

RAPPORT ANNUEL 2011

Comment promouvoir un pays?

*Le marketing touristique national dans
l'économie mondiale d'aujourd'hui*



Commission canadienne
du tourisme

Canadian Tourism
Commission

Canada

Qui sommes-nous?

La Commission canadienne du tourisme (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, où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires. Nous donnons au Canada une voix cohérente sur le marché du tourisme international.

Nous avons comme vision d'inviter le monde entier à explorer le Canada. Le tourisme étant l'un des secteurs connaissant la plus forte croissance dans le monde, il est d'une importance stratégique pour le pays de générer des recettes d'exportation qui injectent de l'argent frais dans l'économie

canadienne. Au moyen de programmes efficaces de marketing et de promotion touristiques, soutenus par des études de marché pertinentes, nous contribuons à la création de richesse pour les Canadiens en stimulant la demande au profit de l'économie touristique du Canada.

Avec nos partenaires de l'industrie touristique et des gouvernements du Canada, des provinces et des territoires, nous collaborons pour faire la promotion des expériences extraordinaires du Canada dans onze pays, menons des études de marché, offrons des images et des vidéos saisissantes par le biais de la Médiathèque de la marque Canada et fournissons des ressources à l'industrie pour l'aider à profiter du succès de la marque touristique du Canada, « *Canada. Explorez sans fin* ».

2011 en bref

Voyages d'une nuit ou plus au Canada

16,0 millions

Recettes touristiques totales

78,8 milliards de dollars

Recettes des administrations
publiques générées par le tourisme

21,7 milliards de dollars

Contribution du tourisme au PIB
du Canada

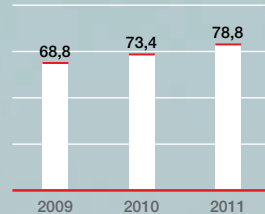
31,2 milliards de dollars

Emplois découlant des dépenses
touristiques

603 400

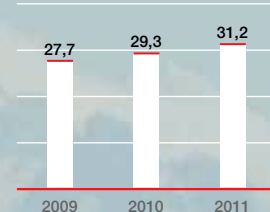
Tendance sur trois ans

(en milliards de dollars)



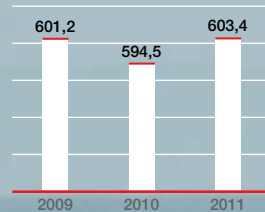
Tendance sur trois ans

(en milliards de dollars)



Tendance sur trois ans

(en milliers)



Colombie-Britannique

Tourism BC/Andrea Johnson

Les visiteurs du Canada

La CCT œuvre au sein de onze marchés géographiques cibles étrangers : les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, le Mexique, le Japon, la Chine, la Corée du Sud, l'Australie, l'Inde et le Brésil. En 2011, les onze marchés cibles de la CCT comptaient pour environ 90 % des voyages d'une nuit ou plus au Canada en provenance de l'étranger et 82 % de toutes les recettes provenant des touristes étrangers.

D'où provenaient-ils? (nombre de visiteurs séjournant une nuit ou plus)



Combien ont-ils dépensé? (dépenses moyennes en dollars par personne par voyage)

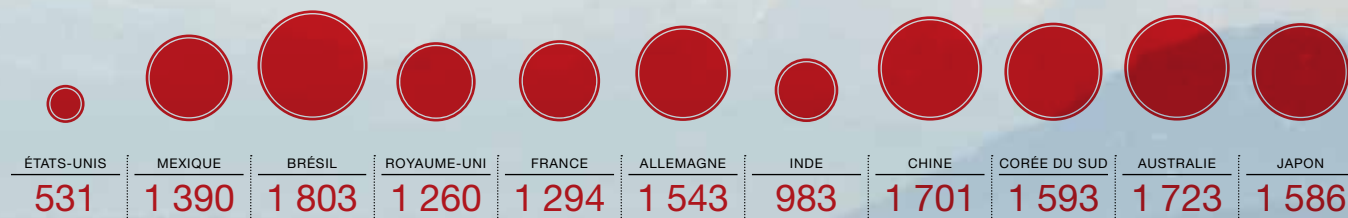


Table des matières

3	Portrait de la société
4	Message du président du conseil
5	Message de la présidente-directrice générale
6	À la une – Comment promouvoir un pays?
18	Mesure du rendement
21	Revue de l'année
36	Distinctions reçues en 2011
38	Régie interne
40	Conseil d'administration
43	Comité de la haute direction
44	Commentaires et analyse de la direction
52	États financiers
59	Notes afférentes aux états financiers vérifiés
82	Glossaire et acronymes

Le rapport annuel 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 « Comment promouvoir un pays? », le présent rapport annuel met en lumière les principales activités et initiatives qui ont jalonné 2011.

Couverture :

Réserve de parc national Nahanni, Territoires du Nord-Ouest

Portrait de la société

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, 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 157 362 entreprises liées au tourisme et totalise environ 603 400 emplois.

Cela dit, c'est le contribuable canadien qui en profite au final, 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.

Yukon

Message du président du conseil



Dès mon entrée en fonction à titre de président du conseil, j'ai saisi le sens de l'initiative de la CCT. Ce caractère s'est réellement affirmé l'année dernière, lorsque la Commission a exécuté son programme de transformation, une tâche qui exigeait énormément de

planification, de précautions et de détermination. Je félicite l'équipe de direction et tout le personnel de s'en être acquittés avec autant de succès.

De son côté, le conseil d'administration a aussi subi une transformation en 2011, la conclusion de deux ans d'efforts qui ont donné une équipe plus compacte, plus ciblée et mieux armée que jamais pour donner une orientation stratégique à la Commission, comme le veut son mandat.

En plus de réduire la taille du conseil d'administration de 26 à 12 membres, nous avons défini les types de compétences les plus utiles pour répondre aux besoins de la Commission : des compétences en finances, en marketing électronique, en communications, en relations publiques et avec les médias et en recherche. Aujourd'hui, conformément aux pratiques exemplaires actuelles en régie interne, nous disposons d'un conseil dont les membres sont nommés en fonction de leurs compétences, ce qui aidera la CCT à manœuvrer à travers les complexités de l'industrie touristique mondiale du 21^e siècle.

J'aimerais remercier tous les membres du conseil d'administration, ceux et celles qui nous ont quittés en 2011 ou qui ont abandonné leur rôle d'administrateur pour siéger au sein de nos comités consultatifs et les membres qui composent la première version de notre nouvelle entité, pour leur travail acharné, leur sagesse et leur collaboration tout au cours de l'année.

À présent, c'est à nous de profiter pleinement des capacités nouvellement acquises et de collaborer avec la direction de la CCT afin de saisir les occasions qui se présentent dans nos marchés. Récemment, j'ai eu le privilège de constater l'intérêt que suscite le Canada en Chine, un marché dont la croissance annuelle atteindra bientôt 25 %. Notre marque s'y attire le respect; notre pays y est perçu comme offrant le meilleur de l'Europe, des États-Unis et de l'Australie. Les voyageurs qui reviennent du Canada ne tarissent pas d'éloges sur notre pays.

Pour tirer profit de ce marché et des autres marchés cibles, la Commission mise sur des innovations telles que la Collection d'expériences distinctives^{MD} (CED), dont la contribution est déjà probante. Effectivement, en plus d'offrir au Canada un véhicule extraordinaire pour ses récits, la CED aide à améliorer la qualité de notre gamme de produits en favorisant l'émulation chez les entreprises désireuses d'améliorer leurs expériences pour attirer les visiteurs internationaux.

Les changements stratégiques entrepris par la Commission en 2011 favorisent l'alignement sur les organismes de marketing provincial et de destination. Notre intention est de poursuivre dans ce sens et de tirer davantage parti des ressources déjà présentes dans le système, en restant concentrés sur les marchés internationaux. Le tourisme international représente seulement 19 % des recettes touristiques du pays, mais il constitue néanmoins un marché d'un billion de dollars. Si l'on veut que le Canada maintienne sa part du marché touristique mondial – l'un des secteurs économiques les plus importants et connaissant la plus forte croissance à l'échelle mondiale –, il nous faut investir pour pouvoir récolter les fruits de nos investissements au profit de l'économie canadienne.

L'alignement a toujours été important. Nous devons bien entendu diviser la main-d'œuvre de façon judicieuse et stratégique en vue d'éviter les chevauchements, et faire en sorte que chaque dollar dépensé rapporte le plus possible, mais à notre époque de restrictions financières et de ressources limitées, l'alignement devient absolument essentiel. La Commission doit collaborer avec tous les partenaires pour continuer de faire plus avec moins.

En 2012, je me réjouis des occasions qu'aura le conseil d'administration de s'attaquer à des questions stratégiques, de trouver des solutions novatrices aux différents défis, notamment ceux liés au financement, et de contribuer à l'efficacité indéniable de la CCT en tant que catalyseur du tourisme et moteur d'activité économique qui contribue à la prospérité de notre pays tout entier.

Steve Allan
Président du conseil

Message de la présidente-directrice générale



L'année 2011 a été marquée par une grande transformation pour la CCT. Nous avons simplifié notre organisation, nous nous sommes concentrés sur les marchés cibles à fort potentiel de rendement où la marque Canada est à l'avant-scène et nous avons investi chaque dollar disponible dans des initiatives de marketing novatrices et stratégiquement judicieuses.

C'est avec fierté que nous annonçons que les résultats suivants sont directement attribuables à nos activités de marketing menées en 2011 ayant fait l'objet de mesure :

- 590,1 millions de dollars pour le Canada en recettes provenant de touristes étrangers;
- 180,1 millions de dollars en recettes fiscales;
- 4 781 emplois créés ou protégés par les entreprises touristiques canadiennes.

Selon une évaluation indépendante pour 2011, chaque dollar que nous avons investi dans nos campagnes adressées directement aux consommateurs et faisant l'objet de mesure a généré 37 dollars au profit de l'économie touristique canadienne. Il est évident que les sommes investies dans l'organisme national de marketing touristique du Canada produisent des retombées positives pour tous les Canadiens.

À la fin de l'année, nous étions donc une organisation allégée et dynamisée par de nouveaux programmes, comme la Collection d'expériences distinctives^{MD} (CED), qui a suscité un intérêt dans le monde entier et nous a permis de nouer de solides relations ouvertes et pleines de confiance avec les membres de l'industrie canadienne du tourisme.

La CED est un outil révolutionnaire pour présenter l'offre touristique exceptionnelle du Canada et elle permet au pays de se tailler une place dans l'esprit de consommateurs souvent très sollicités. Nous savions qu'il nous faudrait présenter plus que les « piliers » de la culture et de la nature canadiennes, mais nous ne nous attendions pas à la réaction suscitée par le programme de la CED au sein des autres organisations nationales de marketing touristique : des collègues du Royaume-Uni et de l'Australie m'ont confié qu'ils avaient trouvé le concept de la CED audacieux et novateur.

En ce qui concerne notre transformation organisationnelle, l'année 2011 a été une année complexe marquée par des décisions difficiles, notamment celle de réduire l'ensemble de notre effectif de 164 à 116 personnes. Nous avons mené à bien

cette transformation et en sommes sortis avec des fondations solides à partir desquelles nous pouvons stimuler l'activité touristique de manière efficace et économique. Nous avons en outre acquis la capacité de mettre en marché de nouvelles offres dans des délais minimaux. Bien que nous ayons connu une période clé de l'évolution de la CCT, les fondements de la réorientation stratégique – rationalisation, réactivité et maximisation des investissements de marketing – ont été gravés comme des pratiques standard de notre organisation.

La CCT s'efforce de faire preuve d'audace tout en étant axée sur les résultats, et ses compétences décisionnelles et sa créativité ont été particulièrement sollicitées en 2011. Je ne soulignerai jamais assez ma fierté de travailler avec une équipe aussi dévouée et résiliente et pour laquelle le service offert à l'industrie et aux Canadiens est demeuré la priorité absolue tout au long du processus de transformation. Aucune barrière ne s'est dressée devant le changement et personne n'a tergiversé; chacun a assumé pleinement son rôle et ses responsabilités et, collectivement, nous en sommes sortis plus forts.

On me demande souvent de justifier l'importance de la promotion d'un pays. Sachant que le tourisme entraîne au Canada une activité économique de plusieurs milliards de dollars et crée des centaines de milliers d'emplois, j'estime que ce marketing est non seulement important, mais nécessaire! Sur le marché mondial – estimé à un billion de dollars, soit près de trois milliards de dollars par jour –, une marque nationale unique et persuasive exerce une puissante force d'attraction, que les initiatives individuelles, locales ou régionales, menées sur divers fronts, ne peuvent tout simplement pas égaler.

Le Canada jouit d'une image nationale forte, que la CCT s'engage à mettre à profit pour attirer les touristes. En 2011, pour la deuxième année consécutive, FutureBrand a classé notre pays au premier rang mondial des marques nationales.

Nous continuerons sur la voie de l'optimisation de nos systèmes, de l'élaboration de nouvelles stratégies de promotion du Canada dans le monde et de la contribution active à la Stratégie fédérale en matière de tourisme, qui reconnaît d'une nouvelle manière l'importance du tourisme pour la prospérité du Canada.

Explorez sans fin!

Michele McKenzie
Présidente-directrice générale



Toronto (Ontario)



Comment promouvoir
un pays?

En faisant preuve d'initiative et d'audace

Dans un marché hautement concurrentiel, les organisations disposent de deux grandes options pour attirer l'attention des consommateurs : dépenser beaucoup, pour s'assurer de faire plus de bruit que la concurrence, ou dépenser *intelligemment*, en faisant en sorte que chaque dollar compte.

L'année 2011 a été une année record pour le tourisme mondial, avec 980 millions d'arrivées internationales, qui ont engendré des recettes d'exportation dépassant le billion de dollars. Pour maintenir la part de marché du Canada, menacée par la concurrence de pays dont les budgets de marketing sont supérieurs au nôtre, nous n'avons pas dérogé de notre stratégie claire et simple : investir l'argent des Canadiens où il produit le meilleur rendement. Pour ce faire, nous avons entrepris une réorganisation transformatrice visant à garantir que le maximum de fonds serait directement consacré au marketing touristique. Malgré un budget général réduit en 2011, nous avons été en mesure d'investir davantage qu'en 2010 dans neuf de nos onze marchés cibles, et ainsi d'y être plus concurrentiels.

La mise en œuvre de notre stratégie nous a demandé de faire preuve de créativité et de souplesse et de mettre à profit notre esprit d'initiative dans tous les aspects de nos activités. Il nous a fallu déterminer comment faire davantage avec moins, raccourcir le délai qui sépare la planification de l'action, frapper l'imagination des voyageurs qui ne se contentent pas de simples lieux à visiter et influencer leurs décisions d'achat.



Banff (Alberta)
Banff Lake Louise Tourism / Paul Zizka



Rigaud (Québec)
Sucrerie de la Montagne



Grouse Mountain (Colombie-Britannique)

S'assurer que le Canada sort du lot

Le marché du tourisme mondial est saturé de destinations séduisantes. Conscients du besoin de bien distinguer le Canada dans l'esprit des consommateurs, nous avons dévoilé en juillet 2011 un nouveau programme novateur de promotion des voyages touristiques au Canada, la Collection d'expériences distinctives^{MD} (CED).

Avec la CED, la CCT invite les voyageurs internationaux à venir vivre la quintessence des *expériences* canadiennes plus que de simplement visiter des *lieux*, que ce soit en faisant des excursions gastronomiques et vinicoles ou une expédition d'observation des narvals et des ours polaires. Il s'agit d'une façon unique de faire le marketing du pays, qui s'appuie sur notre compréhension approfondie et fondée sur la recherche du comportement des consommateurs et de la science du marketing.

Un nombre croissant de fournisseurs d'expériences canadiennes de l'ensemble du Canada sont devenus membres de la CED, notamment grâce aux canaux économiques que sont le Web et les médias sociaux, comme Facebook, Twitter et YouTube, ainsi qu'aux relations avec les médias touristiques. Alors qu'elle comptait initialement 48 membres, la CED en comptait 115 en fin d'année, profitant du nombre toujours plus grand de joueurs de l'industrie touristique qui constatent les avantages du programme.

La CED répond à la demande accrue des consommateurs pour des voyages qui les sortent des sentiers battus. Leur désir est également comblé par une autre initiative réalisée par la CCT en 2011, « Explorez le Canada des gens du coin » (www.explorezlecanada.com). Basée sur un site Web et une application mobile, cette initiative permet aux visiteurs de planifier

des voyages au Canada en fonction de thèmes (art et culture, escapades urbaines, grand luxe, plein air et tourisme culinaire), de destinations ou de listes de voyage. Le site et l'application fournissent notamment des plans, des indications de lieu (avec Foursquare) et des avis d'utilisateurs. Les visiteurs peuvent partager leurs expériences et commentaires, ce qui engendre un véritable dialogue de voyageur à voyageur.

Depuis sa mise en ligne en septembre 2011 et jusqu'au 31 décembre 2011, le site « Explorez le Canada des gens du coin » a reçu 30 742 visiteurs pour un total de 112 129 pages vues. Notons que la valeur de cette nouvelle plateforme prendra beaucoup d'ampleur en 2012, au fur et à mesure que les partenaires y participeront et y ajouteront des liens vers leurs propres sites.



Les personnes associées aux expériences

Au-delà des lieux et des occasions uniques, ce sont aussi les gens qui rendent « distinctive » l'offre du programme de la CED. La CCT cherche des exploitants touristiques qui ajoutent leur passion et la richesse de leur personnalité au caractère canadien et exceptionnel de leur expérience. Il s'agit par exemple de Graham Dickson, directeur des expéditions d'Arctic Kingdom Polar Expeditions, de Mary Pat Mombourquette, directrice des activités commerciales du Celtic Colours International Festival de l'île du Cap Breton et de Rosemary Gatherall, copropriétaire de Gatherall's Puffin and Whale Watch, qui met les visiteurs en contact avec les merveilles de la mer au large des côtes de Terre-Neuve. Les Gatherall font partie des premières familles de la ville de Bay Bulls et ont une vaste connaissance de la navigation. En présentant les personnes exceptionnelles associées à chaque expérience, le programme crée une offre qu'on ne trouve qu'au Canada, avec laquelle aucun autre pays ne peut rivaliser.



Toronto (Ontario)



Vancouver (Colombie-Britannique)

Trouver les occasions et les saisir

Notre succès en tant qu'office national du tourisme s'explique notamment par notre connaissance pointue des pratiques de marketing, malgré leur évolution rapide et constante. Par exemple, même s'ils ne représentent qu'une petite partie de nos programmes, la CED et « Explorez le Canada des gens du coin » montrent notre compréhension du cheminement du cyberconsommateur vers l'achat; nous créons nos campagnes de façon à le croiser à autant d'étapes que possible de ce cheminement. Autrefois, les voyageurs tendaient à consulter une agence de voyages et à choisir une destination à partir d'une liste de destinations potentielles. De nos jours, leur processus décisionnel n'est pas linéaire : les consommateurs consultent les articles de distributeurs de nouvelles, les messages de leurs amis sur Facebook et des vidéos sur YouTube.

Les approches de marketing de la CCT ont très rapidement misé sur la présence de l'organisation dans les médias sociaux. La CCT a fourni aux voyageurs des outils pour raconter leurs expériences et devenir eux-mêmes des ambassadeurs. La stratégie a contribué à hisser le Canada parmi les trois destinations les plus recommandées du monde en 2011, selon le Reputation Institute.

Les études menées par la CCT sont un important catalyseur de sa compétence : elles accroissent l'efficacité de son budget de marketing en révélant les zones à fort potentiel de rendement sur lesquelles concentrer ses efforts. En 2011, la CCT a publié 50 rapports de recherche à usage interne et pour les membres de l'industrie canadienne du tourisme. Le Quotient explorateur^{MD} – créé en collaboration avec Environics en 2006 – est encore utilisé pour établir un lien entre les valeurs sociales et les préférences de voyage et cibler les personnes les plus susceptibles de voyager au Canada

Un rendement reconnu

La promotion effectuée par la CCT en lien avec les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver s'est poursuivie toute l'année, la fin du financement étant fixée à mars 2012. Les activités de « récolte des fruits » visaient à profiter de la notoriété accrue de la marque touristique canadienne dans nos marchés cibles pour augmenter les recettes provenant des touristes étrangers et le nombre de visiteurs dépensant beaucoup. Nous avons collaboré avec des partenaires pour cibler les consommateurs et convertir leur intérêt envers le Canada en réservations grâce à des campagnes de publicité directe, à des programmes avec des partenaires clés mobilisant les voyageurs et à des activités auprès des petites et moyennes entreprises. Malgré l'incertitude économique qui régnait dans le monde et la baisse du nombre de voyageurs achetant des voyages en 2011, on estime que nos campagnes suivant les Jeux olympiques au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Australie et en Corée du Sud ont influencé 251 000 visiteurs à réserver un voyage au Canada, ce qui correspond à 345 millions de dollars en recettes touristiques.

Nous avons par ailleurs clôturé notre dernier projet financé par le Plan d'action économique du Canada en 2011. Les huit millions de dollars que nous avons reçus – et qui devaient être dépensés avant la fin de mars 2011 – en plus des 40 millions initialement accordés à la CCT témoignent de notre efficacité à utiliser stratégiquement les ressources. Ces fonds additionnels ont servi à financer notre première campagne en Chine depuis que le Canada a obtenu le statut de destination approuvée en 2010.



