositions du régime) que dans les cas où le ratio de solvabilité en date de la plus récente évaluation est supérieur à 1,05 et où le régime affiche un excédent sur une base de permanence;
- en général, les rapports d'évaluation actuariels doivent désormais être déposés annuellement;
- à compter du 1^{er} janvier 2011, les contributions dues doivent être versées mensuellement (et non chaque trimestre), au plus tard 30 jours après la fin de la période à l'égard de laquelle est fait le versement.

L'Institut canadien des actuaires a adopté une nouvelle norme de pratique pour déterminer la valeur de rachat d'une rente. Entrée en vigueur le 1^{er} avril 2009, cette nouvelle « norme de l'ICA » modifie les hypothèses utilisées pour évaluer la solvabilité et le passif de liquidation pour les prestations dont on prévoit qu'elles seront réglées au moyen du transfert d'une somme forfaitaire et les autres prestations pour lesquelles on a eu recours à cette méthode pour estimer le prix d'achat des rentes. L'évaluation actuarielle tient compte des répercussions financières de la nouvelle norme de l'ICA.

Aux fins comptables, la Commission mesure ses obligations au titre des prestations constituées, ainsi que la juste valeur de l'actif de ses régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi autres que les prestations 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	
	2010	2009	2010	2009
Obligation au titre des prestations constituées au début de l'exercice	17 376 \$	17 235 \$	2 069 \$	2 720 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice (part de l'employeur)	371	536	230	254
Intérêts débiteurs	1 145	1 163	148	190
Cotisations salariales	132	142	–	–
Prestations versées	(1 227)	(1 084)	(267)	(554)
Perte/(gain) actuarielle	2 874	(616)	498	(541)
Augmentation/(diminution) de l'obligation au titre des prestations constituées en raison d'une compression	(183)	–	(296)	–
Prestations contractuelles de cessation d'emploi	505	–	–	–
Obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice	20 993 \$	17 376 \$	2 382 \$	2 069 \$

L'effet d'une hausse d'un point de pourcentage 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 287 200 \$ (153 800 \$ en 2009), alors que l'effet d'une diminution d'un point de pourcentage serait une baisse de 219 900 \$ (120 800 \$ en 2009). L'effet sur le coût des services additionnés des coûts d'intérêts à la fin de l'exercice d'une hausse d'un point de pourcentage de l'évolution des coûts des soins de santé attendus serait une hausse de 41 900 \$ (44 800 \$ en 2009), alors que l'effet d'une diminution d'un point de pourcentage serait une baisse de 31 700 \$ (32 200 \$ en 2009).

L'actif du régime de retraite agréé et du régime de retraite supplémentaire à la fin de 2010 et de 2009 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 de 2010 et de 2009.

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	
	2010	2009	2010	2009
Obligation au titre des prestations constituées	907 \$	509 \$	2 382 \$	2 069 \$
Juste valeur de l'actif du régime	–	–	–	–
État de capitalisation – déficit à la fin de l'exercice	(907) \$	(509) \$	(2 382) \$	(2 069) \$

Renseignements détaillés sur les régimes de retraite			
(en milliers de dollars)	2010		2009
Élément de prestations déterminées du régime de retraite enregistré des employés de la Commission canadienne du tourisme			
Obligation au titre des prestations constituées	(19 137) \$		(16 099) \$
Juste valeur de l'actif du régime	19 539		18 731
Excédent	402		2 632
Élément de prestations déterminées du régime de retraite complémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme			
Obligation au titre des prestations constituées	(949)		(768)
Juste valeur de l'actif du régime	1 109		1 111
Excédent	160		343
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	(907)		(509)
Juste valeur de l'actif du régime	–		–
Déficit	(907) \$		(509) \$

Variation de l'actif des régimes	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2010	2009	2010	2009
(en milliers de dollars)				
Juste valeur de l'actif des régimes au début de l'exercice	19 842 \$	17 526 \$	– \$	– \$
Rendement réel/(diminution réelle) de l'actif des régimes après déduction des frais de gestion des placements	931	1 227	–	–
Cotisations patronales	970	2 031	267	554
Cotisations salariales	132	142	–	–
Prestations versées	(1 227)	(1 084)	(267)	(554)
Juste valeur de l'actif des régimes à la fin de l'exercice	20 648 \$	19 842 \$	– \$	– \$

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 :

	2010	2009
Titres de capitaux propres	62 %	61 %
Titres d'emprunt	35 %	36 %
À recevoir du gouvernement du Canada	3 %	3 %
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	
	2010	2009	2010	2009
État de capitalisation – excédent/(déficit) à la fin de l'exercice	(346) \$	2 466 \$	(2 382) \$	(2 069) \$
Cotisations patronales de l'exercice, de la date de mesure à la fin de l'exercice	133	431	–	–
Coût des services passés non amorti	126	100	49	63
Pertes/(gains) actuarielles nettes non amorties	3 410	98	(1 319)	(1 948)
Actif/(passif) au titre des prestations constituées	3 323 \$	3 095 \$	(3 652) \$	(3 954) \$