Se tailler une part du marché chinois en pleine croissance

Le 22 février 2011, nous avons lancé notre première grande campagne publicitaire en Chine depuis l'obtention par le Canada du statut de destination approuvée (SDA) l'année précédente. Le SDA permet au Canada de faire du marketing en Chine sur un pied d'égalité avec les autres pays. Cette première campagne, Voici le Canada!, ciblait les 25 à 34 ans aisés, dépensiers et diplômés. En effet, selon les études menées par la CCT, ils constituent le groupe le plus enclin à entreprendre des voyages long-courriers ainsi qu'à sortir et faire des découvertes une fois sur place. La CCT a participé à l'accueil de la compagnie aérienne China Southern Airlines à Vancouver l'an dernier. Le premier vol en provenance de Guangdong s'est posé le 15 juin et on prévoit que la liaison amènera jusqu'à 44 000 voyageurs chinois au Canada chaque année. Cela représente 72 millions de dollars d'activité économique et la création de quelque 600 emplois au Canada. D'autres compagnies aériennes ont aussi intensifié leurs services entre le Canada et la Chine en 2011, ce qui a engendré une augmentation totale de 33 % des vols de la Chine vers le Canada, la capacité aérienne passant de 526 000 sièges en 2010 à 700 000 en 2011. Nous continuerons à attiser l'intérêt touristique de la Chine envers notre pays, sachant que 100 millions de voyageurs chinois devraient parcourir le monde d'ici 2020.



Territoires du Nord-Ouest

NWTT/Terry Parker



Comment promouvoir
un pays?

En étant une organisation allégée et réactive

L'incertitude économique, les occasions changeantes et les réalités découlant du fait que nos ressources financières sont limitées nous obligent à accomplir notre mission avec une équipe aussi légère, souple et efficace que possible.

En 2011, nous avons mis en œuvre un ambitieux plan visant à réduire la complexité de nos activités et nos coûts de fonctionnement. Nous voulions en effet accroître notre capacité à diriger et rediriger les ressources vers les postes susceptibles de produire les meilleurs rendements et pouvoir consacrer en permanence le plus de fonds possible aux activités de marketing.

Pour mener la transformation à terme, tout en veillant au bon fonctionnement quotidien de la CCT, tous les niveaux de l'organisation ont fourni un effort énorme et fait preuve d'un dévouement formidable. À la fin de l'année, nous disposions de bases solides pour continuer à faire bénéficier tous les Canadiens des retombées économiques du tourisme.



Québec (Québec)
Commission canadienne du tourisme



Calgary (Alberta)



Territoires du Nord-Ouest

Allégement et souplesse

Jusqu'en 2011, nous comptons 13 bureaux dans 10 pays dans le monde. La structure offrait l'avantage d'une présence sur le terrain, dans des centres névralgiques à l'étranger, mais elle alourdissait nos coûts indirects et freinait notre capacité de tirer parti de nouvelles occasions.

En 2011, nous avons fermé cinq bureaux à l'étranger, que nous avons remplacés par une structure de bureaux régionaux : la restructuration a ainsi réduit notre empreinte opérationnelle. Nous avons en outre adopté un modèle fondé sur le recours à des agents généraux des ventes. Nous faisons donc appel à des partenaires stratégiques pour les fonctions telles que les activités de promotion des ventes auprès des professionnels des voyages et les relations avec les médias. Enfin, nous avons étudié la possibilité de partager des locaux avec des organismes de marketing provinciaux dans certains marchés étrangers pour réduire davantage nos frais.

La transformation entreprise en 2011 a aussi touché notre personnel : la CCT a connu des réductions d'effectif au Canada

et à l'étranger. Nous avons terminé l'année avec la certitude que nos compétences et notre expertise étaient adéquatement dosées pour que nous poursuivions notre mandat avec habileté et une plus grande rapidité d'exécution.

Quoique difficile, la période de rationalisation a permis à l'organisation d'être plus réactive, de réduire ses coûts et de mener des activités dans des marchés étrangers sans devoir y assurer une présence physique. Le recours à un nombre réduit de bureaux à l'étranger a de surcroît diminué les risques associés à la gestion de salariés dans des marchés du travail régis par des lois et règlements variant grandement.

Dans la lignée de l'examen de la régie interne effectué en 2009-2010, en complément de la restructuration opérationnelle, le conseil d'administration de la CCT a aussi été réorganisé; il est passé de 26 à 12 membres et l'attention qu'il accorde à la surveillance stratégique a été renouvelée. Le nouveau conseil apporte un ensemble vital de compétences professionnelles à notre régie interne.

Nos marchés étrangers

La CCT est active dans 11 pays dans le monde. Ses équipes de marketing et de vente apportent leur expertise et leur soutien aux professionnels des voyages locaux, entretiennent des relations avec les médias, organisent des activités promotionnelles pour ceux-ci, mènent des campagnes de publicité directement auprès des consommateurs et des campagnes promotionnelles et, enfin, assurent une forte présence canadienne dans les salons professionnels et grand public. Nos marchés – choisis en fonction de leur potentiel touristique pour le Canada, tel qu'évalué par nos recherches et nos analyses – sont les suivants :

Marchés principaux ou traditionnels

- » Allemagne
- » Australie
- » États-Unis
- » France
- » Royaume-Uni

Marchés émergents ou en transition

- » Brésil
- » Chine
- » Corée du Sud
- » Inde
- » Japon
- » Mexique

Nous avons terminé l'année avec la certitude que nos compétences et notre expertise étaient adéquatement dosées pour que nous poursuivions notre mandat avec habileté et une plus grande rapidité d'exécution.



Nouvelle-Écosse



Terre-Neuve-et-Labrador
Commission canadienne du tourisme



Ottawa (Ontario)
Commission canadienne du tourisme

Participation active et responsabilisation

Mettre en œuvre un changement de taille tout en s'acquittant des responsabilités quotidiennes constitue un défi pour le personnel de toute organisation. Nos équipes se sont montrées à la hauteur l'an dernier; elles ont accepté de cumuler les fonctions et fait preuve de souplesse tout en atteignant leurs objectifs. La bonne communication menée pendant la restructuration a aidé les employés à comprendre leur rôle dans le contexte du mandat et de la stratégie de la CCT. Cette compréhension a contribué à la hausse constatée lors du sondage annuel sur la participation active des employés, dont le résultat est passé de 58,5 % en 2008 à 74 % en 2011.

La participation active des employés a bénéficié des changements de l'an dernier, notamment de la rationalisation des processus de décision et de la délégation de responsabilités décisionnelles à tous les niveaux de l'organisation. Les membres du personnel sont désormais en mesure d'accélérer la mise en œuvre d'activités, sont davantage portés à partager leurs nouvelles idées et constatent rapidement les résultats de leur travail.

Nos équipes se sont montrées à la hauteur l'an dernier; elles ont accepté de cumuler les fonctions et fait preuve de souplesse tout en atteignant leurs objectifs.

Une infrastructure améliorée

Dans la lignée de notre transformation organisationnelle en 2011, nous avons préparé le remaniement de notre système de planification des ressources d'entreprise, en particulier les modules liés aux finances, à la paie et à l'approvisionnement, aux ressources humaines, à la gestion des relations avec la clientèle, à la gestion des ressources numériques, au tableau de bord prospectif et au marketing par courriel. Ce remaniement vise à nous doter d'un ensemble d'outils qui nous permettront de réduire nos coûts et notre complexité organisationnels en tirant parti d'un environnement en nuage – ce type d'environnement diminue l'infrastructure technologique qu'une organisation doit entretenir. La détermination des exigences fonctionnelles et les processus d'approvisionnement associés aux nouveaux systèmes ont été pour la plupart effectués en 2011; la solution choisie – économique, standard et dominante dans l'industrie – sera mise en place en 2012.

L'un des avantages majeurs de cette solution – en plus de l'économie de temps et d'argent et de sa facilité d'utilisation – est son caractère pleinement intégré. En effet, les éléments de processus associés à une fonction donnée sont automatiquement récupérés par le système global et sont disponibles pour d'autres fonctions.

L'un des avantages majeurs de cette solution – en plus de l'économie de temps et d'argent et de sa facilité d'utilisation – est son caractère pleinement intégré.



Granville Island, Vancouver (Colombie-Britannique)

Commission canadienne du tourisme



Comment promouvoir
un pays?

En se concentrant sur les recettes d'exportation

La raison pour laquelle le Canada et d'autres pays investissent dans le marketing touristique est évidente : de tels investissements entraînent d'importantes retombées économiques. En 2011, le secteur du tourisme a apporté 78,8 milliards de dollars de recettes à l'économie canadienne, 31,2 milliards de dollars au PIB national et 21,7 milliards de dollars de recettes au gouvernement. Les dépenses touristiques ont maintenu ou créé quelque 603 400 emplois au pays.

Nous avons toujours eu comme priorité de rentabiliser l'argent des contribuables investi dans notre organisation. Pour preuve, chaque dollar consacré aux campagnes évaluées de publicité menées directement auprès des consommateurs en 2011 en a rapporté 37 au secteur du tourisme canadien. En réduisant nos coûts indirects et en redirigeant nos ressources de marketing vers les marchés où notre marque est à l'avant-scène, nous avons accru les recettes provenant des touristes étrangers qui nous sont attribuables et contribué à l'objectif du Canada de réaliser 100 milliards de dollars de recettes touristiques d'ici 2015.

L'an dernier, nos campagnes de publicité visant directement les consommateurs ont incité quelque 322 800 voyageurs internationaux à venir au Canada. Nos campagnes grand public, nos promotions à frais partagés auprès des professionnels des voyages et la conversion de pistes du secteur des réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM) ont généré des recettes touristiques estimées à 590 millions de dollars au profit de l'économie canadienne, rapporté 180 millions de dollars en recettes fiscales pour le gouvernement et créé ou protégé 4 781 emplois dans le secteur du tourisme dans l'ensemble du pays. Nous continuerons de surveiller le rendement de nos marchés – ainsi que le potentiel des marchés où nous ne sommes pas encore présents – et réagirons rapidement aux occasions qui se présentent.



Montréal (Québec)
Commission canadienne du tourisme



St. Martins (Nouveau-Brunswick)
Tourisme et Parcs du Nouveau-Brunswick

Des investissements judicieux

Les retombées du marketing touristique s'étendent au-delà du secteur touristique. La promotion de la marque nationale à l'étranger incite les investisseurs à injecter des capitaux dans l'économie nationale, les acheteurs à faire des affaires avec des entreprises canadiennes et les familles à envoyer leurs enfants chez nous pour poursuivre leurs études ou enrichir leur culture.

L'année dernière, nous avons concentré nos efforts de marketing où nos études et analyses démontraient la possibilité d'un rendement maximal. Nous avons ainsi ciblé des marchés principaux ou traditionnels disposant de systèmes importants pour la distribution et le volume, ainsi que des marchés émergents et des marchés en transition à fort potentiel. Nos marchés principaux (le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne, l'Australie ainsi que les États-Unis pour les secteurs des RCVM et des relations publiques et avec les médias)

sont solidement établis; les habitudes de voyage à l'étranger y sont ancrées depuis des décennies et leurs citoyens voyagent aux quatre coins du Canada. L'ouverture des marchés émergents (l'Inde, le Brésil, la Corée du Sud et la Chine) aux voyages à l'étranger, relativement récente, est stimulée par la montée de leurs classes moyennes depuis les 10 à 20 dernières années. Nos marchés en transition (le Japon et le Mexique) ont déjà fourni de hauts rendements, mais sont en déclin, principalement pour des raisons indépendantes de notre contrôle telles que les nouvelles exigences de visa pour les voyageurs mexicains et le ralentissement économique des dernières années au Japon. Dans ces derniers marchés, notre marketing doit retourner aux sources et suivre une approche pragmatique pour y refaire du Canada une destination touristique envisagée. En 2011, nous avons commencé à constater une amélioration des résultats

du Mexique, grâce à une croissance de 9,5 % des visites d'une nuit ou plus au Canada par rapport à 2010. À la suite du séisme et du tsunami dévastateurs au Japon, les visites d'une nuit ou plus de voyageurs japonais au Canada ont diminué de 9,8 % en 2011. Par contre, on prévoit une reprise du marché japonais en 2012.

L'un de nos plus grands atouts est la marque Canada, qui s'est classée pour une deuxième année consécutive au premier rang de l'indice des marques nationales de FutureBrand, chef de file international en matière d'expertise-conseil sur les marques. La marque touristique nationale, « *Canada. Explorez sans fin* », dont la CCT assure la gestion et la promotion, est une composante clé de la marque globale du Canada.

Pour établir son classement, FutureBrand a mené des entrevues en ligne avec 3 500 voyageurs de 14 pays et analysé leur expérience des 113 pays évalués.

L'un de nos plus grands atouts est la marque Canada, qui s'est classée pour une deuxième année consécutive au premier rang de l'indice des marques nationales de FutureBrand, chef de file international en matière d'expertise-conseil sur les marques.



Churchill (Manitoba)
Commission canadienne du tourisme



Île-du-Prince-Édouard



Regina (Saskatchewan)
Tourism Saskatchewan/Greg Huszar

Consultation des intervenants

La CCT reste déterminée à établir des contacts et à collaborer avec les principaux intervenants de l'industrie touristique pour favoriser l'échange de pratiques exemplaires et elle a mis en place des mécanismes pour faire en sorte que son conseil d'administration et ses dirigeants poursuivent leur engagement envers l'industrie. Nous faisons continuellement affaire avec les organismes de marketing des provinces et des territoires, les organismes de marketing de destination et autres ministères et agences du gouvernement fédéral. Dans un souci de tenir informés les intervenants, nous tirons également profit des comités consultatifs, des comités des marchés, des forums rassemblant les sous-ministres des provinces et des territoires, et des forums internationaux d'échange de pratiques exemplaires.

Parmi les changements liés aux marchés visés les plus significatifs décidés par la CCT en 2011, notons la redistribution des investissements de marketing visant directement les consommateurs du marché des voyages d'agrément aux États Unis. Ce marché a toujours été – et demeure – important pour l'industrie touristique canadienne, mais il fait l'objet d'une concurrence féroce. Étant donné notre stratégie consistant à investir là où le Canada peut être à l'avant-scène, afin d'obtenir le meilleur rendement du capital investi possible, nous avons estimé que nos ressources limitées nous empêchaient d'avoir une influence suffisante sur ce marché et que le déplacement de l'investissement vers d'autres marchés entraînerait des gains mesurables. De plus, nombreux sont les provinces et territoires canadiens qui ciblent directement les voyageurs d'agrément américains. Par conséquent, il y a un risque de chevauchement des efforts.

Pour vérifier l'accord des intervenants avec notre décision, nous avons consulté de manière approfondie les acteurs du secteur touristique en 2011 et leur avons présenté les motifs de cette décision. Ces consultations ont eu lieu spontanément dans le cadre de la structure de régie interne de la CCT, lors d'activités menées auprès de l'industrie à l'occasion de congrès et grâce à des relations réactives et proactives avec les médias et à la planification de nos communications.

Les intervenants du secteur du tourisme au Canada ont apprécié que nous les incluions dans le processus de décision et ont reconnu la sagesse du changement. Les consultations ont ainsi renforcé encore davantage nos liens avec l'industrie.

Selon un sondage biennal, 89 % des partenaires étaient satisfaits de leur relation avec la CCT en 2011. De même, 82 % des partenaires ont adopté au moins un élément de la marque de la CCT (identité visuelle) et 97 % ont affirmé avoir l'intention d'établir un partenariat avec nous, illustrant notre pertinence auprès des intervenants de l'industrie.

Partage des connaissances et soutien de la stratégie

Nos études de marché approfondies sont considérées depuis longtemps comme des ressources de planification stratégique par le secteur touristique national. En 2011, les 50 rapports et bulletins que nous avons publiés ont été téléchargés plus de 42 500 fois par des membres de l'industrie.

Nous avons également remanié notre site Web d'entreprise en 2011. Des images plus dynamiques et plus brillantes auxquelles s'ajoutent une section Salle de presse réorganisée et du nouveau contenu. Sur la page d'accueil, notre chaîne Twitter et un nouveau module de vidéos prennent une place plus importante. Nous avons également élargi l'accès au Coin de la PDG de façon à permettre aux gens de répondre directement à Michele McKenzie, présidente-directrice générale de la CCT. Pour en savoir plus, consultez www.canada.travel/entreprise.

En 2011, nous avons relevé des occasions de partage de nos connaissances d'un nouveau genre et entrepris de rédiger des rapports détaillés sur des sujets liés au tourisme, mais sortant du domaine du marketing. Ces rapports analysent en profondeur les politiques nationales et la manière dont elles sont perçues à l'étranger. Ils permettent ainsi de vérifier que l'infrastructure globale et l'environnement politique du Canada contribuent à l'efficacité des campagnes de marketing touristique à venir.

De manière générale, nous avons affermi en 2011 notre engagement envers la Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada. Cette stratégie touche un grand nombre de ministères; en abordant leurs activités sous l'angle du tourisme, elle s'assure que ces activités sont complémentaires et que le Canada tire des gains optimaux du tourisme. Nous avons entamé des discussions avec plusieurs partenaires fédéraux, notamment le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et l'Agence des services frontaliers du Canada pour dégager des voies de collaboration sur les questions liées au tourisme.

Mesure du rendement

L'évaluation continue du rendement 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 orienter nos processus de prise de décision.

Tableau de bord prospectif de l'entreprise

Depuis 2008, la CCT a recours au tableau de bord prospectif (TBP) comme cadre pour la mesure de son rendement. Cet outil de gestion de la stratégie relie les objectifs, les paramètres de mesure du rendement et les cibles à tous les niveaux de notre stratégie et intègre les paramètres de mesure financier et non financier de façon à donner un aperçu global de notre rendement. Le fait d'évaluer le rendement de cinq points de vue différents (l'actionnaire et les intervenants; le client; le budget et les finances; les opérations internes; l'apprentissage et la croissance) permet à la CCT de maximiser son potentiel d'accroissement des recettes provenant des touristes étrangers pour le Canada.

Nous mesurons le rendement de l'organisation en fonction de l'environnement externe, mais nous surveillons aussi ce qui se passe dans le secteur du tourisme, de façon à nous y adapter. Ainsi, le tableau de bord comprend un ensemble de paramètres de mesure du rendement propres à la CCT et d'indicateurs de l'industrie touristique. En 2011, les quatre paramètres de mesure les plus essentiels pour la réalisation de notre objectif d'augmenter les recettes du Canada provenant des touristes étrangers étaient les suivants :

- la notoriété assistée de la destination;
- le RCI des campagnes de marketing;
- les contributions des partenaires;
- la participation active des employés.

De 2010 à 2011, la notoriété assistée du Canada en tant que destination de voyage a légèrement fléchi, passant de 33,9 % à 33,2 %, sans doute à cause de la baisse de l'attention accordée au Canada une fois les Jeux d'hiver de 2010 terminés.

Nos efforts de marketing ont donné de bons résultats, comme en témoigne le paramètre « RCI des campagnes de marketing »; chaque dollar investi dans nos campagnes adressées directement aux consommateurs et faisant l'objet de mesure a généré 37 dollars de recettes provenant des touristes étrangers, au profit de l'économie canadienne. Ce RCI est cependant inférieur à celui de 82 : 1 obtenu en 2010 (et à notre objectif de 75 : 1 pour 2011). Selon nous, ce résultat découle en grande partie du ralentissement imprévu de la reprise économique mondiale et des difficultés financières et budgétaires grandissantes qui ont jeté un voile d'incertitude sur le marché touristique en 2011. Néanmoins, nous analyserons en détail les campagnes grand public que nous avons menées en 2011, afin d'essayer d'en tirer des enseignements pour l'avenir. On trouvera une analyse plus complète de ce résultat aux pages 31 à 33.

En 2011, les contributions des partenaires ont atteint 73,0 millions de dollars, ce qui donne un ratio de 0,84 : 1 par rapport à une affectation budgétaire totale de 87,2 millions de dollars, ce qui surpasse notre cible de 0,6 : 1. Ce résultat témoigne de la pertinence de nos programmes aux yeux des partenaires.

L'indice de participation active des employés de la CCT est passé de 67,7 % en 2010 à 74 % en 2011. Cette amélioration tient avant tout aux bonnes communications qui ont entouré la restructuration de l'entreprise et aidé les employés à comprendre leur rôle dans le contexte de notre mandat et de notre stratégie.

Tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2011

Indicateurs de l'industrie touristique ¹	Unité	Résultat 2010	Cible de 2011	Résultat 2011
1. Actionnaire et intervenants				
1.1 Objectif : Augmenter la demande au profit de l'économie touristique du Canada				
a Recettes provenant des touristes étrangers	\$	14,9 milliards	s.o.	15,1 milliards
b PIB généré par le tourisme	%	2,0	s.o.	2,0
c Emploi attribuable au tourisme	Nombre	594 500	s.o.	603 400
d Recettes touristiques internationales provenant des marchés de la CCT	\$	9,7 milliards	s.o.	9,8 milliards
e Dépenses moyennes par nuit et par personne dans les marchés de la CCT	\$	107,3	s.o.	Recherche
f Demande touristique intérieure (recettes)	\$	58,5 milliards	s.o.	63,7 milliards
Paramètres de mesure du rendement de la CCT				
1. Actionnaire et intervenants				
1.2 Objectif : Se concentrer sur les marchés où la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et qui fournissent le meilleur rendement du capital investi				
a RCI des campagnes de marketing ²	Ratio	82 : 1	75 : 1	37 : 1
b Contribution économique des promotions à frais partagés avec les partenaires clés ³	\$	s.o.	Point repère	69,5 millions
c Contribution économique du programme des RCVM de la CCT ³	\$	189,4 millions	Point repère	61,5 millions
d Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT ³	\$	1,35 milliard	1,72 milliard	590,1 millions
e Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT ³	#	11 968	15 824	4 781
f Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT ³	\$	178,7 millions	240,5 millions	78,2 millions
1.3 Priorité : Amener l'industrie à s'aligner sur la marque et à l'appliquer de façon cohérente à l'échelle internationale				
a Adoption de la marque par les partenaires ⁴	%	s.o.	60	82
b Satisfaction des partenaires ⁴	%	s.o.	80	89
1.4 Priorité : Récolter les fruits des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver pour le Canada				
a Indice de la force de la marque (mesure en cours d'élaboration) ³	\$	s.o.	À déterminer	Paramètre supprimé ⁵
1.5 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle				
a Indice de participation active de l'actionnaire	%	88	75	À déterminer
2. Client				
2.1 Priorité : Assurer la pertinence de nos activités pour le client et distinguer le Canada des autres destinations				
a Notoriété assistée de la destination ²	%	33,9	35,0	33,2
b Considération assistée de la destination	%	71,8	74,0	71,4
c Classement des marques nationales	Parmi les cinq premiers : oui ou non (classement)	Oui (1)	Oui (5)	Oui (1)
3. Budget et finances				
3.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle				
a Contributions des partenaires ²	Ratio	1,32 : 1	0,6 : 1	0,84 : 1
b Coûts indirects	%	15,4	18 au maximum	13,9
4. Opérations internes				
4.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle				
a Efficacité des systèmes	%	Paramètre supprimé ⁶	Point repère	Paramètre supprimé ⁶
5. Apprentissage et croissance				
5.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle				
a Indice des valeurs fondamentales	%	58,3	70	69,3
b Indice de participation active des employés ²	%	67,7	65	74

¹ 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.

² Paramètre de mesure essentiel de la CCT.

³ Nouveau paramètre de mesure en 2011.

⁴ Données recueillies tous les deux ans au moyen du Sondage biennal auprès des partenaires.

⁵ Après analyse, la CCT a jugé injustifiée l'étude d'évaluation de la marque qui lui aurait fourni cet indice.

⁶ Résultat non disponible en 2010 et en 2011 en raison du report de l'acquisition et de la mise en œuvre des applications informatiques concernées.

Définition des paramètres de mesure du tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2011

1.1 a 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.

1.1 b 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, représentée par une part du PIB total. Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.

1.1 c Emploi attribuable au tourisme

Nombre d'emplois créés, directement ou indirectement, grâce aux dépenses touristiques. Cette mesure se fonde sur une estimation non pas du nombre d'heures de travail, mais du nombre d'emplois. Ainsi, une personne qui travaille 10 heures par semaine a autant de poids qu'une personne qui travaille 50 heures par semaine. Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.

1.1 d Recettes touristiques internationales provenant des marchés de la CCT

Montant total dépensé par les visiteurs provenant des marchés cibles 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.

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

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

1.1 f Demande touristique intérieure (recettes)

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

1.2 a RCI des campagnes de marketing

Montant des recettes touristiques générées pour chaque dollar consacré à la mise en œuvre des campagnes de marketing de la CCT. 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.

1.2 b Contribution économique des promotions à frais partagés avec les partenaires clés

Valeur financière (dépenses des visiteurs) générée grâce aux ventes supplémentaires réalisées par les professionnels des voyages par suite des activités menées en partenariat par la CCT et ses partenaires clés de l'industrie des voyages. Les partenaires clés, qui varient d'un marché à l'autre, sont les professionnels des voyages qui génèrent ou ont le potentiel de générer le plus de ventes pour la CCT, ainsi que ceux qui ont une importance stratégique. La valeur financière se calcule comme suit : (total des ventes ou des réservations) x (dépenses quotidiennes des visiteurs) x (durée moyenne du séjour).

1.2 c Contribution économique de la conversion des pistes des RCVM

Valeur financière (dépenses des participants) découlant de la conversion des pistes de la CCT en transactions dans le secteur des voyages pour les RCVM. La valeur financière se calcule comme suit : (nombre total de pistes converties en transactions) x (nombre estimatif de participants) x (dépenses quotidiennes des participants) x (durée moyenne du séjour).

1.2 d Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT

Recettes provenant des touristes étrangers (voir la définition de 1.1) et attribuables aux activités menées par la CCT auprès du grand public, des professionnels des voyages et du marché des RCVM. Les recettes sont calculées d'après les données provenant d'études de suivi et de conversion de la CCT, les conversions de pistes du secteur des RCVM et les mesures du rendement des ventes du secteur des voyages.

1.2 e Emplois créés et/ou maintenus attribuables à la CCT

Estimation du nombre d'emplois attribuables aux recettes touristiques générées par les programmes de marketing, de promotion auprès des professionnels des voyages et des RCVM de la CCT. Le nombre d'emplois attribuables à la CCT se calcule comme suit : (recettes estimatives provenant des touristes étrangers) / 112 670 \$ (ratio de la demande touristique totale au Canada par rapport au nombre total d'emplois générés par les activités touristiques. En 2008, chaque tranche de 112 670 \$ dépensée dans l'ensemble de l'industrie touristique a créé en moyenne 1 emploi. Source : Statistique Canada).

1.2 f Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT

Estimation des recettes fiscales fédérales attribuables aux programmes de marketing, de promotion auprès des professionnels des voyages et des RCVM de la CCT.

Ces recettes sont calculées d'après les études de suivi et de conversion de la CCT et d'après les indicateurs de Statistique Canada portant sur les recettes des administrations publiques attribuables au tourisme. Pour chaque tranche de 100 \$ de dépenses touristiques, le gouvernement fédéral recueille 12,98 \$ (tourisme intérieur) ou 13,96 \$ (exportation – non-résidents).

1.3 a Adoption de 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 des expériences et les ressources (vidéo, texte, médias sociaux). Source : Sondage biennal de la CCT auprès des partenaires.

1.3 b Satisfaction des partenaires

Pourcentage de partenaires qui sont satisfaits de leur relation avec la CCT. Source : Sondage biennal de la CCT auprès des partenaires.

1.4 a Indice de la force de la marque

Force de la marque touristique du Canada dans les marchés de la CCT, telle que calculée par une étude d'évaluation de la marque, effectuée par Intrabrand (paramètre de mesure en cours d'élaboration).

1.5 a Indice de participation active 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.

2.1 a Notoriété assistée de la destination

Pourcentage de voyageurs long-courriers 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.

2.1 b Considération assistée de la destination

Pourcentage de voyageurs long-courriers 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.

2.1 c Indice des marques nationales

Classement annuel des marques nationales, 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 des marques nationales.

3.1 a Contributions des partenaires

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

3.1 c Coûts indirects

Total des coûts indirects réels, divisés par la somme des crédits parlementaires annuels et des recettes totales en espèces provenant des partenariats :

- Marketing/Ventes/Développement de l'entreprise/Communications et RP : toutes les dépenses sauf les programmes, les salaires, les services professionnels et la rémunération des employés temporaires et des sous-traitants.
- TI – toutes les dépenses sauf les frais de maintenance des sites Web.
- Services généraux : toutes les dépenses.

4.1 a Efficacité des systèmes

Satisfaction des employés à l'égard du soutien qui accompagne les applications de TI utilisées.

5.1 a Indice des valeurs fondamentales

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

5.1 b Indice de participation active des employés

Calcul de la note moyenne accordée par les employés en réaction à six énoncés du sondage annuel auprès des employés :

- Il y a une ambiance favorisant le travail d'équipe et la collaboration au sein de mon unité de travail;
- La CCT est le genre d'organisme pour lequel je veux travailler présentement;
- La CCT est le genre d'organisme pour lequel je veux travailler à l'avenir;
- Je suis fier/fière de travailler pour la CCT;
- Je préférerais rester à la CCT même si un poste semblable était disponible dans une autre organisation;
- Je recommanderais à d'autres de venir travailler à la CCT.

Revue de l'année

L'industrie touristique du Canada

Aperçu de l'industrie

Aujourd'hui reconnu comme l'une des industries les plus florissantes du monde, le tourisme arrive à bien se remettre des difficultés économiques des dernières années. L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) estime que le nombre d'arrivées de touristes internationaux a atteint 980 millions en 2011, en hausse de 4 % par rapport aux 939 millions d'arrivées enregistrées en 2010, et qu'il devrait dépasser le milliard en 2012. Le tourisme en tant que catégorie d'exportation se classe maintenant quatrième dans le monde, après les carburants, les produits chimiques et les produits automobiles.¹

Le tourisme est également un important moteur de l'économie canadienne. Le secteur du tourisme au Canada, très varié, 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.

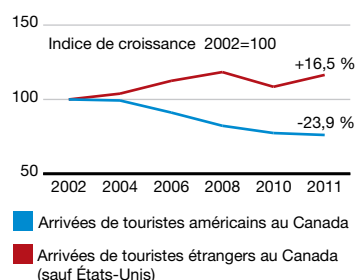
En 2011, le tourisme au Canada a généré des recettes totales de 78,8 milliards de dollars et apporté 31,2 milliards de dollars (2 % du total) au produit intérieur brut (PIB) du Canada et généré 21,7 milliards de dollars en recettes fiscales. En outre, il a permis de créer ou de protéger 603 400 emplois au Canada. Les voyageurs internationaux ayant dépensé près de 15,1 milliards de dollars au Canada en 2011, le tourisme est devenu la septième principale source de recettes d'exportation du Canada.²

Activité économique de l'industrie canadienne du tourisme

	Estimations définitives				Estimations provisoires	
	2009	2009/2008	2010	2010/2009	2011	2011/2010
Recettes touristiques totales	68,8 milliards \$	-5,2 %	73,4 milliards \$	+6,7 %	78,8 milliards \$	+7,4 %
Marché national	54,7 milliards \$	-2,8 %	58,5 milliards \$	+6,9 %	63,7 milliards \$	+8,9 %
Marché international	14,1 milliards \$	-13,2 %	14,9 milliards \$	+5,7 %	15,1 milliards \$	+1,8 %
Contribution totale du tourisme au PIB du Canada	27,7 milliards \$	-4,4 %	29,3 milliards \$	+6,0 %	31,2 milliards \$	+6,4 %
Recettes fiscales totales générées par le tourisme (RAPAT)*	19,0 milliards \$	-13,2 %	20,2 milliards \$	+6,3 %	21,7 milliards \$	+7,4 %
Recettes fiscales fédérales	8,9 milliards \$	-8,2 %	9,5 milliards \$	+6,7 %	10,2 milliards \$	+7,4 %
Total des emplois attribuables aux dépenses touristiques au Canada	601 200	-2,6 %	594 500	-1,1 %	603 400	+1,5 %

Sources : Indicateurs nationaux du tourisme (INT) 2011 de Statistique Canada, T4; *recettes estimatives des administrations publiques attribuables au tourisme : CCT, fondées sur les indicateurs clés de Statistique Canada portant sur les RAPAT, 2009.

Indice de croissance 2002-2011 Comparaison États-Unis/Reste du monde



En 2011, les recettes provenant du tourisme intérieur, en hausse de 8,9 %, ont atteint 63,7 milliards de dollars, soit 81 % des recettes touristiques totales de 78,8 milliards de dollars. Les recettes touristiques provenant de l'étranger ont progressé de 1,8 % pour s'établir à 15,1 milliards de dollars (19 %). Même si l'économie canadienne profite de la croissance de la demande touristique intérieure, une trop grande dépendance envers ce marché soulève de graves préoccupations, étant donné le faible potentiel de croissance que peut promettre la population relativement restreinte du pays. Depuis 2000, la contribution des voyageurs étrangers aux recettes touristiques totales du Canada est passée de 35 % à 19 %. Même si la baisse de la contribution des recettes touristiques provenant de l'étranger aux recettes touristiques totales du Canada est en grande partie attribuable à la baisse des voyages en provenance du marché américain, elle survient malgré une croissance

¹ Source : Faits saillants OMT du tourisme, édition 2011.

² Source : Mesure des industries d'exportation par Statistique Canada dans la Stratégie commerciale mondiale.

exponentielle des recettes dans le monde, qui ont doublé, passant de 500 milliards de dollars en 2000 à un billion de dollars en 2011.

Le tourisme est d'une importance stratégique pour la compétitivité future du Canada : il importe de générer une croissance réelle dans les marchés touristiques étrangers, afin d'attirer des investissements étrangers dans les produits touristiques canadiens. Par exemple, les Canadiens ont dépensé en moyenne 270,30 \$³ par voyage d'une nuit ou plus au Canada en 2010; dans le cas des visiteurs provenant des marchés cibles étrangers⁴, cette somme dépasse 1 400 \$. Il ne fait aucun doute que les voyages internationaux au Canada ont une grande valeur et stimulent la concurrence pour les investissements et le développement de produits.

On estime que les recettes totales provenant des visiteurs de nos onze marchés cibles ayant séjourné une nuit ou plus ont atteint 9,8 milliards de dollars en 2011, soit 0,3 % de plus qu'en 2010, et on note une augmentation dans sept marchés. (Même si le Canada a reçu moins de visiteurs du Royaume-Uni en 2011, ceux-ci ont dépensé plus qu'en 2010.) Au fur et à mesure que l'économie mondiale reprend de la vigueur, les dépenses des voyageurs devraient augmenter.

Estimation des recettes annuelles provenant des voyages d'une nuit ou plus, selon les marchés de la CCT (en millions de dollars)

Marchés cibles de la CCT	Estimations définitives*				Estimations provisoires**	
	2009	2009/2008	2010	2010/2009	2011	2011/2010
États-Unis – total	6 086,7 \$	-8,3 %	6 254,4 \$	+2,8 %	6 131,8 \$	-2,0 %
Royaume-Uni	894,3 \$	-24,5 %	811,9 \$	-9,2 %	813,7 \$	+0,3 %
France	513,2 \$	-5,1 %	527,1 \$	+2,7 %	558,5 \$	+7,2 %
Allemagne	445,0 \$	-4,5 %	476,3 \$	+7,0 %	468,0 \$	-1,7 %
Japon	270,9 \$	-23,9 %	330,0 \$	+21,8 %	308,0 \$	-6,7 %
Australie	312,2 \$	-12,3 %	352,9 \$	+13,0 %	376,0 \$	+6,5 %
Chine	261,0 \$	-0,7 %	315,1 \$	+20,7 %	411,1 \$	+30,5 %
Corée du Sud	216,0 \$	-21,8 %	256,6 \$	+18,8 %	231,1 \$	-9,9 %
Inde	118,9 \$	-2,7 %	144,7 \$	+21,7 %	162,7 \$	+12,1 %
Mexique	231,4 \$	-36,4 %	157,2 \$	-32,1 %	176,4 \$	+12,2 %
Brésil	97,5 \$	-11,3 %	134,1 \$	+37,5 %	145,9 \$	+8,8 %
Total – Marchés cibles	9 447,1 \$	-11,5 %	9 760,3 \$	+3,3 %	9 783,4 \$	+0,3 %
Total – Marchés étrangers	11 521,2 \$	-11,0 %	11 921,5 \$	+3,5 %	11 969,2 \$	+0,4 %

Sources : *Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux – dénombrement à la frontière; **Estimations de la CCT.

³ Source : Enquête sur les voyages des résidents du Canada de 2010 de Statistique Canada.

⁴ Ici, les marchés cibles étrangers de la CCT correspondent à tous les marchés cibles de la CCT, exception faite des États-Unis.

Dépenses moyennes par année au Canada par personne et par voyage selon les marchés de la CCT*

Marchés cibles de la CCT	Estimations définitives*				Estimations provisoires**	
	2009	2009/2008	2010	2010/2009	2011	2011/2010
Brésil	1 717 \$	+9,6 %	1 881 \$	+9,6 %	1 803 \$	-4,1 %
Australie	1 660 \$	+2,3 %	1 745 \$	+5,1 %	1 723 \$	-1,3 %
Chine	1 636 \$	-1,3 %	1 630 \$	-0,4 %	1 701 \$	+4,4 %
Corée du Sud	1 645 \$	+2,9 %	1 630 \$	-0,9 %	1 593 \$	-2,3 %
Japon	1 503 \$	+9,3 %	1 532 \$	+1,9 %	1 586 \$	+3,5 %
Allemagne	1 526 \$	+3,2 %	1 509 \$	-1,1 %	1 543 \$	+2,3 %
Mexique	1 435 \$	+1,4 %	1 356 \$	-5,5 %	1 390 \$	+2,5 %
France	1 320 \$	-1,3 %	1 292 \$	-2,1 %	1 294 \$	+0,2 %
Royaume-Uni	1 304 \$	-7,8 %	1 229 \$	-5,8 %	1 260 \$	+2,7 %
Inde	944 \$	-0,6 %	966 \$	+2,3 %	983 \$	+1,8 %
États-Unis – total	522 \$	-1,7 %	532 \$	+1,9 %	531 \$	-0,3 %
Total – Marchés cibles	673 \$	-3,3 %	685 \$	+1,8 %	693 \$	+1,2 %
Total – Marchés étrangers	739 \$	-3,0 %	751 \$	+1,6 %	759 \$	+1,0 %

Sources : *Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux – dénombrement à la frontière; **Estimations de la CCT.

Dépenses moyennes par voyage (\$ CA)

	1996	2010	2010/1996
États-Unis	1 099 \$	1 784 \$	+62,3 %
Allemagne	850 \$	1 329 \$	+56,4 %
Royaume-Uni	622 \$	1 113 \$	+78,9 %
Espagne	987 \$	1 027 \$	+4,1 %
Italie	622 \$	916 \$	+47,3 %
Chine	315 \$	848 \$	+169,2 %
Turquie	461 \$	794 \$	+72,2 %
Canada	365 \$	759 \$	+107,9 %
Malaisie	980 \$	747 \$	-23,8 %
France	333 \$	621 \$	+86,5 %

Source : OMT.

Malgré la stagnation du rendement, le Canada s'est tout de même classé au deuxième rang quant à la hausse du rendement entre 1996 et 2010, d'après les données de l'OMT sur les arrivées de voyageurs et les recettes touristiques des dix destinations ayant accueilli le plus de visiteurs. Par rapport à ses principaux concurrents, le Canada a vu son rendement augmenter de 107,9 % durant ces 14 années, soit une augmentation moyenne de 5,3 % par année, ou 3,3 % en valeur constante selon les estimations. Ces résultats témoignent du bien-fondé de la stratégie de la CCT qui vise à cibler les marchés offrant le plus grand potentiel de rendement du capital investi, c'est-à-dire en grande partie les voyageurs long-courriers à haut rendement qui restent au Canada longtemps et qui dépensent beaucoup lors de leur séjour.

Les visites d'une nuit ou plus au Canada en provenance des onze marchés cibles de la CCT ont diminué de 0,9 % en 2011 par rapport à 2010. Dans l'ensemble, le Canada a reçu moins de visiteurs de cinq de ces marchés (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Japon et Corée du Sud) et plus de visiteurs des six autres (France, Australie, Chine, Inde, Mexique et Brésil).

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

Marchés cibles de la CCT	Estimations définitives*				Estimations provisoires**	
	2009	2009/2008	2010	2010/2009	2011	2011/2010
États-Unis – total	11 667	-6,7 %	11 749	+0,7 %	11 557	-1,1 %
Royaume-Uni	686	-18,1 %	661	-3,6 %	646	-2,3 %
France	389	-3,9 %	408	+4,9 %	432	+5,8 %
Allemagne	292	-7,5 %	316	+8,2 %	303	-3,9 %
Japon	180	-30,4 %	215	+19,5 %	194	-9,8 %
Australie	188	-14,2 %	202	+7,5 %	218	+7,8 %
Chine	160	+0,5 %	193	+21,1 %	242	+25,0 %
Corée du Sud	131	-24,0 %	157	+19,9 %	145	-7,2 %
Inde	126	-2,0 %	150	+18,9 %	166	+10,5 %
Mexique	161	-37,3 %	116	-28,1 %	127	+9,5 %
Brésil	57	-19,1 %	71	+25,5 %	81	+13,1 %
Total – Marchés cibles	14 037	-8,4 %	14 238	+1,4 %	14 110	-0,9 %
Total – Marchés étrangers	15 585	-8,3 %	15 866	+1,8 %	15 976	-0,8 %

Sources : *Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux – dénombrement à la frontière; **Estimations de la CCT.

Résultats des concurrents

Comme le montre le tableau ci-après, les concurrents établis du Canada à l'échelle internationale ont enregistré des gains et des baisses en 2011. Les États-Unis ont connu une faible diminution des arrivées en provenance du Royaume-Uni et du Japon, par suite du séisme et des catastrophes qu'il a causées, mais ont quand même observé une hausse des arrivées en provenance de tous les autres marchés cibles de la CCT et une augmentation générale de 4,9 % du nombre d'arrivées de touristes internationaux. On constate donc que les États-Unis continuent de connaître une bonne croissance malgré la concurrence accrue provenant des destinations émergentes, et cette croissance risque fort de se poursuivre par suite du lancement des efforts de marketing de Brand USA (le nouvel organisme de marketing touristique national des États-Unis).