Actif/(passif) au titre des prestations constituées (en milliers de dollars)	2010	2009
Élément de prestations déterminées du régime de retraite enregistré des employés de la Commission canadienne du tourisme	4 907 \$	4 262 \$
Total de l'actif au titre des prestations constituées	4 907 \$	4 262 \$
Élément de prestations déterminées du régime de retraite complémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	(161) \$	(156) \$
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud	(1 423)	(1 011)
Régime d'avantages complémentaires de retraite	(1 171)	(1 017)
Régime d'indemnités de départ	(2 481)	(2 937)
Total du passif au titre des prestations constituées	(5 236) \$	(5 121) \$

Le total de l'actif au titre des prestations constituées exclut le compte notionnel du régime de retraite supplémentaire pour certains employés de la CCT. Le compte notionnel du régime de retraite supplémentaire était de 0 \$ en 2010 (6 000 \$ en 2009).

L'excédent accumulé des cotisations aux caisses de retraite du régime de retraite agréé par rapport aux charges de retraite est comptabilisé comme un actif au titre des prestations constituées. Le régime de retraite supplémentaire, le régime de retraite des employés de la CCT en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud, les avantages complémentaires de retraite et les avantages postérieurs à l'emploi sont comptabilisés comme un passif au titre des prestations constituées.

Charge nette 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	
	2010	2009	2010	2009
Coût des services rendus au cours de l'exercice (part de l'employeur)	371 \$	536 \$	230 \$	254 \$
Intérêts débiteurs	1 145	1 163	148	190
Diminution réelle de l'actif des régimes après déduction des frais de gestion des placements	(931)	(1 227)	–	–
Pertes/(Gains) actuarielles	2 875	(616)	498	(541)
Gain découlant d'une compression	(183)	–	(296)	–
Prestations contractuelles de cessation d'emploi	505	–	–	–
Coûts/(revenus) attribuables à l'exercice	3 782	(144)	580	(97)
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	(401)	51	–	–
· Pertes/(gains) actuarielles	(2 911)	593	(680)	408
· Modifications apportées aux régimes	(26)	(26)	13	9
· Perte découlant d'une compression	–	–	52	–
Charge/(Revenu) nette de l'exercice au titre des prestations constituées	444 \$	474 \$	(35) \$	320 \$

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

Les principales hypothèses actuarielles utilisées sont les suivantes (moyenne pondérée)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2010	2009	2010	2009
Obligation au titre des prestations constituées :				
Taux d'actualisation	5,40 %	6,60 %		
· Avantages complémentaires de retraite			5,90 %	7,50 %
· Indemnités de départ			5,20 %	6,40 %
Taux d'augmentation de la rémunération:				
· Employés canadiens	3,50 %	3,50 %	4,00 %	4,00 %
· Employés locaux	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Charge nette 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 de rendement de l'actif des régimes attendu à long terme	6,75 %	6,75 %		
Taux d'augmentation de la rémunération :				
· Employés canadiens	3,50 %	4,00 %	4,00 %	4,00 %
· Employés locaux	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %

Taux tendanciel attendu des coûts liés aux soins de santé pour les autres régimes d'avantages sociaux :

Obligation au titre des prestations constituées	2010	2009
Taux tendanciel initial lié aux soins de santé	6,91 %	6,96 %
Taux tendanciel ultime lié aux soins de santé	4,48 %	4,48 %
Année où le taux ultime sera atteint	2029	2029

Charge nette au titre des prestations constituées	2010	2009
Taux tendanciel initial lié aux soins de santé	6,96 %	6,59 %
Taux tendanciel ultime lié aux soins de santé	4,48 %	4,66 %
Année où le taux ultime sera atteint	2029	2014

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 1 208 709 \$ (1 564 646 \$ en 2009). En outre, la CCT a été tenue de faire des paiements spéciaux trimestriels totaux de 333 800 \$ (1 323 600 \$ en 2009) 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 2009. Le montant total en espèces se chiffre à 1 614 509 \$ (2 888 246 \$ en 2009).