Contrairement au Canada et aux États-Unis, le Royaume-Uni a vu augmenter le nombre de visiteurs en provenance du Japon, mais aussi des États-Unis. Toutefois, la diminution du nombre de touristes en provenance de l'Allemagne et de l'Inde contrebalance largement les gains observés dans les autres marchés cibles et entraîne une diminution de 4,4 % des arrivées en provenance des marchés cibles de la CCT par rapport à 2010.

Exception faite des États-Unis, la tendance mondiale selon laquelle les destinations établies perdent de la clientèle au profit de nouvelles destinations d'accueil émergentes semble se poursuivre. Le Canada n'a pas tardé à reconnaître cette tendance et à réagir en conséquence : pour la contrer, nous avons pris la décision stratégique de diversifier nos cibles pour y inclure les marchés émergents en croissance.

Estimation des voyages d'une nuit ou plus selon les marchés de la CCT en 2011
(en milliers)

Marchés cibles de la CCT	Canada	2011/2010	États-Unis	2011/2010	Royaume-Uni	2011/2010
États-Unis – total	11 557	-1,6 %	-	-	2 751	+3,0 %
Royaume-Uni	646	-2,3 %	3 836	-0,4 %	-	-
France	432	+5,8 %	1 515	+12,8 %	3 646	-1,0 %
Allemagne	303	-3,9 %	1 832	+6,1 %	2 904	-3,0 %
Japon	194	-9,8 %	3 253	-4,3 %	233	+6,0 %
Australie	218	+7,8 %	1 044	+15,5 %	1 064	+9,0 %
Chine	242	+25,0 %	1 092	+36,2 %	182	+32,0 %
Corée du Sud	145	-7,2 %	1 145	+3,4 %	-	-
Inde	166	+10,5 %	663	+1,9 %	343	-6,0 %
Mexique	127	+9,5 %	13 651	+1,7 %	77	+15,0 %
Brésil	81	+13,1 %	1 527	+27,5 %	-	-
Total – Marchés cibles	14 110	-0,9 %	29 558	+4,1 %	1 200	-4,4 %
Total – Marchés étrangers	15 976	-0,8 %	62 672	+4,9 %	30 526	+3,0 %

Source : Estimations de la CCT.

Partenariats

La CCT s'appuie sur le principe de partenariats entre les secteurs public et privé. Grâce à des contributions qui s'ajoutent à son financement, la CCT obtient un rendement maximal du capital investi dans ses initiatives de marketing touristique.

La CCT avait prévu une diminution des contributions de partenaires (de tous types) en raison de la réorientation stratégique et a donc réduit son objectif concernant le ratio pour les partenariats sur son tableau de bord prospectif, ratio qui est passé de 1 : 1 à 0,6 : 1. Ce changement a été approuvé dans le cadre du processus de planification d'entreprise pour 2011-2015.

En 2011, les contributions de partenaires ont atteint un total de 73 millions de dollars, ce qui donne un ratio de 0,84 : 1 par rapport à une affectation budgétaire totale de 87,2 millions de dollars⁵, ce qui surpasse notre cible et témoigne de la pertinence de nos programmes pour les partenaires.

La CCT privilégie quatre types de partenariats :

- **Les campagnes de marketing ou de vente menées par la CCT :** Ententes selon lesquelles la CCT vend de la publicité directement aux partenaires, par exemple lorsque les partenaires achètent de la publicité dans les publications de la CCT ou de l'espace dans le cadre d'activités organisées par la CCT. En 2011, les partenaires ont investi 8 millions de dollars dans ce genre de campagne.
- **Les campagnes de marketing ou de vente menées par les partenaires :** Ententes selon lesquelles les partenaires dirigent les campagnes et vendent des occasions publicitaires à la CCT. Les investissements de nos partenaires dans de telles initiatives se sont élevés à 45,8 millions de dollars en 2011.

⁵ Ce montant se compose de 75 millions de dollars tirés du budget de base, de 4,2 millions de dollars du financement ponctuel lié aux Jeux d'hiver de 2010, de 5,2 millions de dollars du financement ponctuel lié au Plan d'action économique et de 2,8 millions de dollars du financement ponctuel lié à la promotion du Stampede de Calgary.

- **Les partenariats parallèles :** Dans ce cas, la CCT mène ses campagnes de publicité en parallèle avec ses partenaires. Fondées sur des ententes officielles qui harmonisent les stratégies publicitaires, ces campagnes commencent par le lancement de messages sur le Canada dans le marché. Après un certain temps, le partenaire apparaît en présentant des messages axés sur une destination particulière et tire parti du mouvement enclenché. À l'origine, les contributions aux partenariats parallèles servaient uniquement à communiquer avec le marché américain des voyages d'agrément et à mener des campagnes dans le marché intérieur canadien. Comme nous n'avons participé à aucune initiative de ce genre en 2011, il n'y a aucune contribution liée à des partenariats parallèles à déclarer.
- **Les contributions en nature des partenaires :** Ces contributions se font dans le cadre de campagnes de marketing ou de vente de la CCT et prennent la forme de biens ou de services, plutôt que de contributions en argent. Les partenaires peuvent par exemple participer à des voyages de familiarisation organisés à l'intention des médias par la CCT, en défrayant les coûts de transport, d'hébergement, ou encore offrir à la CCT de la publicité sans frais dans des publications ou à l'occasion d'événements. En 2011, on estime à 19,2 millions de dollars la valeur des contributions en nature.

Soutenir l'industrie

Marque touristique du Canada

Depuis le lancement en 2007 de la nouvelle marque touristique « *Canada. Explorez sans fin* », la CCT s'est appliquée à faire le pont entre la perception du pays qui prévaut dans le monde, celle d'une destination axée sur la nature, et les expériences de voyage canadiennes diversifiées et ancrées dans la réalité, dans un contexte personnel, émotif, pertinent et interactif. Tout au long de 2011, nous avons continué d'élargir notre solide plateforme pour partager les ressources de la marque et frapper l'imagination des voyageurs du monde entier. La marque « *Explorez sans fin* » est maintenant l'expression même du Canada. Elle représente les attributs et les atouts du pays au moyen d'images captivantes et modernes, et sa personnalité et son ton correspondent à la nature authentique et chaleureuse des Canadiens.

Événements et salons professionnels de la CCT

Dans le but de favoriser le réseautage interentreprises et de donner la chance aux petites et moyennes entreprises touristiques canadiennes de rencontrer des acheteurs et de se faire connaître des médias, la CCT a organisé les événements et salons suivants en 2011 :

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

Collection d'expériences distinctives^{MD}

En 2010, la CCT a commencé à dresser un inventaire d'expériences qui correspondent à la marque touristique du Canada, afin de les mettre en valeur dans ses différents canaux de marketing (y compris la publicité axée sur le tourisme d'agrément, les activités de vente, les relations avec les médias, les relations publiques, les médias sociaux et les voyages de motivation). Connue sous le nom de Collection d'expériences distinctives^{MD} (CED), cet inventaire s'appuie sur les arguments clés de vente du Canada et vise à distinguer le pays des destinations concurrentes en mettant en vedette les expériences de voyage qui correspondent à la marque du Canada : des expériences



Devenue l'une des marques touristiques évocatrices les plus en vue à l'échelle mondiale, la marque touristique du Canada encourage les voyageurs à rapporter de leur séjour leurs propres histoires extraordinaires.

Le monde entier commence à percevoir le Canada non seulement comme un endroit de toute beauté, doté de 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.



mémorables et authentiques qui font interagir les voyageurs internationaux avec notre peuple, notre géographie et notre culture. Ce programme contribuera à modifier les perceptions que les voyageurs ont du Canada, afin qu'ils le perçoivent comme une destination unique qui a plus à offrir qu'ils ne l'auraient pensé. En outre, le programme fait naître un sentiment d'empressement à effectuer un voyage au Canada.

Lancée en juillet 2011, la CED comptait au départ 48 expériences établies aux quatre coins du Canada. Par suite d'un processus de demande, mené durant l'été, 67 nouvelles expériences se sont ajoutées en octobre, pour un total de 115 à la fin de 2011. La CCT annoncera au printemps 2012 les résultats d'un nouveau processus de demande qui s'est tenu en novembre et décembre. Le processus de demande reprendra en novembre 2012.

Les membres de la CED deviennent la réserve prioritaire dans laquelle nous puisons le contenu nécessaire aux activités publicitaires, médiatiques et de relations avec les professionnels des voyages que nous menons dans nos marchés. Le programme a pour but d'améliorer la perception générale de la marque du Canada, de donner aux exploitants touristiques qui offrent des expériences pertinentes et prêtes à exporter l'occasion de rehausser leur profil dans nos marchés sources, ainsi que de motiver ceux qui ont des produits en développement à viser plus haut. Il donne également l'occasion à la CCT de collaborer avec des partenaires des provinces et des territoires et d'autres ministères et organismes fédéraux (dont Agriculture et Agroalimentaire Canada, Parcs Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Patrimoine canadien et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique) pour faire en sorte que les expériences prêtes à exporter qui sont le mieux alignées sur notre marketing fondé sur la recherche soient incluses dans la Collection. www.canada.travel/ced.

Site Web du Centre des médias de la CCT

Toujours en évolution, le site Web du Centre des médias de la CCT met du contenu pertinent à la disposition des journalistes touristiques du monde entier. Notons le récent lancement de sites en langue locale en Corée, au Brésil et au Mexique. Le site est devenu l'outil numéro un pour se rapprocher des journalistes étrangers et les inspirer pour qu'ils créent et publient des récits passionnants sur le Canada dans différents médias (presse écrite traditionnelle, plateformes en ligne, médias sociaux ou productions télédiffusées). Le site Web propose des séquences vidéo, des photos, des idées d'articles, un blogue, des liens vers les membres de la CED, les coordonnées de personnes-ressources de l'industrie, les rapports de recherche de la CCT et des renseignements sur l'entreprise. Les utilisateurs peuvent s'abonner aux idées d'articles, au Blogue des coups de cœur canadiens, à un bulletin pour les consommateurs et aux Nouvelles de la CCT, sur fil RSS (Rich Site Summary) ou au moyen d'alertes par courriel. Ils peuvent aussi nous suivre sur Twitter sur le compte @ctccct et sur Facebook, commenter notre contenu, le marquer d'un signet ou le partager. Le site accueille plus de 20 000 visiteurs par mois. www.centredesmedias.canada.travel.

Médias sociaux

Les médias sociaux constituent un élément important de la stratégie globale de communications de marketing de la CCT. En ayant recours aux médias sociaux, la CCT souhaite d'abord et avant tout stimuler la conversation et inciter le plus de gens possible à partager leurs récits et expériences de voyage au Canada, dans le but d'élargir le public susceptible d'envisager le Canada comme destination de voyage. Notre but est d'être présents là où les voyageurs discutent entre eux et d'appuyer leurs conversations. En tirant parti de médias sociaux tels que Facebook, Twitter, YouTube, Instagram et Tumblr, nous mettons en valeur des photos et des vidéos de voyage au Canada. Nous invitons en outre les utilisateurs à publier du contenu qu'ils ont créé et à faire des recommandations dans nos réseaux, afin de présenter aux voyageurs une image riche des expériences que l'on peut vivre au Canada et de les inciter ainsi à visiter notre pays. Les médias sociaux nous ont permis d'établir la marque touristique du Canada partout dans le monde, à peu de frais, et continueront de nous être utiles pour susciter le dialogue entre les influenceurs et les consommateurs.

Explorez le Canada des gens du coin

Le tout dernier outil novateur de la CCT, « *Explorez le Canada des gens du coin* », invite les voyageurs à planifier leur voyage en se fondant sur les recommandations de Canadiens et d'autres voyageurs qui connaissent la véritable nature du Canada. Insufflant de l'enthousiasme aux voyageurs à propos du Canada, cet outil leur permet de créer leur propre guide de voyage et de l'emporter avec eux grâce à une application mobile téléchargeable. Lancé en septembre 2011, *Explorez le Canada des gens du coin* a fait de la CCT le premier office national du tourisme à lancer une application mobile et un outil de planification d'itinéraire en ligne n'ayant recours qu'à du contenu généré par les utilisateurs. Cet outil accompagnera le voyageur de la planification de son voyage jusqu'à l'expérience de celui-ci, et même jusqu'à la rédaction de recommandations de voyage personnelles. Depuis sa mise en ligne en septembre 2011 et jusqu'au 31 décembre 2011, le site « *Explorez le Canada des gens du coin* » a reçu 30 742 visiteurs, pour un total de 112 129 pages vues. Notons que la valeur de cette nouvelle plateforme prendra beaucoup d'ampleur en 2012, au fur et à mesure que les partenaires y participeront et y ajouteront des liens vers leurs propres sites. www.explorezlecanada.com.



Programme de visites pour les journalistes

Le Programme de visites pour les journalistes (PVJ) est une initiative de la CCT mise sur pied en partenariat avec les provinces et les territoires pour faciliter les voyages des journalistes désireux de présenter les expériences touristiques du Canada dans les grands médias américains. En 2011, le programme a aidé 168 journalistes des médias imprimés, radio et télédiffusés et en ligne des quatre coins des États-Unis à partager leurs expériences de voyage canadiennes. Depuis 2011, le PVJ a accentué son aide offerte aux médias sociaux et télédiffusés, sans pour autant négliger les médias imprimés qualifiés. Globalement, en cultivant les relations de la CCT avec les partenaires, les médias traditionnels et les médias sociaux, le programme a mis en évidence l'importance de la CCT pour l'industrie touristique canadienne aux yeux des médias et du public.

Financement spécial

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

En novembre 2007, le gouvernement du Canada a accordé à la CCT un financement de 26 millions de dollars sur cinq ans (de 2008 à 2012) pour l'aider à tirer profit des possibilités touristiques générées par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Ce financement a permis à la CCT de mettre en œuvre sa Stratégie touristique quinquennale relative aux Jeux olympiques et de collaborer avec ses partenaires touristiques et olympiques, les commanditaires des Jeux, les titulaires de droits de diffusion et les médias pour maximiser ces possibilités. La stratégie quinquennale, intitulée *Tirer profit des Jeux pour tout le Canada*, visait deux grands objectifs : 1) accroître la notoriété dans le monde de la marque touristique rafraîchie du Canada, « *Canada. Explorez sans fin* », et 2) accroître à long terme les recettes du Canada provenant des touristes étrangers.

La stratégie s'est déroulée en trois phases :

- **1^{re} phase : Renforcement de la marque (2008-2010).**
Doter le Canada d'une personnalité touristique et améliorer la communication des expériences touristiques canadiennes dans le monde entier.
- **2^e phase : Relations avec les médias (2008-2010).**
Au moyen d'images et de récits dynamiques et fascinants, présenter aux médias internationaux une expérience canadienne moderne pour développer la marque touristique du Canada tout en tissant des relations clés, avant et pendant les Jeux olympiques.
- **3^e phase : Récolte des fruits (2010-2012).**
Faire durer la fascination à l'égard des nouvelles expériences touristiques canadiennes par une approche persuasive visant à convertir l'intérêt en intentions de voyage (conclure la vente).

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 un moment marquant de l'histoire médiatique olympique, car ils ont été les tout premiers à être couverts de A à Z par de nouvelles plateformes médiatiques, les diffuseurs officiels et autres misant de plus en plus sur le contenu en ligne et la vidéo en direct en mode continu pour amplifier la couverture médiatique assurée par les moyens conventionnels.

Durant les Jeux, la CCT s'est d'abord attardée à collaborer avec les médias internationaux afin de présenter le Canada au monde entier comme une destination touristique de premier choix, veillant à ce que les spectateurs étrangers puissent trouver et acheter les expériences touristiques canadiennes qu'on leur montrait.

Aussitôt la cérémonie de clôture terminée, nous avons amorcé la troisième phase de notre stratégie et concentré nos efforts à récolter les fruits des Jeux en travaillant avec nos partenaires pour mieux cibler les consommateurs. Grâce au programme de relations avec les médias et de relations publiques mis en œuvre à l'occasion des Jeux olympiques, nous avons obtenu 1 milliard de dollars en équivalent publicitaire supplémentaire en 2010 et un public international exposé quelque 12 milliards de fois aux messages touristiques canadiens portant la griffe de la CCT. Résultat, on estime que les campagnes de marketing menées par la CCT dans cinq de ses marchés cibles (le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, l'Australie et la Corée du Sud) en 2010 ont inspiré 666 000 visiteurs à venir au Canada, pour un total de 943,6 millions de dollars de recettes provenant des touristes étrangers, en hausse de 39 % par rapport aux 676,7 millions de dollars obtenus en 2009.

En 2011, nous avons continué à récolter les fruits des Jeux et avons cherché à maintenir le Canada au nombre des destinations auxquelles les voyageurs internationaux pensent d'emblée. Malgré un climat d'incertitude économique et un nombre moins élevé de voyageurs ayant acheté un voyage en 2011, les campagnes continues menées par la CCT au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Australie et en Corée du Sud ont inspiré environ 251 000 visiteurs à réserver un voyage au Canada, ce qui s'est traduit par des recettes touristiques de 345 millions de dollars.

En plus de ces résultats importants, la stratégie *Tirer profit des Jeux* laissera un riche héritage pour le Canada :

- le Consortium du tourisme 2010, un modèle de coopération entre les organismes de marketing des destinations hôtes (la CCT, Tourism British Columbia, Tourism Vancouver, Tourism Whistler et Tourism Richmond);
- le groupe de travail sur le marketing touristique national, un modèle quant à la manière de tirer profit d'événements comme les Jeux à l'échelle nationale par l'intermédiaire de programmes comme Faire connaissance avec des Canadiens et le relais de la flamme;
- notre collaboration pancanadienne avec les Quatre Premières nations hôtes et les exploitants autochtones d'entreprises touristiques, à l'aide du programme d'expériences touristiques autochtones, qui restera un modèle de mobilisation des organismes touristiques et communautés autochtones;
- le Programme national de développement des ressources, un exemple de collaboration et d'investissement pancanadiens qui a permis la création d'un répertoire de ressources numériques sur le Canada, y compris toutes les provinces et tous les territoires.

Comme le financement final accordé à la CCT pour l'aider à tirer parti des possibilités découlant des Jeux d'hiver de 2010 viendra à échéance en mars 2012, il s'agit du dernier rapport relatif aux résultats de notre stratégie *Tirer profit des Jeux* apparaissant au rapport annuel de la CCT.

Plan d'action économique du Canada

Dans le budget de 2009 et par l'intermédiaire du Plan d'action économique du Canada, 40 millions de dollars sur deux ans ont été accordés à la CCT (20 millions pour l'exercice 2009-2010 et 20 millions pour l'exercice 2010-2011) pour appuyer l'industrie touristique au Canada. En 2010, le gouvernement fédéral a annoncé un financement supplémentaire de 8 millions de dollars pour mener des initiatives et des programmes de marketing visant à promouvoir les principaux événements touristiques canadiens sur la scène internationale, somme devant être dépensée avant le 31 mars 2011, ce qui témoigne de notre efficacité à utiliser stratégiquement les ressources.

Les huit millions supplémentaires ont été utilisés pour élargir nos activités dans les volets de programmes existants directement liés à notre mandat et qui optimisent notre savoir-faire en matière de marketing général, de médias et de relations publiques, soit :

- **le marketing auprès des consommateurs chinois suivant l'obtention du statut de destination approuvée (SDA)** : suivant l'annonce du SDA en juin 2010, nous avons consacré des fonds supplémentaires pour nous permettre d'amorcer des activités publicitaires complètes directement auprès des consommateurs en Chine.
- **la conversion** : Afin de profiter pleinement des retombées des Jeux d'hiver de 2010, la CCT a utilisé des fonds supplémentaires pendant l'exercice financier 2010-2011 du gouvernement pour transformer l'intérêt en ventes en travaillant avec les professionnels des voyages et en poursuivant des campagnes de marketing direct auprès des consommateurs des marchés étrangers prioritaires (sauf le Japon).
- **le marché international des RCVM** : La CCT a consacré des fonds pendant l'exercice financier 2010-2011 du gouvernement pour accroître la notoriété des expériences touristiques du Canada, dont les festivals de renom, auprès des planificateurs étrangers de RCVM.
- **les marchés émergents – Inde et Brésil** : Après l'entrée de la CCT sur les marchés de l'Inde et du Brésil en 2009, nous avons utilisé des fonds pendant l'exercice financier 2010-2011 du gouvernement pour appuyer nos activités auprès des professionnels des voyages dans ces marchés et pour continuer à accroître l'intérêt envers les voyages au Canada par l'entremise des relations avec les médias et des relations publiques.

Le 100^e anniversaire du Stampede de Calgary

Le budget 2011 du gouvernement du Canada a doté la CCT d'un financement ponctuel de 5 millions de dollars pour appuyer le marketing du 100^e anniversaire du Stampede de Calgary qui sera célébré en juillet 2012. De cette somme, la CCT a reçu 2,8 millions de dollars en 2011; le reste sera utilisé au premier trimestre de 2012. Ces célébrations représentent une occasion unique d'accroître la notoriété internationale du Stampede et d'inciter de nouveaux voyageurs à envisager une expérience dans l'Ouest canadien. Lancé en juillet 2011, le programme de marketing repose sur une vague intensive de campagnes publicitaires, de promotions, de relations avec les médias, de diffusion de contenu dans les médias sociaux et de marketing par l'entremise de voyagistes et d'agents de voyages. Le programme prendra fin le 31 mars 2012.

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

En 2011, les activités de marketing de la CCT ayant fait l'objet d'évaluation ont généré des recettes touristiques estimées à 590,1 millions de dollars pour l'économie du Canada et des recettes fiscales totales de 180,1 millions de dollars, favorisant la création ou la protection de 4 781 emplois par les entreprises touristiques canadiennes.

Aux termes de notre cadre de gestion du rendement, nous suivons et évaluons l'efficacité de nos initiatives de marketing adressées directement aux consommateurs au moyen d'études de conversion et de suivi de la publicité, réalisées par une tierce partie⁶. En 2011, nos études ont porté sur les campagnes de marketing que nous avons menées au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, au Mexique, en Australie, en Corée du Sud, au Brésil et en Chine; comme aucune campagne de marketing n'a eu lieu au Canada en 2011, nous n'avons pas mené d'étude dans ce marché. En 2011, l'Inde, le Japon et les États-Unis n'ont pas non plus fait l'objet d'études de suivi de la publicité et de conversion afin de mesurer les activités visant directement les consommateurs, pour les raisons suivantes :

- en Inde, puisque notre campagne auprès des consommateurs a débuté tard dans l'année, nous n'avons pas pu faire le retour à l'échantillon avant la fin de 2011;
- au Japon, nous n'avons mené aucune activité visant directement les consommateurs (nous nous sommes concentrés uniquement sur les relations avec les médias, les relations publiques et les activités auprès des professionnels des voyages);
- aux États-Unis, nous n'avons mené aucune activité visant directement les consommateurs (nous avons axé notre stratégie de marketing sur les relations publiques, les relations avec les médias et les activités destinées au marché des réunions, congrès et voyages de motivation [RCVM]).

Bien que nous surveillions l'incidence de nos activités de relations publiques et avec les médias dans ces marchés, nous utilisons plutôt comme principaux indicateurs de rendement les promotions à frais partagés avec des professionnels des voyages en Inde et au Japon, et la conversion des pistes du marché des RCVM aux États Unis.

La valeur financière de nos campagnes de marketing adressées directement aux consommateurs se calcule d'après le « rendement du capital investi (RCI) dans les campagnes de marketing », soit le montant des recettes touristiques générées pour chaque dollar consacré aux médias. Ce paramètre tient compte du nombre de voyageurs qui songeaient à se rendre au Canada, mais qui n'avaient pas encore réservé leur voyage ni été exposés à une campagne particulière et qui, en voyant une publicité, ont été motivés à s'y rendre ou à faire une réservation.

Nous mesurons également la valeur financière des ventes générées par les professionnels des voyages dans le cadre des activités que nous menons en partenariat avec des partenaires clés (p. ex. les promotions à frais partagés), ainsi que par la conversion des pistes de RCVM en transactions.

⁶ Les études de suivi de la publicité et de conversion de 2011 ont été réalisées par Insignia Research.

Indicateurs de rendement pour l'ensemble des activités de marketing clés	Résultats de 2011
Voyageurs convertis	322 800
RCI des campagnes de marketing (campagnes adressées directement aux consommateurs)	37 : 1
Total des recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT	590,1 millions \$
Grâce aux campagnes directes auprès des consommateurs	459,1 millions \$
Grâce aux promotions à frais partagés avec les professionnels des voyages	69,5 millions \$
Grâce à la conversion de pistes pour les RCVM	61,5 millions \$
Total des recettes fiscales attribuables à la CCT	180,1 millions \$
Grâce aux campagnes directes auprès des consommateurs	140,1 millions \$
Grâce aux promotions à frais partagés avec les professionnels des voyages	21,2 millions \$
Grâce à la conversion de pistes pour les RCVM	18,8 millions \$
Total des recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	78,2 millions \$
Grâce aux campagnes directes auprès des consommateurs	60,8 millions \$
Grâce aux promotions à frais partagés avec les professionnels des voyages	9,2 millions \$
Grâce à la conversion de pistes pour les RCVM	8,2 millions \$
Total des emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT	4 781
Grâce aux campagnes directes auprès des consommateurs	3 720
Grâce aux promotions à frais partagés avec les professionnels des voyages	563
Grâce à la conversion de pistes pour les RCVM	498

Résultats des campagnes s'adressant directement aux consommateurs

La publicité et le marketing qui s'adressent directement aux consommateurs représentent le moyen le plus efficace d'influencer la demande à l'égard du Canada comme destination de vacances. Nous exécutons des campagnes de publicité et de marketing en partenariat avec des organismes touristiques clés des secteurs privé et public. En 2011, nous avons eu recours à des campagnes de publicité intégrées faisant appel aux télédiffuseurs, aux médias sociaux, aux journaux, aux magazines, à la publicité extérieure (p. ex. les panneaux publicitaires), au marketing électronique et au marketing par base de données.

D'après les taux de rappel de la publicité obtenus en 2011, nos campagnes adressées directement aux consommateurs ont connu un bon succès. En effet, le taux de rappel affiche une hausse moyenne de 3,5 % par rapport à 2010, notamment grâce aux augmentations enregistrées en France (16,5 %), en Allemagne (14,7 %) et au Royaume-Uni (4,2 %). Toutefois, l'instabilité du contexte économique a progressé au fil des mois et, au moment du retour à l'échantillon environ trois mois plus tard, de nombreux voyageurs potentiels, surtout allemands et britanniques, avaient revu leurs projets de voyage et décidé de rester à la maison ou de voyager au pays. Autrement dit, bien qu'un grand nombre de voyageurs aient indiqué qu'ils envisageaient le Canada comme destination de vacances à la suite de nos campagnes d'été et de printemps, les entrevues de suivi, réalisées pour la plupart en septembre et en novembre dans le but d'obtenir un portrait réel des réservations, ont révélé une tout autre situation, à cause de la détérioration considérable des perspectives de croissance économique mondiale. En raison de cette incertitude économique mondiale, les forts taux de rappel de la publicité ne se sont pas nécessairement traduits par des taux de conversion aussi élevés en 2011.

L'Allemagne et le Royaume-Uni, par exemple, affichaient des taux de rappel respectifs de 56,8 % et de 48,6 % en 2011. Pourtant, au cours de l'année, le Canada a constaté une baisse de 3,9 % du nombre de voyageurs allemands et de 2,3 % du nombre de voyageurs britanniques ayant séjourné une nuit ou plus au pays. Les estimations du UK Office for National Statistics (bureau national

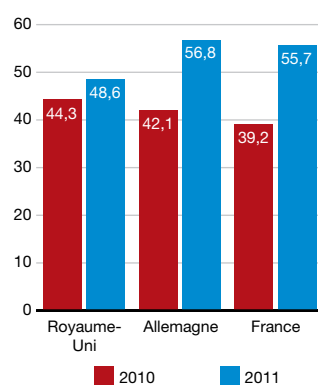
RÉPERCUSSIONS DE LA CRISE DE LA DETTE EUROPÉENNE SUR LE TOURISME ÉMETTEUR MONDIAL

Les Européens jouissent en général de longues vacances et d'un niveau de vie confortable. Comme ils aiment aussi voyager, ils composent le plus vaste bassin de voyageurs internationaux, étant à l'origine de 52,8 % des arrivées mondiales en 2010⁷. Cependant, les préoccupations croissantes entourant la dette souveraine en Europe ont eu un effet marqué sur l'économie et les consommateurs de la région. Comme le souligne l'OMT, « avec une reprise économique qui se fait attendre et de nouvelles contraintes financières et fiscales, le marché du tourisme est devenu plus incertain. Particulièrement en Europe, l'adoption des mesures d'austérité devrait peser sur les budgets des ménages et entamer leur confiance, ce qui aura des implications sur le tourisme au départ de l'Europe. » En 2011, l'incertitude économique a poussé les Européens à rester près de chez eux, privilégiant les voyages de courte durée et les transporteurs aériens à bas prix.

⁷ Source : OMT, Faits saillants du tourisme, 2011.

de la statistique du Royaume-Uni) confirment la détérioration de la confiance des consommateurs dans l'économie, à l'origine de la baisse du taux de conversion. En effet, même si l'économie du Royaume-Uni a progressé de 0,8 % en 2011, elle a reculé de 0,2 % au quatrième trimestre, surtout en raison de la baisse marquée des investissements dans les entreprises. De même, le bureau de la statistique de l'Allemagne estime que, malgré la hausse globale de 3,0 % enregistrée par le PIB allemand en 2011, celui-ci a diminué de 0,25 % au cours des trois derniers mois de l'année. Le fait que le ralentissement économique de ces marchés se soit produit au moment des études de suivi visant à déterminer combien de personnes avaient réellement réservé un voyage explique la diminution des taux de conversion dans ces marchés en 2011.

Taux de rappel de la publicité de la CCT



Par ailleurs, la France a aussi affiché un taux de rappel de la publicité relativement élevé en 2011, soit 55,7 %; cependant, contrairement à l'Allemagne et au Royaume-Uni, la France aurait connu une progression économique de 0,2 % au quatrième trimestre de 2011 et de 1,7 % pour l'ensemble de l'année. Par rapport aux Allemands et aux Britanniques, les Français ont été moins nombreux à abandonner leurs projets de voyage et, dans ce marché, le fort taux de rappel de la publicité pour le Canada a effectivement contribué à la hausse de 5,8 % du nombre de visiteurs français ayant séjourné une nuit ou plus au Canada en 2011. En outre, le taux élevé de rappel de la publicité aide à soutenir la notoriété de la marque durant les périodes de ralentissement économique et place la destination en position avantageuse pour tirer parti d'une future reprise économique.

Comme l'a révélé une tierce partie qui s'est penchée en 2011 sur la méthodologie de nos études de suivi de la publicité et de conversion, il y aurait lieu de modifier le délai de trois mois entre l'exposition au marketing et le retour à l'échantillon. D'après des études, en effet, un délai de six mois entre l'exposition au marketing et le retour à l'échantillon donnerait aux voyageurs long-courriers des marchés étrangers le temps de planifier et d'effectuer leur voyage. En retournant à l'échantillon après trois mois, il est probable que la CCT ne recueille qu'une partie des répercussions de ses campagnes et, par conséquent, sous-estime l'incidence de la publicité. En 2012, nous envisagerons de mettre en œuvre les recommandations formulées pour améliorer nos méthodes de mesure du rendement à ce chapitre.

Globalement, chaque dollar investi en 2011 dans les campagnes grand public de la CCT ayant fait l'objet de mesure a généré 37 dollars en recettes touristiques. En 2011, nos campagnes adressées aux consommateurs ont généré des recettes touristiques estimées à 459,1 millions de dollars pour l'économie du Canada et des recettes fiscales totales de 140,1 millions de dollars, favorisant la création ou la protection de 3 720 emplois par les entreprises touristiques canadiennes.

Indicateurs de rendement des activités de marketing direct auprès des consommateurs	Résultats de 2011
Taux de conversion	0,76 %
Voyageurs convertis	323 000
RCl des campagnes de marketing	37 : 1
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT	459,1 millions \$
Recettes fiscales totales attribuables à la CCT	140,1 millions \$
Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	60,8 millions \$
Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT	3 720

Résultats des activités auprès des professionnels des voyages

La CCT collabore directement avec des entreprises étrangères du secteur des voyages afin de mettre en valeur les atouts du Canada et de promouvoir le pays en tant que destination de vacances. Force est de dire que les agents de voyages qui comprennent les produits touristiques du Canada sont plus susceptibles que les autres d'inciter les consommateurs à visiter notre pays. La CCT a recours à des activités spécialement destinées aux professionnels des voyages, comme le Programme des spécialistes du Canada (www.canada.travel/psc), d'abord pour sensibiliser les agents de voyages et les voyageurs aux produits canadiens, et ensuite pour convaincre les voyageurs d'intégrer le Canada dans leur gamme de produits. Nous incitons également les voyageurs avec qui nous travaillons à inclure davantage d'expériences et de produits canadiens dans leurs catalogues, afin d'augmenter la présence du Canada dans la chaîne d'approvisionnement. Même s'il s'agit d'un nouveau secteur faisant l'objet de mesure pour la CCT, nous avons pu établir qu'en 2011, chaque dollar investi dans nos activités de promotion à frais partagés avec les professionnels des voyages a généré 22 dollars en recettes touristiques. Globalement, nos activités auprès des professionnels des voyages en 2011 ont généré des recettes touristiques estimées à 69,5 millions de dollars pour l'économie du Canada et des recettes fiscales totales de 21,2 millions de dollars, et aidé les entreprises touristiques canadiennes à créer ou à protéger 563 emplois.

Indicateurs de rendement des activités auprès des professionnels des voyages	Résultats de 2011
RCI de la promotion avec les professionnels des voyages	22 : 1
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT	69,5 millions \$
Recettes fiscales totales attribuables à la CCT	21,2 millions \$
Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	9,2 million \$
Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT	563

INCIDENCE DE L'IMPORTANT SÉISME DE TÔHOKU SUR LE TOURISME ÉMETTEUR JAPONAIS

Le grave séisme qui a dévasté Tōhoku en mars 2011 a eu d'énormes répercussions au Japon. On prévoit que les coûts occasionnés par le séisme atteindront 235 milliards de dollars et que ce pays, troisième puissance économique mondiale, mettra cinq ans à s'en remettre. Au moment de la catastrophe, le tourisme au Canada était sur le point de connaître sa croissance la plus rapide en vingt ans et on s'attendait à une augmentation du nombre de visiteurs. Par suite du séisme, ce nombre a plutôt chuté de 9,8 % pour s'établir à 194 000 visiteurs. Malgré tout, les voyageurs et les partenaires clés restent optimistes et s'attendent à ce que le rétablissement de la confiance des consommateurs entraîne une reprise de la demande et des ventes. De fait, les arrivées au Canada en provenance du Japon avaient déjà commencé leur reprise à la fin de 2011, augmentant de 0,6 % en novembre et de 4,9 % en décembre par rapport aux mêmes mois en 2010. Les considérations stratégiques et les avenues prévues pour nous permettre de raviver le marché japonais se fondent sur des études réalisées après le séisme et tiennent compte des besoins culturels propres aux Japonais et des motivations particulières qui résultent de la crise. En vue de faire progresser les clients potentiels dans leur cheminement vers l'achat, nous veillerons à exploiter la demande refoulée et à répondre au désir qu'ont les Japonais de voyager à l'étranger.

Résultats des activités du programme des RCVM

Le programme des réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM) (www.canada.travel/rcvm) a été conçu pour favoriser les occasions d'affaires pour divers partenaires canadiens des secteurs privé et public, ces occasions se traduisant ensuite par des réservations de réunions, de congrès ou de voyages de motivation. Le programme des RCVM génère des retombées économiques pour les destinations et entraîne au bout du compte une augmentation des recettes provenant de l'étranger. Ce programme vise également à accroître la notoriété du Canada et de la marque auprès des organisateurs de réunions ainsi que des cadres supérieurs et des PDG influents.

Nous mesurons la valeur financière (dépenses des participants) générée par la conversion de nos pistes pour des RCVM en transactions au moyen du calcul suivant : (nombre total de pistes converties en transactions) x (nombre estimatif de participants) x (dépenses quotidiennes des participants) x (durée moyenne du séjour). Chaque dollar investi en 2011 dans nos activités de promotion du marché des RCVM a généré des recettes touristiques de 11 dollars. Globalement, les activités de conversion des pistes pour les RCVM réalisées par la CCT en 2011 ont généré des recettes touristiques estimées à 61,5 millions de dollars pour l'économie du Canada, ainsi que des recettes fiscales totales de 18,8 millions de dollars, et ont aidé les entreprises touristiques canadiennes à créer ou à protéger 498 emplois.

Indicateurs de rendement des activités liées aux RCVM	Résultats de 2011
RCI des activités liées aux RCVM	11 : 1
Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT	61,5 millions \$
Recettes fiscales totales attribuables à la CCT	18,8 millions \$
Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	8,2 millions \$
Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT	498

MARCHÉ AMÉRICAIN DES RCVM

Pour le Canada, le marché des États-Unis représente une source majeure d'arrivées internationales : en 2011, 11,6 millions de voyageurs américains ont séjourné une nuit ou plus au Canada et dépensé plus de 6,1 milliards de dollars. Après avoir confié à nos partenaires le leadership du marché américain des voyages d'agrément en 2011, nous concentrons désormais nos efforts sur les relations publiques, les relations avec les médias et le programme des RCVM. Notre stratégie de relations avec les médias, bien ciblée, a mis en valeur les avantages concurrentiels du Canada en misant sur les produits les plus vendus et des récits touristiques exceptionnels et étonnants. Les médias sociaux ont aussi joué un rôle déterminant. Parallèlement, nos initiatives liées aux RCVM aux États-Unis ont positionné le Canada comme une solution de rechange intéressante par rapport aux destinations internationales pour les réunions et les voyages de motivation, une option qui conjugue le cachet d'un voyage à l'étranger à la commodité et l'aspect familial d'un séjour près de chez soi. Les installations canadiennes de pointe, la qualité du service, la diversité des destinations et une gamme unique d'expériences liées à des produits-créneaux font l'objet de promotion dans les principaux segments et marchés géographiques, afin de générer des occasions d'affaires au détriment des destinations américaines ou outre-mer concurrentes.

Distinctions reçues en 2011

Distinctions d'entreprise

Indice des marques nationales FutureBrand

En 2011, le Canada a devancé 113 pays pour arriver au premier rang du classement des marques nationales, établi selon l'indice des marques nationales FutureBrand. Le Canada obtient ainsi la première place pour une deuxième année consécutive. « En créant de magnifiques séquences vidéo pour présenter ses paysages et en exploitant au maximum la feuille d'érable comme emblème du pays, le Canada a joué tous ses atouts pour soutenir la position de sa marque *Canada. Explorez sans fin,* » a souligné FutureBrand.

Distinctions de marketing

Prix du marketing numérique

La CCT a remporté quatre prix de marketing numérique à Toronto : l'or dans la catégorie « Autres médias numériques : utilisation originale de la technologie »; l'argent dans la catégorie « Meilleure intégration des médias sociaux »; l'argent dans la catégorie « Publicité en ligne : campagne intégrée »; et le bronze dans la catégorie « Autres médias numériques : utilisation originale de la technologie ».

Prix du meilleur kiosque d'exposition à l'Outbound Travel Mart, à Mumbai et Delhi

La CCT s'est vu décerner le prix du meilleur kiosque d'exposition au cours des deux présentations de l'Outbound Travel Mart en Inde, le plus grand salon touristique professionnel et grand public du pays.

Prix du meilleur marketing de destination décerné par World Traveller

Au cours de la remise des prix de World Traveller, qui s'est tenue en Chine au mois de mai 2011, la CCT a reçu le prix du meilleur marketing de destination dans la catégorie des réunions d'affaires, voyages de motivation, congrès et expositions (RVMCE). World Traveller est l'un des groupes touristiques les plus influents en Chine, fort d'une présence notable à la télévision, en ligne et dans la presse écrite.

Prix des réunions vertes d'IMEX pour Canada Media Marketplace

La CCT a décroché le prix des réunions vertes d'IMEX dans la catégorie des petites et moyennes réunions pour son Canada Media Marketplace cuvée 2010, lequel s'est tenu en Californie, à San Francisco. Parmi nos initiatives, notons l'impression de l'intégralité du matériel sur du papier recyclé à 20 % après consommation (ce qui a permis d'épargner 19 arbres, 11 821 litres d'eau et 97,5 kg de déchets solides sur une période de trois ans), le recyclage de tous les papiers, plastiques, verres et métaux, ainsi que la présentation de menus dont 60 % des aliments provenaient d'un périmètre de moins de 160 km autour de San Francisco.

Distintivo W – meilleur office du tourisme étranger

Présentés par l'une des principales stations de radio du Mexique, les prix Distintivo W sont attribués par les principaux leaders d'opinion du journalisme touristique mexicain et se répartissent parmi 20 catégories et cinq mentions spéciales. Le prix Distintivo W remis à la CCT récompense les efforts consacrés à la promotion de l'industrie touristique nationale.

Prix canadiens du tourisme en ligne – meilleur contenu généré par les utilisateurs

La CCT s'est classée deuxième dans la catégorie du meilleur contenu généré par les utilisateurs, pour les campagnes invitant les consommateurs à partager leurs expériences de voyage au Canada sur le Web, sous forme de récits, de photos ou de vidéos.

Assemblée annuelle et exposition de l'ASAE – « Best in Show »

Lors de l'Assemblée annuelle et exposition de l'ASAE, qui a eu lieu à Saint Louis en 2011, le stand de la CCT a remporté le grand prix des exposants, raflant la première place dans les catégories de l'image de marque, de la présentation des produits, de la conception, du personnel et de l'apparence générale du stand.