Lettre de crédit

Certains employés de la Commission canadienne du tourisme bénéficient d'une convention de retraite agréée. L'évaluation actuarielle réalisée en septembre 2009 pour l'exercice prenant fin le 31 décembre 2010 a servi à déterminer la valeur nominale de la lettre de crédit en 2010. Le calcul de la valeur de la lettre de crédit de 2010 se fonde sur l'estimation de l'actif et du passif de l'exercice se terminant le 31 décembre 2010. La valeur marchande estimative des actifs du régime était de 1 084 700 \$ (1 167 400 \$ en 2009), tandis que la valeur estimative actualisée de l'obligation non capitalisée au titre des prestations s'élevait à 1 376 100 \$ (1 383 800 \$ en 2009). Le montant de 291 400 \$ (216 400 \$ en 2009) de l'obligation non capitalisée au titre des prestations a été garanti par lettre de crédit.

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.

<i>(en milliers de dollars)</i>	2010	2009
Montant octroyé pour les dépenses d'exploitation et en immobilisations :		
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 constatée dans l'année civile 2009 (2008)	(73 366)	(56 096)
Tranches de 2009-2010 (2008-2009) constatées en 2010 (2009)	31 736	26 560
Montants votés en 2010-2011 (2009-2010)		
Budget principal	100 643	83 526
Budget supplémentaire B	8 000	4
Crédit 15 du Conseil du Trésor	822	1 572
Crédit 35 du Conseil du Trésor	–	20 000
Affectation bloquée permanente	(900)	–
	108 565	105 102
Moins : tranche qui sera constatée dans l'année civile 2011 (2010)	(38 688)	(19 994)
Crédits parlementaires débiteurs/(reportés) en fin d'exercice	5 233	(11 742)
Tranches de 2010-2011 (2009-2010) constatées en 2010 (2009)	75 110	73 366
	106 846	99 926
Montants utilisés pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels	(563)	(3 338)
Crédits parlementaires utilisés pour financer l'exploitation au cours de l'exercice	106 283 \$	96 588 \$

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 ont été les suivantes :

<i>(en milliers de dollars)</i>	2010	2009
Solde au début de l'exercice		
Crédits parlementaires	5 178 \$	4 388 \$
Fonds provenant d'un apparenté	206	290
	5 384	4 678
Fonds reçus durant l'exercice pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels		
Crédits parlementaires	563	3 338
Cessions d'immobilisations corporelles	–	(7)
	563	3 331
Amortissement		
Crédits parlementaires	(2 234)	(2 541)
Fonds provenant d'un apparenté	(84)	(84)
	(2 318)	(2 625)
Solde à la fin de l'exercice		
Crédits parlementaires	3 507	5 178
Fonds provenant d'un apparenté	122	206
	3 629 \$	5 384 \$

10. Excédent accumulé

L'excédent représente les obligations relatives aux régimes de retraite et celles non liées à ces régimes engagées par la CCT et préfinancées au moyen de crédits parlementaires. L'excédent découle d'avantages sociaux futurs préfinancés qui seront payés par la CCT. L'excédent comprend les crédits de fonds de roulement reçus, dont l'accumulation a atteint 1,5 million de dollars au 31 décembre 2010 (947 000 \$ au 31 décembre 2009).

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, 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)	2010	2009
États-Unis	40 685 \$	38 347 \$
International (Europe, Amérique latine, Asie-Pacifique)	30 928	25 970
Marketing général et ventes	18 961	20 239
Intérieur	11 139	10 800
Marchés émergents (Inde, Brésil)	3 789	1 066
	105 502 \$	96 422 \$

En 2010, la majorité des montants affectés à la réorganisation des unités du Marketing et des Ventes ont été inclus sous la rubrique Services généraux.

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 2010, la CCT a utilisé 20,8 millions de dollars (4,8 millions de dollars en 2010). Les sommes restantes seront demandées par le biais des crédits du budget principal des dépenses au cours des deux prochains exercices gouvernementaux (2010-2011 à 2011-2012).

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010, les coûts engagés par la CCT pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver s'établissent comme suit :

(en milliers de dollars)	2010	2009
Produits		
Contributions des partenaires	698 \$	2 823 \$
Charges		
Marketing et ventes	7 809	9 362
Services généraux	26	97
Stratégie et planification	–	98
	7 835	9 557
Total	7 137 \$	6 734 \$

13. Financement de relance

Dans le budget 2009, le Conseil du Trésor du Canada a approuvé les exercices gouvernementaux et confié à la CCT un financement de 40 millions de dollars, soit 20 millions de dollars pour l'exercice gouvernemental 2009-2010 et 20 millions de dollars pour l'exercice gouvernemental 2010-2011, dans le cadre d'un plan de relance plus général qui constitue le Plan d'action économique du Canada. En 2010, la CCT a reçu un montant supplémentaire de 8 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011 du gouvernement. La stratégie de relance économique de la CCT comprend un programme de publicité génératrice de recettes au pays et des activités au sein des marchés internationaux prioritaires.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010, les coûts engagés par la CCT dans le cadre du programme de relance s'établissent comme suit :