LISTE DES DISTINCTIONS REÇUES PAR LA CCT EN 2011

Prix Adrian

Bronze – Catégorie Publicité extérieure	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
---	--

Prix de l'Ad and Design Club of Canada

Meilleure publicité dans les transports en commun (publicité unique)	Abribus-télécabine
Meilleure utilisation d'une plateforme sociale existante	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Meilleure utilisation d'un programme d'application	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Installation (Interaction physique)	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Mérite – Publicité dans les transports en commun (publicité unique)	Abribus-télécabine
Mérite – Meilleure utilisation d'un programme d'application	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Argent – Meilleure utilisation d'un programme d'application	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Mérite – Installation (Interaction physique)	Habillage de façade de magasin – mur Twitter

Prix Interactive décernés par Applied Arts

Numérique hors ligne	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Expérimental/artistique	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Divertissement, arts et tourisme	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Campagne intégrée	Campagne générale de contenu généré par les utilisateurs de 2010

AToMiC

Or – Transmédia	Campagne générale 2010
-----------------	------------------------

Cassies

Argent – Événements, saison et court terme	Secret d'ici
--	--------------

Prix ACE de la CPRS

Prix ACE de bronze	Secret d'ici
--------------------	--------------

Prix de l'Association canadienne du marketing

Nomination – Meilleure publicité en ligne	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Or – Autres médias numériques : utilisation originale de la technologie	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Argent – Publicité en ligne : campagne intégrée	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Argent – Relations publiques, Services aux consommateurs	Campagne Secret d'ici, Escapades en or

Prix du marketing numérique

Nomination – Meilleure publicité en ligne	Google Streetview
Or – Autres médias numériques : utilisation originale de la technologie	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Argent – Publicité en ligne : campagne intégrée	Campagne intégrée du printemps 2011 en Europe
Argent – Meilleure intégration des médias sociaux	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
Bronze – Autres médias numériques : utilisation originale de la technologie	Google Streetview

Prix Gold Quill de l'IABC

Mérite – Gestion des communications : relations avec les médias	Secret d'ici
---	--------------

Prix Ovation de l'IABC

Excellence – Relation avec les médias (51 000 – 100 000 \$)	Secret d'ici
---	--------------

Prix Lotus

Lotus – Meilleure publicité en ligne (publicité unique)	Google Streetview
Mérite – Meilleure campagne en ligne	Google Streetview
Mérite – Meilleure publicité extérieure (publicité unique)	Abribus-télécabine
Lotus – Meilleure campagne multimédia	Europe – Printemps 2011

Prix de l'agence de l'année décernés par Strategy Magazine

Argent	Campagne intégrée de la CCT (Secret d'ici)
--------	--

Prix Webby

« Official Honoree » – Marketing mobile et expérientiel	Habillage de façade de magasin – mur Twitter
---	--

Régie interne

Constitution

La CCT est une société d'État fédérale appartenant entièrement au gouvernement du Canada (« l'actionnaire ») et qui rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie. La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) 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. Considérée comme un employeur distinct, la CCT n'est pas régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, mais demeure soumise aux exigences de plusieurs lois, notamment :

- la *Loi sur les langues officielles*;
- la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;
- la *Loi sur l'accès à l'information*;
- la *Loi canadienne sur les droits de la personne*;
- le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*;
- le *Code canadien du travail*;
- la *Loi sur l'assurance-emploi*;
- la *Loi sur le multiculturalisme canadien*;
- la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*;
- la *Loi fédérale sur la responsabilité*;
- la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*;
- la *Loi sur les conflits d'intérêts*;
- la *Loi sur les carburants de remplacement*.

Pour l'essentiel, le gouvernement du Canada régleme les sociétés d'État au moyen de la loi d'habilitation qui les concerne et de la LGFP. La CCT figure actuellement dans la liste de la partie I de l'annexe III de la LGFP. À ce titre, elle doit présenter un rapport annuel, un plan d'entreprise et un budget de fonctionnement au ministre responsable et faire l'objet de vérifications périodiques de la part du vérificateur général du Canada. La LGFP impose en outre un examen spécial obligatoire, dont les conclusions doivent faire l'objet d'un rapport soumis au conseil d'administration. Le prochain examen est prévu pour 2016.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration supervise les activités de la CCT, qui fonctionne selon un modèle de partenariat public-privé. C'est le conseil qui assure la direction stratégique et la régie et qui approuve l'allocation des ressources.

Le président du conseil d'administration et le président-directeur général 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 de l'Industrie est membre d'office du conseil d'administration.

Le président-directeur général 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 compte 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 l'adresse <http://fr-corporate.canada.travel/la-cct/rapports-dentreprise>.

Examen de la régie interne et réalisations du conseil d'administration

En 2009, la CCT a mené une vaste évaluation de sa structure de régie interne pour définir et mettre en œuvre un modèle de régie optimal, fondé sur les pratiques exemplaires et le caractère particulier de la CCT. De cette évaluation ont découlé des recommandations à la CCT visant un cadre de régie simplifié et efficace. La quasi-totalité de ces recommandations a été appliquée. La CCT attend que le gouverneur en conseil désigne officiellement les 12 membres de son conseil d'administration, choisis en fonction de leurs compétences, conformément à la *Loi sur l'emploi et la croissance économique*. En janvier 2011, sept membres du conseil d'administration ont démissionné pour faciliter la transition de la CCT vers un conseil réduit.

Grâce à cette nouvelle structure de régie, la CCT se positionne comme une organisation plus axée sur la stratégie et présentant un intérêt accru aux yeux du gouvernement et de l'industrie. Cette modernisation du conseil d'administration permet à celui-ci d'aider la CCT à atteindre le mieux possible son but, à savoir l'augmentation des recettes générées par les touristes étrangers.

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 assurer le maintien de son engagement envers l'industrie :

- les comités consultatifs de la CCT et le rôle essentiel de conseillers qu'ils assument auprès du conseil d'administration et de la présidente-directrice générale;
- le forum des sous-ministres provinciaux et territoriaux du tourisme, qui se réunit deux fois par année pour faire en 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 chargés 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 offices nationaux du tourisme (ONT) similaires, dans le but de mettre en place des pratiques exemplaires et des bases de référence internationales.

En 2011, le conseil d'administration de la CCT s'est réuni quatre fois en personne, dans différentes régions du pays, et six fois par conférence téléphonique. En moyenne, 80 % des membres du conseil ont participé aux réunions.

Dotée d'une nouvelle structure pour son conseil d'administration, la CCT a procédé à une évaluation exhaustive du conseil en 2011. Cette évaluation comportait notamment un sondage sur la régie interne auprès de l'ensemble du conseil, des sondages auprès des comités du conseil d'administration et la sollicitation de commentaires auprès de pairs. En outre, le président du conseil d'administration a fait l'objet d'une évaluation de tierce partie. Tous les volets de l'évaluation ont donné de très bons résultats.

Conseil d'administration

Les renseignements ci-dessous sont rédigés avec une perspective du 31 décembre 2011.

Président du conseil

M. Steve Allan

Présidente-directrice générale

M^{me} Michele McKenzie

Gouvernement du Canada (membre d'office)⁸

M^{me} Marie-Josée Thivierge

*Sous-ministre adjointe,
Services axés sur le marché, le
tourisme et la petite entreprise*
Industrie Canada

M. Montie Brewer

*Vice-président du conseil
d'administration*

M. Scott Allison

*Vice-président des activités
canadiennes*
Marriott Hotels & Resorts
of Canada

M^{me} Anne Arsenault*

(jusqu'en janvier 2011)
Propriétaire-exploitante
Driftwood Country Cottages
Tignish, Île-du-Prince-Édouard

M. Jean-Marc Eustache

(jusqu'en septembre 2011)
Président-directeur général
Transat A.T. Inc.

M. Shaun Harbottle*

(jusqu'en janvier 2011)
Propriétaire-gestionnaire
Crescent Beach Cottages
West Hawk Lake, Manitoba

M^{me} Gina Hodge-Noordhof*

(jusqu'en janvier 2011)
Présidente et directrice
Norseman Restaurant and
Gaia Art Gallery
L'Anse aux Meadows,
Terre-Neuve-et-Labrador

M. Dray Matovic

Président
Hallex Ventures Inc.

M. Bhagwant S. Parmar*

(jusqu'en janvier 2011)
Propriétaire-exploitant
Hôtel Travelodge, hôtel Days
Inn, hôtel et centre de congrès
Quality, Spa Royal Brock
Brockville, Ontario

M. Alexander Reford

Propriétaire-exploitant
Les Jardins de Métis
Grand-Métis, Québec

M. Rod A. Seiling*

(jusqu'en janvier 2011)
Président
Commission des courses de
l'Ontario

M. Rod Taylor

Président-directeur général
Waste to Energy Canada

M. Kosta Tomazos*

(jusqu'en janvier 2011)
*Président, Investissement et
gestion en accueil*
CK Atlantis Inc.

M. Boyd Warner*

(jusqu'en janvier 2011)
Propriétaire-exploitant
Bathurst Inlet Lodge et
Bathurst Arctic Services
Territoires du Nord-Ouest

M. George Young

Huntsville, Ontario

⁸ En vertu de la *Loi sur la CCT*, le 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.

* 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 et de la *Loi sur l'emploi et la croissance économique*.

Comités du conseil d'administration

En 2011, le conseil d'administration de la CCT comptait les trois comités permanents suivants :

Comité de la régie interne et des nominations

- Le comité de la régie interne et des nominations recommande la nomination des administrateurs au ministre de l'Industrie et assure le suivi de l'efficacité du conseil et des comités.

Président : Alexander Reford

Membres : Steve Allan, Jean-Marc Eustache (jusqu'en septembre 2011), George Young

Comité de vérification et des pensions

- Le comité de vérification et des pensions supervise les systèmes servant au contrôle financier et au contrôle de gestion, l'administration et les activités d'investissement des régimes de retraite de la Commission et la vérification interne.

Président : Steve Allan (par intérim)

Membres : Scott Allison, Montie Brewer, Dray Matovic

Comité des ressources humaines

- Le comité des ressources humaines passe en revue le plan stratégique en matière de ressources humaines, la rémunération totale du personnel de direction et la planification de la relève.

Président : Scott Allison

Membres : Steve Allan, Rod Taylor

Présidents des comités consultatifs stratégiques

Selon les règlements administratifs de la CCT, le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs stratégiques composés des personnes jugées capables de le conseiller à l'égard de toute question relative aux affaires de la CCT. En 2011, six comités consultatifs stratégiques de la CCT étaient en fonction; des chefs de file et autres spécialistes de l'industrie du tourisme composaient et présidaient ces comités. Les comités doivent suivre les orientations fournies par le conseil d'administration (orientations stratégiques) et rendre compte à la fois au conseil et au président-directeur général. Les comités et les employés de la CCT, en concertation avec l'industrie, préparent pour chaque programme des plans stratégiques annuels et pluriannuels conformes aux orientations stratégiques établies par le conseil d'administration.

Présidents des comités consultatifs stratégiques de la CCT en 2011⁹

Comité consultatif pour les marchés principaux
Christena Keon Sirsly

Comité consultatif sur les expériences
de la marque
Andrew Lind

*Vice-président et directeur général
Jonview Canada*

Comité consultatif de la recherche
Stephen Pearce

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

Comité consultatif pour les marchés émergents

Mike Ruby
Président

Muskoka Language International Inc.

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

Patricia Lyall
*Présidente-directrice générale
Destination Halifax*

Comité de marketing des Amériques
(éliminé en janvier 2011)

David Whitaker
*Président-directeur général
Tourism Toronto*

⁹ En janvier 2011, le conseil d'administration a restructuré les comités consultatifs stratégiques 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. Elle est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés, siège au conseil d'administration de la fondation du Vancouver Community College, est titulaire d'un baccalauréat en commerce et marketing des loisirs et a fait des études de maîtrise en administration des affaires à l'Université Dalhousie.

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, Affaires internationales

M. McKee est entré à la CCT en 2009 à titre de vice-président, Affaires internationales, 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 Railtours, 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'Hawaï à Manoa.

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.

Les « Commentaires et analyse de la direction » doivent être lus en se reportant aux états financiers et aux notes afférentes, compris dans le présent rapport annuel.

Adoption de nouvelles normes comptables pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2011

Comme mentionné à la note 2 a) des états financiers, la CCT a décidé d'adopter, à partir du 1^{er} janvier 2011, les principes comptables généralement reconnus (PCGR) prescrits par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) pour préparer ses états financiers. Ces normes modifiées ont été adoptées rétroactivement et les chiffres de l'exercice 2010 ont donc été rendus conformes aux conventions comptables établies dans les Normes comptables du secteur public (NCSP) présentées à la note 2 des états financiers. La Commission se classe parmi les « autres organismes gouvernementaux ».

Dans son état de la situation financière initial conforme aux normes du CCSP, la Commission a rajusté les montants qui figuraient aux états financiers antérieurs, préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada précédents. On trouvera à la note 3 une description détaillée de l'effet du passage aux normes du CCSP sur la situation financière, sur l'état des résultats, sur les modifications de l'actif et sur les flux de trésorerie.

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 NCSP 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 aux fins de l'amortissement et la juste valeur des obligations liées à la mise hors service.

Normes concernant les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État

Depuis le 1^{er} avril 2011, l'article 131.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que les sociétés d'État préparent et publient, dans les 60 jours suivant la fin de chaque trimestre, des rapports financiers trimestriels conformes à la Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État. La Commission a publié ses premiers rapports trimestriels sur son site d'entreprise (www.canada.travel/entreprise) en août 2011, ceux-ci présentant les résultats de la CCT pour le deuxième trimestre. Les rapports trimestriels incluent 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.

Planification d'entreprise

Le plan d'entreprise de la CCT pour 2011-2015 a établi nos objectifs et nos priorités pour 2011 et réaffirmé le but stratégique qui consiste à accroître les recettes provenant des touristes étrangers au Canada. En concentrant nos efforts sur les deux objectifs suivants, nous nous sommes efforcés de 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 Canada à atteindre son objectif de 100 milliards de dollars en recettes touristiques nationales d'ici 2015.
- **Se concentrer sur les marchés où la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et qui fournissent le meilleur rendement du capital investi**
 - » Se concentrer sur les marchés géographiques ou les segments de consommateurs pour lesquels la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et qui offrent le plus grand potentiel en matière de rendement du capital investi.
 - » Convertir les clients à haut rendement en investissant dans les canaux de communication appropriés, déterminés dans le cadre de recherches sur la segmentation de la clientèle et conformes au modèle de cheminement vers l'achat.

Par ailleurs, les quatre grandes priorités d'action suivantes ont constitué le cadre qui nous a permis d'atteindre nos deux objectifs établis pour 2011 :

- **Assurer la pertinence de nos activités pour le client et distinguer le Canada des autres destinations**
 - » Établir et entretenir des communications pertinentes avec les voyageurs potentiels ciblés, et s'assurer que les messages de marketing reçus tiennent compte de leurs intérêts et de leurs attentes en tant que consommateurs.
 - » Positionner la marque touristique du Canada comme une marque prédominante axée sur les expériences, qui permet 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.

Dans le cadre du processus de planification pour 2012-2016 achevé en 2011, nous avons conservé les deux mêmes objectifs énoncés dans notre plan d'entreprise 2011-2015, mais avons pris de nombreuses décisions stratégiques qui influenceront nos priorités d'entreprise en 2012 et dans les années à venir. Les quatre priorités clés ci-après constituent le cadre qui permettra à la CCT d'atteindre ses deux objectifs pendant la période 2012-2016 :

- **Assurer la pertinence de nos activités pour le client et distinguer le Canada des autres destinations**
 - » Établir et entretenir des communications pertinentes avec les voyageurs potentiels ciblés, et s'assurer que les messages de marketing reçus tiennent compte de leurs intérêts et de leurs attentes en tant que consommateurs.
 - » Positionner la marque touristique du Canada comme une marque prédominante axée sur les expériences, qui permet aux voyageurs de créer leurs propres histoires extraordinaires.
- **Promouvoir au sein des entreprises touristiques une culture axée sur l'innovation et le développement**
 - » Collaborer avec l'industrie pour favoriser le développement et l'adoption de nouveaux produits touristiques et de nouvelles pratiques commerciales.
 - » Chercher à être reconnue comme l'une des organisations de marketing touristique les plus innovatrices du monde en adoptant de nouveaux outils et de nouvelles technologies, en utilisant des études de calibre mondial et un marketing multimédias de pointe pour faire en sorte que le Canada demeure bien en vue dans le monde.
- **Amener l'industrie à s'aligner sur la marque et à l'appliquer de façon cohérente à l'échelle internationale**
 - » Communiquer un message unifié à l'échelle internationale et encourager l'alignement dans les marchés sources ciblés.
 - » Faciliter l'accès au marché international pour les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes alignées sur la marque et offrant des produits de consommation prêts à l'exportation.
- **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.
 - » Viser à rester une organisation allégée et souple.

Analyse des résultats financiers

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 coûts de fonctionnement et de ses coûts relatifs aux immobilisations.

Les crédits parlementaires remis à la CCT ne correspondent pas à la présentation de rapports financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus exigés par le CCSP, puisque les crédits sont surtout fondés sur les besoins de trésorerie. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et dans 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 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.

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 2011, la CCT a puisé dans les crédits parlementaires approuvés au cours des exercices 2010-2011 et 2011-2012 du gouvernement (note 7). Aux termes des NCSP, les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base et l'acquisition d'immobilisations corporelles sont comptabilisés à titre de produits selon la méthode linéaire, du 1^{er} janvier au 31 décembre. Les crédits parlementaires employés pour financer les initiatives ponctuelles comme le programme des Jeux d'hiver de 2010, le programme de relance et le programme du Stampede de Calgary, sont considérés comme étant affectés en vertu des NCSP et sont donc comptabilisés à titre de produits dans la période au cours de laquelle les charges connexes sont engagées.

Même si la CCT a bénéficié d'un financement ponctuel spécial pour des activités spécifiques, ses crédits de base ont diminué de façon constante. 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. Le financement de base pour 2010-2011 se chiffrait 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 était de 72 millions de dollars, ce qui reflète 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). En 2010, en prévision d'une réduction du financement de base, la CCT a instauré une nouvelle structure de fonctionnement simplifiée et souple, la « réorientation stratégique de la CCT », qui lui permet de réduire ses coûts indirects de façon permanente. La CCT a ainsi cédé ses activités visant directement les consommateurs aux États-Unis, fermé cinq de ses bureaux à l'étranger et réorganisé la distribution des tâches dans ses bureaux de Vancouver et de Londres.

Le programme réussi de relance s'est achevé en mars 2011. Un financement ponctuel de 48 millions de dollars a été utilisé par la CCT au cours de ses exercices 2009 et 2011. En 2011, la CCT a utilisé le reste des crédits liés au programme de relance, soit 5,2 millions de dollars.

On utilise en ce moment, sur une période de cinq ans à partir de l'exercice 2008, un financement ponctuel de 26 millions pour tirer parti des Jeux d'hiver de 2010. En 2011, la CCT a poursuivi son programme de conversion suivant les Jeux olympiques. À ce jour, la CCT a utilisé 25 millions de dollars de ce financement. Le million de dollars restant sera demandé et utilisé au cours du premier trimestre de 2012.

En 2011, la CCT a reçu un financement ponctuel de 5 millions de dollars visant à soutenir le marketing du 100^e anniversaire du Stampede de Calgary, qui sera utilisé sur deux ans à partir de l'exercice 2011. La CCT a demandé et reçu 2,8 millions de dollars de ce financement en 2011. Le reste sera demandé et utilisé pendant le premier trimestre de 2012.

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 2011, la CCT a constaté 8,0 millions de dollars en contributions provenant des partenariats, ce qui constitue une diminution significative par rapport aux 16,3 millions de dollars comptabilisés en 2010. Cette baisse est attribuable à la cession des activités visant directement les consommateurs aux États-Unis, qui faisaient l'objet de nombreux partenariats, et à la fin du programme de relance en 2011.

c) Autres produits

Les autres produits se composent en grande partie d'une récupération de taxes de consommation et des produits d'intérêts. Les taux préférentiels ont beaucoup diminué depuis 2009 et, par conséquent, les produits d'intérêts ont diminué de plus de 50 % par rapport à 2008. En 2011, les produits d'intérêts ont été de 244 000 \$, soit 56 000 \$ de plus que l'année précédente.

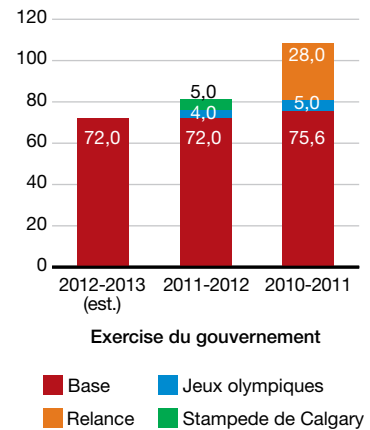
La CCT a recours à divers fournisseurs de services de recouvrement des taxes de consommation, qui sont parvenus à recouvrer 210 000 dollars en taxes de consommation pour le Canada et le Japon. Cette récupération a été comptabilisée au poste Autres produits.

d) Dépenses (excluant l'amortissement)

Les dépenses totales sont en diminution constante et ont diminué de 25,2 millions de dollars par rapport à 2010, surtout en raison de la fin du programme de relance. Globalement, les dépenses (excluant l'amortissement) se chiffrent à 97,3 millions de dollars en 2011 (122,5 millions en 2010), à savoir 84,2 millions de dollars pour les activités de base, 4,9 millions de dollars pour les activités liées aux Jeux olympiques, 5,8 millions de dollars pour les activités de relance et 2,4 millions de dollars pour les activités liées au Stampede de Calgary.

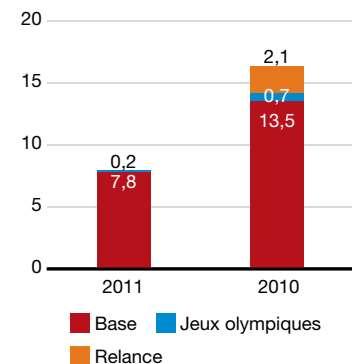
Crédits parlementaires

en millions de dollars canadiens



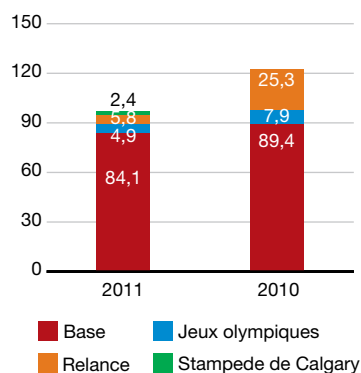
Recettes provenant des partenariats

en millions de dollars canadiens



Dépenses totales par catégorie de financement (excluant l'amortissement)

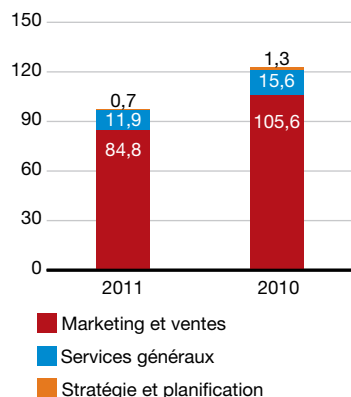
en millions de dollars canadiens



Les dépenses liées au marketing et aux ventes ont diminué de 20,8 millions de dollars, principalement en raison de la réduction des programmes à financement ponctuel. Le programme de relance s'est terminé en mars 2011, ce qui a entraîné une réduction des dépenses de 19,5 millions de dollars en 2011. Parmi les activités liées au programme de relance en 2011, mentionnons des campagnes de publicité en ligne au printemps dans les marchés principaux (Royaume-Uni, France, Allemagne, Australie) et la première campagne de notoriété de la marque à l'intention des consommateurs chinois, « *Voici le Canada!* ». En 2011, le programme lié aux Jeux olympiques s'est concentré sur les activités de conversion dans les marchés principaux et en Corée du Sud. Les dépenses liées aux Jeux olympiques étaient de 3,0 millions de dollars supérieures en 2010 en raison du grand nombre d'activités pendant les Jeux. Les dépenses liées au marketing et aux ventes à partir du financement de base ont diminué de 1,5 million de dollars à cause d'une réduction des dépenses liées au site Web international et à la plateforme de communication. Par suite de la réorientation stratégique, la CCT a cessé d'investir dans les activités de marketing visant directement les consommateurs aux États-Unis et a réattribué les sommes à d'autres marchés principaux ou émergents. Ces réductions sont en partie compensées par les dépenses de marketing et de ventes de 2,4 millions de dollars liées aux activités à financement ponctuel pour le Stampede de Calgary. Ces activités ont débuté pendant l'été de 2011 et il est donc impossible de les comparer à des dépenses de 2010.

Dépenses totales par catégorie de dépense (excluant l'amortissement)

en millions de dollars canadiens



Les coûts totaux liés aux services généraux et à la stratégie et planification ont diminué de façon significative par rapport à l'année précédente, de 3,7 millions de dollars et de 600 000 dollars respectivement. Ceci est dû à la nouvelle structure organisationnelle mise en place en 2010 dans le cadre de la réorientation stratégique. Les chiffres de l'exercice précédent incluent des coûts ponctuels liés à la mise en place de la nouvelle structure, comme des indemnités de départ et des frais de fermeture de bureaux. Des économies substantielles ont été réalisées pendant l'exercice courant au chapitre de la rémunération et du fonctionnement, par exemple en ce qui a trait aux frais de location, de bureaux et de déplacement.

Régimes de retraite

La CCT offre divers régimes de retraite et d'avantages sociaux à ses employés. Des précisions relatives à ces régimes de retraite sont fournies à la note 6 des états financiers. Depuis 2005, la CCT a versé 5,5 millions de dollars en paiements spéciaux au régime de retraite canadien à prestations déterminées pour combler le déficit actuariel établi sur une base de continuité et le déficit de solvabilité. En 2011, la CCT a versé 333 800 \$ en paiements spéciaux. La CCT ne reçoit aucune aide supplémentaire pour financer ces paiements spéciaux de solvabilité. La CCT a adopté plusieurs mesures pour atténuer ce fardeau financier :

- La CCT a instauré 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*, qui permet de financer les paiements spéciaux sur une période de 10 ans (au lieu de 5 ans) et donc de réduire le montant à payer chaque année.
- En 2011, la CCT a commencé à profiter des modifications au *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension*, publiées par le gouvernement fédéral en mars 2011, qui permettent aux sociétés d'État de réduire encore plus le montant annuel des paiements spéciaux de solvabilité.

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 de fonctionnement. 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. Tous les gains et les pertes sont compris dans l'état des résultats en tant que « Services généraux » et sont considérés comme des charges de fonctionnement.

Au cours de la dernière année, les taux de change de la plupart des devises étrangères ont connu des variations modérées, mais on note une remontée du renminbi chinois, du yen japonais et du dollar australien par rapport au dollar canadien. La CCT a réalisé des gains de 134 000 \$ sur les opérations en devises étrangères et des pertes de 233 000 \$ au chapitre de la conversion.

Projet relatif aux systèmes

En 2011, 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 la clientèle, le système financier, le système d'information sur les ressources humaines et les rapports liés au tableau de bord prospectif. La CCT en est aux dernières étapes de la phase d'approvisionnement et prévoit commencer la mise en place en 2012.

Coûts indirects

La CCT surveille le pourcentage de ses coûts indirects (définis comme les frais de rémunération et les charges de fonctionnement 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.

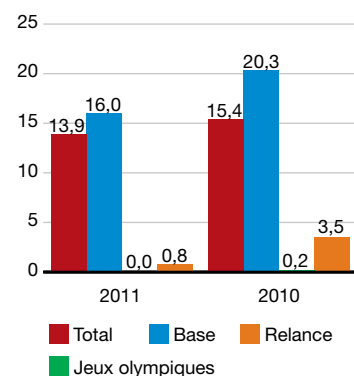
Le pourcentage des coûts indirects s'établit à 13,9 %, en baisse de 1,5 % par rapport à l'exercice précédent et 4,1 % sous le maximum visé. On notera que le pourcentage des coûts indirects de base a connu une diminution de 4,3 % par rapport à 2010, ce qui indique que la CCT a réussi à réduire ses coûts indirects au sein même de sa structure.

En 2011, la CCT a commencé à faire un suivi du pourcentage des dépenses affectées aux programmes puisqu'elle tente d'allouer la plus grande partie possible de son budget aux programmes. À partir de 2012, cette mesure remplacera le pourcentage affecté aux coûts indirects dans son tableau de bord prospectif. On notera que les deux mesures ne sont pas totalement complémentaires. Autrement dit, le pourcentage affecté aux coûts indirects n'est pas égal à l'addition des pourcentages de fonctionnement et de rémunération. Le pourcentage affecté aux coûts indirects exclut toutes les dépenses de programmes et certains frais de fonctionnement et de rémunération (p. ex. les frais de rémunération, les frais de main-d'œuvre contractuelle et de main-d'œuvre temporaire et les services professionnels liés au marketing et aux ventes et les frais de maintenance des sites Web).

À la suite de la réorientation stratégique, la CCT a augmenté de façon significative (de 10,5 %) la proportion de son budget de base affecté aux programmes.

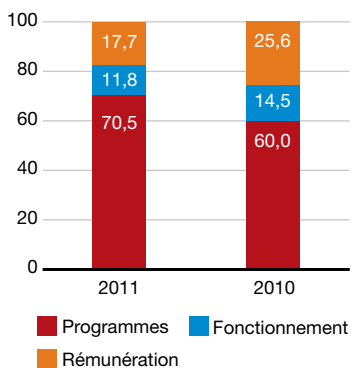
% des coûts indirects

Pour cent



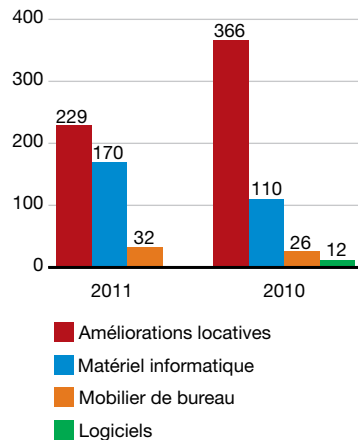
% des dépenses de base

Pour cent



Entrées d'immobilisations corporelles

en milliers de dollars canadiens



e) Entrées d'immobilisations corporelles

Puisque les frais de développement des sites Web ne constituent plus des immobilisations corporelles aux termes des NCSP, les coûts autrefois capitalisés pour cette activité ont été radiés lors de l'adoption des nouvelles normes (note 3). Les entrées d'immobilisations corporelles se sont élevées à 431 000 \$ en 2011 (514 000 \$ en 2010). Les améliorations locatives représentent les coûts d'aménagement du nouveau bureau régional de Londres et de quelques rénovations mineures au siège social de Vancouver. Les coûts liés au matériel informatique ont été engagés pour la mise à niveau des infrastructures du centre de données du siège social de Vancouver et pour le remplacement d'ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portables à la fin de leur vie utile.

f) Perspectives

La CCT attend l'annonce des résultats du plan d'action du déficit du gouvernement fédéral visant le retour à l'équilibre budgétaire, annonce qui devrait se faire lors de la présentation du budget de 2012. La CCT est prête à mettre les plans en œuvre afin d'appuyer cet objectif du gouvernement. Plusieurs initiatives de réduction des coûts sont déjà prévues pour 2012, dont le projet de remplacement des systèmes et la résiliation du bail pour l'ancien siège social de la CCT à Ottawa.

À la fin du premier trimestre de 2012, la CCT aura terminé ses activités à financement ponctuel pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 et pour le 100^e anniversaire du Stampede de Calgary.

Risques et incertitudes

Évaluation 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. On prépare et met en œuvre des plans d'atténuation des risques en conséquence. On a, par le passé, procédé à des évaluations annuelles, travail soutenu tous les deux ans par un consultant externe. La direction de la CCT a commencé à effectuer des évaluations internes à la fin de 2011. Les résultats de la première évaluation et le rapport qui en découle sont presque prêts, mais ne sont pas encore disponibles. Les résultats de l'évaluation des risques de 2010 figurent dans le rapport annuel de 2010, que l'on peut consulter à <http://fr-corporate.canada.travel/la-cct/rapports-dentreprise/rapport-annuel>.

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. 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 2011, le vérificateur interne a terminé son rapport de vérification interne de l'approvisionnement (commencé en 2010). La direction a établi des plans d'action ciblés afin de se pencher sur les recommandations du vérificateur 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 sera complété avant 2016.

États financiers

Énoncé de responsabilité de gestion

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 du Canada prescrits par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) 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 le vérificateur général 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 22 mars 2012



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 les états de la situation financière au 31 décembre 2011, au 31 décembre 2010 et au 1^{er} janvier 2010, et les états des résultats et de l'excédent accumulé, les états de la variation des actifs nets et les états des flux de trésorerie pour les exercices clos le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2010, 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 normes comptables canadiennes pour le secteur public, 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 mes audits. J'ai effectué mes audits 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 dans le cadre de mes audits 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 2011, au 31 décembre 2010 et au 1^{er} janvier 2010, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de ses actifs nets et de ses flux de trésorerie pour les exercices clos le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2010, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

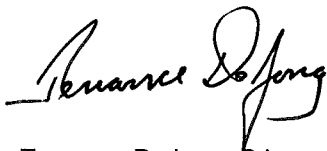
RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT (suite)

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, compte tenu de l'application rétroactive de l'adoption des nouvelles normes expliquée à la note 3 afférente aux états financiers, les principes comptables des normes comptables canadiennes pour le secteur public 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 mes audits 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 le vérificateur général du Canada,

A handwritten signature in black ink, reading "Terrance DeJong". The signature is written in a cursive, flowing style.

Terrance DeJong, CA
vérificateur général adjoint

Le 22 mars 2012
Vancouver, Canada

État de la situation financière

Au 31 décembre 2011

(en milliers)	31 déc. 2011	31 déc. 2010	1 ^{er} janv. 2010
Actifs financiers			
Encaisse	17 055 \$	12 357 \$	21 790 \$
Créances			
Gouvernement du Canada	811	904	912
Contributions des partenaires	708	2 563	2 288
Autres	410	889	592
Crédits parlementaires (note 7)	-	11 213	-
Actif au titre des prestations constituées (note 6)	4 711	4 039	3 365
	23 695	31 965	28 947
Passifs			
Créditeurs et charges à payer			
Fournisseurs	10 232 \$	15 645 \$	10 399 \$
Rémunération des employés	2 636	3 572	1 995
Gouvernement du Canada	1	454	36
Crédits parlementaires reportés (notes 7 et 8)	2 948	-	5 334
Produits reportés	670	939	1 685
Passif au titre des prestations constituées (note 6)	3 786	4 310	4 024
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	822	839	843
	21 095	25 759	24 316
Actifs financiers nets	2 600	6 206	4 631
Actifs non financiers			
Immobilisations corporelles (note 5)	1 711	2 353	2 988
Charges payées d'avance et autres actifs	1 882	1 486	3 002
	3 593	3 839	5 990
Excédent accumulé	6 193 \$	10 045 \$	10 621 \$

Engagements et éventualités (notes 15 et 16)
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du conseil d'administration


Scott Allison
Administrateur


Dragan Matovic
Administrateur

État des résultats et de l'excédent accumulé

Pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en milliers)	Budget 2011	2011	Budget 2010	2010
Produits				
Contributions des partenaires	7 191 \$	8 005 \$	14 056 \$	16 286 \$
Autres	50	580	-	404
	7 241	8 585	14 056	16 690
Charges				
Marketing et ventes (note 10)	85 344	84 803	105 483	105 626
Services généraux	13 992	11 821	19 528	15 614
Stratégie et planification	567	651	1 265	1 295
Amortissement des immobilisations corporelles	1 068	1 046	947	1 149
	100 971	98 321	127 223	123 684
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(93 730)	(89 736)	(113 167)	(106 994)
Crédits parlementaires (note 7)	87 224	85 884	108 534	106 418
Déficit pour tout l'exercice	(6 506)	(3 852)	(4 633)	(576)
Excédent accumulé au début de l'exercice		10 045		10 621
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	\$	6 193	\$	10 045

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État de la variation des actifs nets

Pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en milliers)	Budget 2011	2011	Budget 2010	2010
Déficit annuel	(6 506) \$	(3 852) \$	(4 633) \$	(576) \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	(510)	(431)	(435)	(514)
Amortissement des immobilisations corporelles	1 068	1 046	947	1 149
Cession nette d'immobilisations corporelles	-	27	-	-
	558	642	512	635
Effet de la variation des autres actifs non financiers				
(Augmentation)/diminution des charges payées d'avance	-	(396)	-	1 516
	-	(396)	-	1 516
Augmentation/(diminution) des actifs nets	(5 948)	(3 606)	(4 121)	1 575
Actifs financiers nets au début de l'exercice		6 206		4 631
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	\$	2 600 \$	\$	6 206 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

Pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en milliers)	2011	2010
Activités de fonctionnement :		
Rentrées de fonds :		
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	100 045 \$	89 871 \$
Partenaires	9 729	15 324
Autres produits	580	404
	110 354	105 599
Sorties de fonds :		
Paiements en espèces aux fournisseurs	(89 601)	(94 508)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(15 918)	(19 992)
Flux de trésorerie affectés aux activités de fonctionnement (utilisés pour des activités de fonctionnement)	4 835	(8 901)
Activités d'investissement en immobilisations :		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(431)	(514)
Cession d'immobilisations corporelles	61	-
Liquidités utilisées pour les activités d'investissement en immobilisations	(370)	(514)
Perte/(gain) de change sur l'encaisse détenue en devise	233	(18)
Augmentation/(diminution) nette de l'encaisse durant l'exercice	4 698	(9 433)
Encaisse au début de l'exercice	12 357	21 790
Encaisse à la fin de l'exercice	17 055 \$	12 357 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers vérifiés

Au 31 décembre 2011

1. Pouvoirs et objectifs

La Commission canadienne du tourisme (la Commission, ou la CCT), créée le 2 janvier 2001 en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* (la Loi), 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 sur le tourisme au Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

2. Principales conventions comptables

a) Changement de la méthode comptable de la Commission

Depuis le 1^{er} janvier 2011, la Commission a adopté une nouvelle méthode comptable pour préparer ses états financiers. En vertu du Manuel de comptabilité pour le secteur public, la Commission se classe parmi les « autres organismes gouvernementaux ». La Commission a décidé d'adopter les principes comptables généralement reconnus du Canada, prescrits par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) pour préparer ses états financiers. Comme les présents états financiers sont les premiers qu'elle prépare conformément aux Normes comptables du secteur public (NCSP), la Commission a suivi les directives du chapitre SP 2125, « Première application par des organismes publics ».

Auparavant, la Commission préparait ses états financiers selon les principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada pour le secteur privé. Le changement de méthode comptable a été appliqué rétroactivement à la période précédente, dont les montants ont été ajustés en conséquence.

On trouvera à la note 3 une explication des répercussions du passage aux NCSP sur le bilan, l'état des résultats et de l'excédent accumulé, la variation des actifs nets et les flux de trésorerie déclarés par la Commission.

b) Crédits parlementaires

La CCT est financée principalement par le gouvernement du Canada sous forme de crédits parlementaires. Les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base et l'acquisition d'immobilisations corporelles sont comptabilisés à titre de produits selon la méthode linéaire, du 1^{er} janvier au 31 décembre. Les crédits parlementaires employés pour financer le programme lié aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, le programme de relance et le programme lié au 100^e anniversaire du Stampede de Calgary sont comptabilisés à titre de produits dans la période au cours de laquelle les charges connexes sont engagées.

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. Voir la note 7.

À la fin de l'exercice, tout excédent du financement reçu pour la période par rapport aux crédits parlementaires comptabilisés durant l'exercice correspondant se traduira par le report d'un solde de crédits parlementaires. Par contre, si les crédits parlementaires comptabilisés dépassent le financement reçu, le bilan affichera un solde débiteur reporté au chapitre des crédits parlementaires.

La CCT n'est pas autorisée à excéder les crédits parlementaires approuvés.

c) 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.

d) Autres produits

Les autres produits englobent des intérêts et d'autres produits divers. Ils sont comptabilisés dans la période au cours de laquelle s'est déroulée l'opération ou l'activité qui y a donné lieu.

e) 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 ont été 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 sont converties aux taux de change historiques auxquels les immobilisations 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.

f) Charges payées d'avance

Les charges payées d'avance se composent de frais de fonctionnement 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.

g) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût moins les amortissements cumulés et le montant de toute dépréciation ou disposition. Elles sont amorties comme suit, selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative des immobilisations :

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

Les actifs incorporels ne sont pas comptabilisés dans les présents états financiers.

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 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 se compose des coûts de désaffectation de divers baux pour la location de locaux. La CCT a comptabilisé des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations 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'immobilisations sont initialement évaluées 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 de fonctionnement nets. Voir la note 5.

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, des avantages complémentaires de retraite et des congés de maladie non acquis) 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. Les autres régimes d'avantages sociaux comprennent les indemnités de départ, de même que l'assurance de soins de santé, l'assurance dentaire et l'assurance vie à la retraite ainsi que les congés de maladie non acquis. Les régimes de retraite à prestations déterminées prévoient des prestations calculées en fonction des années de service et des gains admissibles 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 des actifs des régimes, aux coûts médicaux futurs et à d'autres facteurs actuariels. Pour les besoins de la détermination du rendement attendu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués selon la valeur marchande.

Le coût des prestations au titre des services passés découlant de modifications apportées aux régimes est comptabilisé dans l'exercice au cours duquel la modification a été apportée.

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. Pour 2011, la DMERCA a été évaluée à 10,4 ans (11,5 ans en 2010) pour le RPA, à 10 ans (12 ans en 2010) pour le RRS, à 15,4 ans (16,4 ans en 2010) pour le régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme en Allemagne, au Japon, en Corée du Sud et en Chine, à 18 ans (18 ans en 2010) pour les avantages postérieurs à l'emploi autres que les prestations de retraite, à 13 ans (13 ans en 2010) pour les prestations de départ et à 13 ans (13 ans en 2010) pour les prestations de congé de maladie.

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. Les actifs de ces régimes ne peuvent être répartis 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 aux fins de l'amortissement et la juste valeur de l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations.

l) Changements comptables à venir

» **SP 3410, Paiements de transfert**

En mars 2011, le chapitre SP 3410 « Paiements de transfert » a fait l'objet d'une révision pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2012. La Commission appliquera les modifications apportées à compter du 1^{er} janvier 2013. Aucune incidence financière ne devrait en découler.