<i>(en milliers de dollars)</i>	2010	2009
Produits		
Contributions des partenaires	2 081 \$	1 697 \$
Charges		
Marketing et ventes	24 599	19 884
Services généraux	642	741
Stratégie et planification	39	51
	25 280	20 676
Total	23 199 \$	18 979 \$

14. Nouvelle structure d'entreprise

En juillet 2010, la CCT a annoncé sa nouvelle structure d'entreprise, qui comprend une réduction de son personnel de l'ordre de 46 employés et la fermeture de 8 bureaux dans le monde. Au 31 décembre 2010, la CCT a cessé l'utilisation de 5 bureaux et avait engagé des coûts nets de 3,3 millions de dollars liés à la rémunération, aux services professionnels et à la fermeture de bureaux. La majorité de ces coûts sont compris dans les charges liées aux services généraux de l'exercice en cours dans l'état des résultats, du résultat étendu et de l'excédent accumulé.

15. 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'élevaient au 31 décembre 2010 à 36,5 millions de dollars (39,2 millions de dollars en 2009).

Les versements minimaux, qui sont inclus dans le montant de 36,5 millions de dollars, pour les locaux et le matériel visés par ces baux dans les exercices à venir sont estimés comme suit :

<i>(en milliers de dollars)</i>							
2011	2012	2013	2014	2015	Total partiel	2016-2017	Total
1 806 \$	1 072 \$	737 \$	764 \$	715 \$	5 094 \$	– \$	5 094 \$

Les engagements comprennent les versements futurs de location pour les locaux des bureaux opérationnels. Les charges liées aux bureaux qui ne sont plus utilisés au 31 décembre 2010 sont incluses dans les résultats de 2010.

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 gouvernement du Canada (note 8).

Dans le cadre normal de son activité commerciale, selon les modalités commerciales usuelles applicables à tous les particuliers et entreprises, la CCT a engagé des dépenses totales de 1,5 million de dollars (1,9 million de dollars en 2009) pour le marketing, la recherche et d'autres services professionnels procurés par d'autres agences et ministères gouvernementaux et a reçu des contributions de partenaires et d'autres montants totalisant 1,9 million de dollars (2,7 millions de dollars en 2009) d'autres agences et ministères gouvernementaux. Ces opérations sont comptabilisées à la valeur d'échange, qui se rapproche de la juste valeur. Les créances et les créditeurs du gouvernement du Canada sont aussi intégrés au bilan.

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.

18. Chiffres de l'exercice précédent

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

Glossaire de termes et d'acronymes

Glossaire

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

Quotient explorateur^{MD} (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 étrangers : 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.

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

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

Emploi attribuable au tourisme : Mesure du nombre d'emplois dans une industrie générés par les dépenses touristiques ou attribuables à ces dépenses, au titre des biens et des services produits par cette industrie. Cette mesure se fonde sur une estimation des emplois plutôt que sur les « heures de travail ». Avec cette mesure, une personne travaillant 10 heures par semaine a autant de poids qu'une personne travaillant 50 heures par semaine.

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

Produit intérieur brut (PIB) généré par le tourisme : Valeur de la production sans double compte, à l'intérieur des limites d'une région, des biens et services achetés par les touristes.

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

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.

Acronymes

ACDT	Association canadienne des destinations touristiques
AGV	Agent général des ventes
BNT	Bureau national du tourisme
CCSP	Conseil sur la comptabilité dans le secteur public
CCT	Commission canadienne du tourisme
CIO	Comité international olympique
COVAN	Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver
HSMIA	Hospitality Sales and Marketing Association International
ICCA	Institut Canadien des Comptables Agréés
IFRS	Normes internationales d'information financière
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MIMA	Meeting Industry Marketing Awards
OMD	Organisme de marketing de destination
OMP	Organisme de marketing provincial
OMT	Organisation mondiale du tourisme
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PSC	Programme des spécialistes du Canada
PVJ	Programme de visites pour les journalistes
QE	Quotient explorateur ^{MD}
RCI	Rendement du capital investi
RCVM	Réunions, congrès et voyages de motivation
SDA	Statut de destination approuvée
TBP	Tableau de bord prospectif
VAF	Visites à des amis et à des membres de la famille

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Commission canadienne du tourisme

Rapport annuel 2010 / Commission canadienne du tourisme

Publié aussi en anglais sous le titre : 2010 Annual Report

Numéros de catalogue :

Papier : lu82-2010F

PDF : lu82-2010F-PDF

Commission canadienne du tourisme

Bureau 1400, Four Bentall Centre

1055, rue Dunsmuir

Vancouver, C.-B. V7X 1L2

Canada

www.canada.travel

© 2011 Commission canadienne du tourisme