» **SP 1201, Présentation des états financiers, SP 2601, Conversion des devises, et SP 3450, Instruments financiers**

Ces chapitres, qui doivent être adoptés dans leur intégralité, s'appliqueront aux exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2012. La Commission adoptera les normes applicables dans son exercice débutant le 1^{er} janvier 2013.

Selon les résultats actuels, leur incidence sur les états financiers devrait se limiter à la divulgation, dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière, des biens et pertes de réévaluation relatifs aux gains ou pertes de change non réalisés.

3. Première application des NCSP

Comme l'indique la note 2, les présents états financiers sont les premiers que la Commission prépare conformément aux NCSP.

Les conventions comptables définies à la note 2 ont régi la préparation des états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, des données comparatives de l'exercice terminé le 31 décembre 2010, présentées dans ces états financiers, et d'un état de la situation financière initial conforme aux NCSP, en date du 1^{er} janvier 2010 (date de transition de la Commission).

La Commission a apporté les ajustements suivants permis pour la première application par des organismes publics des normes comptables du secteur public :

» **Présentation**

Dans son état de la situation financière initial conforme aux NCSP, la Commission a rajusté les montants qui figuraient aux états financiers antérieurs, préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les tableaux ci-après et les notes afférentes expliquent l'incidence du passage des principes comptables généralement reconnus du Canada aux NCSP sur la situation financière de la Commission, l'état des résultats, la variation des actifs nets et les flux de trésorerie. Le changement de méthode comptable a été appliqué rétroactivement aux périodes précédentes, dont les montants ont été retraités en conséquence.

» Crédits parlementaires

En vertu du chapitre SP 3410 « Paiements de transfert », la Commission comptabilise à titre de produits les crédits parlementaires utilisables sans restrictions selon la méthode linéaire, tandis que les crédits parlementaires à usage restreint sont comptabilisés à titre de produits dans la période au cours de laquelle les charges afférentes sont engagées.

Auparavant, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, les crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement étaient normalement constatés dans l'exercice au cours duquel les charges afférentes étaient engagées. La Commission a fait exception à cette règle comptable en incluant la variation annuelle de son passif ou de son actif au titre des prestations constituées aux revenus ou aux charges chaque année.

» Apports reportés afférents aux immobilisations

Auparavant, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, les crédits utilisés pour l'acquisition de biens et de matériel et d'actifs incorporels étaient comptabilisés au poste de financement des immobilisations reporté dans le bilan et étaient amortis selon la même méthode et durant la même période que les actifs et immobilisations en question. Ces crédits ne satisfont pas aux exigences du chapitre SP 3410 « Paiements de transfert » pour le financement des immobilisations, et, par conséquent, ont été inclus au moyen d'un ajustement dans l'excédent accumulé au moment de la transition.

» Coûts de développement des sites Web

En vertu du chapitre 3150, tous les actifs autrefois comptabilisés sous la rubrique Biens et matériel aux termes des principes comptables généralement reconnus du Canada se trouvent maintenant sous la rubrique Immobilisations corporelles. Les logiciels, autrefois inscrits sous la rubrique Actifs incorporels, font désormais partie des immobilisations corporelles aux termes des NCSP. Les coûts de développement des sites Web, autrefois comptabilisés comme actifs incorporels, ont été radiés, n'étant plus capitalisables.

La Commission a choisi de recourir aux exemptions suivantes, permises pour la première application par des organismes publics des normes comptables du secteur public :

» Avantages de retraite et avantages postérieurs à l'emploi

Aux termes du chapitre SP 3250 pour les régimes de retraite à prestations déterminées et du chapitre SP 3255, les obligations au titre des prestations constituées et les avantages postérieurs à l'emploi sont déterminés par la Commission au moyen d'un taux d'actualisation qui est fonction des gains des actifs du régime de la Commission ou du coût d'emprunt de la Commission. Autrefois, aux termes du chapitre 3461, « Avantages sociaux futurs » du Manuel de l'ICCA, on utilisait un taux d'actualisation déterminé d'après les taux d'intérêt du marché, à la date de mesure, sur des titres de créance de première qualité dont les flux de trésorerie correspondaient au montant prévu des prestations et au calendrier des versements. En vertu du chapitre SP 3250, on utilisait le rendement attendu des actifs du régime pour déterminer l'obligation au titre des prestations constituées du régime de retraite agréé, et le coût des emprunts (soit le rendement des obligations du gouvernement du Canada) était utilisé pour le régime de retraite supplémentaire, le régime de retraite international et les régimes d'avantages complémentaires de retraite et d'indemnités de départ autres que les prestations de retraite. Un organisme qui applique les NCSP pour la première fois peut choisir de reporter l'application de ces chapitres relativement au taux d'actualisation utilisé jusqu'à la date de sa prochaine évaluation actuarielle ou jusqu'à trois ans après la date de transition aux Normes comptables du secteur public, selon le premier terme atteint. La CCT a décidé de ne pas se prévaloir de cette exemption, mais a révisé ses taux d'actualisation en date de la transition.

En vertu du chapitre SP 3250, « Avantages de retraite », pour les régimes de retraite à prestations déterminées, les organismes gouvernementaux amortissent les gains et les pertes actuariels du passif ou de l'actif au titre des prestations constituées et des dépenses connexes d'une manière systématique et rationnelle, sur la moyenne prévue de la durée d'emploi restante du groupe d'employés. La Commission a décidé de comptabiliser tous les gains et pertes actuariels cumulés en date de la transition directement à titre de l'excédent accumulé.

» **Baisse de valeur des immobilisations corporelles**

En vertu du chapitre SP 3150, « Immobilisations corporelles », la Commission est autorisée à constater une baisse de valeur de façon prospective au lieu de devoir la redresser rétroactivement. La décision de se prévaloir de cette exemption n'a eu aucune incidence sur les états financiers au 1^{er} janvier 2010.

Incidence financière

La Commission a préparé un état de la situation financière initial en date du 1^{er} janvier 2010. Le tableau ci-dessous montre les différences par rapport au bilan précédemment établi en date du 31 décembre 2009 :

(en milliers)	Établi antérieurement en date du 1 ^{er} janvier 2010	Effet du passage aux NCSP	Après ajustement en date du 1 ^{er} janvier 2010
Biens et matériel	2 758 \$	(2 758) \$	- \$
Actifs incorporels	2 556	(2 556)	-
Charges à payer — rémunération des employés	1 996	(85)	1 911
Actif au titre des prestations constituées	4 256	(891)	3 365
Immobilisations corporelles	-	2 988	2 988
Crédits parlementaires reportés	11 742	(6 408)	5 334
Financement des immobilisations reporté	5 384	(5 384)	-
Passif au titre des prestations constituées	5 121	(1 012)	4 109
Excédent accumulé	947	9 673	10 620

Le tableau ci-dessous montre les différences du bilan en date du 31 décembre 2010 par rapport à celui précédemment établi pour la même date :

(en milliers)	Établi antérieurement en date du 31 déc. 2010	Effet du passage aux NCSP	Après ajustement en date du 31 déc. 2010
Crédits parlementaires débiteurs	5 233 \$	5 980 \$	11 213 \$
Biens et matériel	2 194	(2 194)	-
Actifs incorporels	1 364	(1 364)	-
Charges à payer — rémunération des employés	3 672	(98)	3 574
Actif au titre des prestations constituées	4 907	(868)	4 039
Immobilisations corporelles	-	2 353	2 353
Financement des immobilisations reporté	3 629	(3 629)	-
Passif au titre des prestations constituées	5 236	(926)	4 310
Excédent accumulé	1 483	8 562	10 045

Le tableau ci-dessous montre les différences entre l'état des résultats en date du 31 décembre 2010 et celui présenté précédemment pour la même date :

(en milliers)	Établi antérieurement en date du 31 déc. 2010	Effet du passage aux NCSP	Après ajustement en date du 31 déc. 2010
Marketing et ventes	105 502 \$	125 \$	105 627 \$
Services généraux	15 640	(26)	15 614
Amortissement des biens et matériel	1 065	(1 065)	-
Amortissement des actifs incorporels	1 253	(1 253)	-
Amortissement des immobilisations corporelles	-	1 149	1 149
Crédits parlementaires	106 283	135	106 418
Amortissement du financement des immobilisations reporté	2 318	(2 318)	-
Excédent/(déficit)	536	(1 113)	(577)

Le tableau ci-dessous montre le rapprochement des surplus accumulés au 31 décembre 2010 et au 1^{er} janvier 2010 :

(en milliers)	31 décembre 2010	1 ^{er} janvier 2010
Excédent accumulé au début de l'exercice présenté précédemment	1 483 \$	947 \$
Ajustements apportés à l'excédent accumulé		
Radiation des ajouts aux sites Web et contre-passation de l'amortissement	(1 882)	(1 882)
Ajustement du régime de retraite en fonction de la variation du taux d'actualisation et amortissement des gains/pertes actuariels sur la DMERCA	207	207
Ajustement des crédits parlementaires en fonction du budget annuel pour les crédits de base et des dépenses pour les crédits affectés	6 408	6 408
Radiation des apports en capital reportés	4 941	4 941
	9 674	9 674
Ajustements apportés à l'excédent annuel accumulé		
Radiation des ajouts au site Web et contre-passation de l'amortissement	1 120	-
Ajustement du régime de retraite en fonction de la variation du taux d'actualisation et amortissement des gains/pertes actuariels sur la DMERCA	(49)	-
Ajustement des crédits parlementaires en fonction du budget annuel pour les crédits de base et des dépenses pour les crédits affectés	135	-
Radiation des apports en capital reportés	(2 318)	-
	(1 112)	-
Excédent accumulé ajusté à la fin de l'exercice	10 045 \$	10 621 \$

Les écarts sont attribuables aux effets cumulés du passage aux NCSP et du recours aux exemptions mentionnées précédemment, admises lors de la première application des NCSP.

4. Conversion des devises

La CCT est exposée au risque de change, car une part importante de ses produits et de ses charges est gagnée ou engagée, donc éventuellement 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 de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations.

Le tableau suivant donne la composition en devises des comptes sous-mentionnés au 31 décembre 2011 :

Devise (en milliers)	Liquidités		Liquidités		Créditeurs et frais à payer	
	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien
Dollars australiens	426	440 \$	15	15 \$	73	75 \$
Dollars canadiens	12 128	12 128	474	474	7 569	7 569
Yuans chinois	402	65	-	-	242	39
Euros	1 846	2 440	10	13	1 612	2 131
Livres britanniques	621	980	32	50	1 106	1 746
Dollars de Hong Kong	-	-	-	-	160	21
Yens japonais	1 156	16	-	-	10 555	139
Pesos mexicains	1 042	76	-	-	1 074	78
Wons sud-coréens	23 384	21	-	-	158 219	140
Dollars américains	869	889	203	207	910	931
Total en équivalent canadien		17 055 \$		759 \$		12 869 \$
Réparti comme suit :						
Fournisseurs et partenariats		- \$		759 \$		10 233 \$
Rémunération des employés		-		-		2 636
Total		17 055 \$		759 \$		12 869 \$

Au 31 décembre 2011, si les devises étrangères précédentes s'étaient affermies (ou affaiblies) de 10 pour cent par rapport au dollar canadien, et toutes les autres variables demeurent constantes, le coût de fonctionnement net aurait augmenté d'environ 8 913 \$ (678 311 \$ en 2010 et 274 000 \$ au 1^{er} janvier 2010).

Les gains de change réalisés, comptabilisés à la rubrique Services généraux de l'état des résultats, totalisent 134 062 \$ (8 108 \$ en 2010 et 516 403 \$ au 1^{er} janvier 2010).

5. Immobilisations corporelles

(en milliers)	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives	Ameublement de bureau	Désaffectation de bureaux loués	Total 2011
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	2 164 \$	3 197 \$	4 038 \$	1 645 \$	864 \$	11 908 \$
Acquisitions	166	-	233	32	-	431
Cessions	(1 358)	(2 781)	(637)	(1 133)	(31)	(5 940)
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	972	416	3 634	544	833	6 399
Amortissement cumulé, début de l'exercice	1 837	3 038	2 597	1 523	559	9 554
Charge d'amortissement	231	71	566	69	109	1 046
Cessions	(1 330)	(2 781)	(637)	(1 133)	(31)	(5 912)
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	738	328	2 526	459	637	4 688
Valeur comptable nette	234 \$	88 \$	1 108 \$	85 \$	196 \$	1 711 \$

(en milliers)	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives	Ameublement de bureau	Désaffectation de bureaux loués	Total 2010
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	2 055 \$	3 184 \$	3 692 \$	1 620 \$	843 \$	11 394 \$
Acquisitions	109	13	346	25	21	514
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	2 164	3 197	4 038	1 645	864	11 908
Amortissement cumulé, début de l'exercice	1 526	2 954	2 143	1 322	461	8 406
Charge d'amortissement	311	84	454	202	98	1 149
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	1 837	3 038	2 597	1 524	559	9 555
Valeur comptable nette	327 \$	159 \$	1 441 \$	121 \$	305 \$	2 353 \$

Presque toutes les immobilisations corporelles de la Commission sont au Canada. Il n'y a aucune immobilisation affectée par la loi dans le but de régler des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations.

6. 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
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 2011, aucun transfert n'a été effectué (aucun transfert n'a été effectué en 2010) pour compenser l'insuffisance du transfert.

Les charges totales de la CCT au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 451 747 \$ en 2011 (477 995 \$ en 2010).

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'établissaient à 240 429 \$ en 2011 (275 314 \$ en 2010), 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, au Japon et en Corée du Sud, il s'agit d'un régime sans capitalisation. La CCT n'assume que les coûts des années de service accumulés depuis le 2 janvier 2001.

Tous les employés

Une indemnité de départ est offerte à tous les employés actuels au Canada, en Chine, au Japon, en Corée du Sud, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le coût des indemnités est entièrement à la charge de la CCT. Il s'agit de régimes sans capitalisation.

Date de mesure et date de l'évaluation actuarielle :

La plus récente évaluation actuarielle dans l'optique de la capitalisation du régime canadien de retraite agréé à prestations déterminées remonte au 31 décembre 2010, et son rapport, en date du 31 décembre 2011, doit être déposé auprès du Bureau du surintendant des institutions financières au plus tard le 30 juin 2012. La situation financière qui y est établie selon l'hypothèse de la continuité de l'exploitation indique un excédent de 706 900 \$ (excédent de 190 600 \$ en 2010). L'évaluation révèle en outre un ratio de solvabilité moyen de 85,5 % (89,1 % en 2010).

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). Par conséquent, la CCT peut continuer d'amortir le déficit de solvabilité sur dix ans, conformément au Règlement.

Le 25 mars 2011, le gouvernement fédéral a publié le *Règlement modifiant certains règlements pris en vertu de la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, en vertu duquel la Commission peut réduire ses paiements spéciaux de solvabilité, tels qu'établis par la plus récente évaluation actuarielle du régime aux fins de capitalisation déposée devant les autorités de réglementation, si elle informe les ministres compétents de son intention. En 2011, la Commission a obtenu, de la part des ministres compétents, l'autorisation de réduire ses paiements spéciaux de solvabilité jusqu'à concurrence de la réduction maximum totale permise des paiements spéciaux de solvabilité.

En vertu de la réglementation fédérale en matière d'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité, et avec l'accord du ministre des Finances et du ministre de l'Industrie, les paiements spéciaux de la Commission pour 2011 sont restés les mêmes qu'en 2010, soit 333 800 \$ par année (338 800 \$ en 2010). Les paiements spéciaux futurs devraient s'établir à 333 800 \$ par an jusqu'à ce qu'on procède à une nouvelle évaluation aux fins de la capitalisation et qu'on prenne de nouveaux arrangements avec l'accord du ministre des Finances et du ministre de l'Industrie, conformément à la réglementation fédérale en matière d'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité.

L'Institut canadien des actuaires a apporté certains changements à sa Norme de pratique concernant la détermination des valeurs actualisées des rentes (Norme VA de l'ICA). En vigueur depuis le 1^{er} février 2011, ces changements modifient les hypothèses de décès 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. L'évaluation actuarielle ne tient pas compte des répercussions financières des changements à la Norme VA de l'ICA. L'Institut canadien des actuaires a adopté, le 31 décembre 2010, de Nouvelles normes de pratique – Normes de pratique applicables aux régimes de retraite. Le présent rapport tient compte des exigences de ces normes.

Aux fins comptables, la Commission mesure ses obligations au titre des prestations constituées, ainsi que la valeur marchande des actifs 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, actifs des régimes et état de capitalisation :

Variation de l'obligation au titre des prestations constituées (en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2011	2010	2011	2010
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	18 236 \$	17 827 \$	3 399 \$	3 234 \$
Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur)	388	426	413	399
Coût des intérêts sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	1 115	1 135	107	117
Modifications apportées au régime	-	-	(246)	-
Cotisations des employés	120	132	-	-
Avantages sociaux versés	(1 565)	(1 227)	(473)	(299)
Perte/(gain) actuarielle	1 564	(267)	822	344
Hausse/(baisse) de l'obligation au titre des prestations constituées due à une compression	-	(443)	-	(396)
Hausse/(baisse) de l'obligation au titre des prestations constituées due à un règlement	(15)	-	-	-
Prestations contractuelles de cessation d'emploi	-	654	-	-
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	19 843 \$	18 237 \$	4 022 \$	3 399 \$

Une hausse d'un point de pourcentage de l'évolution des coûts des soins de santé attendus se traduirait par une hausse de 638 600 \$ (287 200 \$ en 2010) de l'obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice, alors qu'une diminution d'un point de pourcentage se traduirait par une baisse de 470 800 \$ (219 900 \$ en 2010). Une hausse d'un point de pourcentage de l'évolution des coûts des soins de santé attendus se traduirait par une hausse de 89 200 \$ (41 900 \$ en 2010) du coût des services additionnés des coûts d'intérêts à la fin de l'exercice, tandis qu'une diminution d'un point de pourcentage se traduirait par une baisse de 63 800 \$ (31 700 \$ en 2010).

Les actifs du régime de retraite agréé à la fin de 2011 et de 2010 sont supérieurs à l'obligation au titre des prestations constituées. L'obligation au titre des prestations constituées du régime de retraite supplémentaire et du régime de retraite des employés de la CCT en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud est supérieure aux actifs des régimes à la fin de 2011 et de 2010.

Notes afférentes aux états financiers vérifiés

Au 31 décembre 2011

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

(en milliers)	Régimes de retraite			Autres régimes d'avantages sociaux		
	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 ^{er} janvier 2010	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 ^{er} janvier 2010
Obligation au titre des prestations constituées	(2 323) \$	(2 404)	(2 033) \$	(4 022) \$	(3 399) \$	(3 184) \$
Actifs des régimes	1 070	1 109	1 111	-	-	-
État de capitalisation – déficit, fin de l'exercice	(1 253) \$	(1 295)	(922) \$	(4 022) \$	(3 399) \$	(3 184) \$

Renseignements détaillés sur les régimes de retraite (en milliers)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 ^{er} janvier 2010
Élément de prestations déterminées du régime de retraite des employés de la Commission			
Obligation au titre des prestations constituées	(17 520) \$	(15 832) \$	(15 794) \$
Actifs du régime	19 276	19 539	18 731
Excédent	1 756 \$	3 707 \$	2 937 \$
Élément de prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission			
Obligation au titre des prestations constituées	(2 025) \$	(1 485) \$	(1 314) \$
Actifs du régime	1 070	1 109	1 111
Déficit	(955) \$	(376) \$	(203) \$
Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud			
Obligation au titre des prestations constituées	(298) \$	(919) \$	(719) \$
Actifs du régime	-	-	-
Déficit	(298) \$	(919) \$	(719) \$

Variation des actifs du régime (en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2011	2010	2011	2010
Valeur marchande des actifs du régime, début de l'exercice	20 648 \$	19 842 \$	- \$	- \$
Rendement réel des actifs du régime après déduction des frais de gestion des placements	(203)	931	-	-
Cotisations patronales	1 345	970	473	299
Cotisations des employés	120	132	-	-
Avantages sociaux versés	(1 565)	(1 227)	(473)	(299)
Valeur marchande des actifs du régime, fin de l'exercice	20 345 \$	20 648 \$	- \$	- \$

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 :

	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 ^{er} janvier 2010
Titres de capitaux propres	59 %	62 %	61 %
Titres d'emprunt	38 %	35 %	36 %
À recevoir du gouvernement du Canada	3 %	3 %	3 %
Total	100 %	100 %	100 %

Rapprochement de la capitalisation et de l'actif (du passif) au titre des prestations constituées (en milliers)	Régimes de retraite			Autres régimes d'avantages sociaux		
	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 ^{er} janvier 2010	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 ^{er} janvier 2010
État de capitalisation – surplus/(déficit), fin de l'exercice	502 \$	2 411 \$	2 016 \$	(4 022) \$	(3 399) \$	(3 184) \$
Cotisations patronales de l'exercice, de la date de mesure à la fin de l'exercice	167	133	431	-	-	-
Coût non amorti des services passés	-	-	-	-	-	-
Pertes actuarielles non amorties	3 308	212	-	977	344	-
Actif/(passif) au titre des prestations constituées	3 977 \$	2 756 \$	2 447 \$	(3 045) \$	(3 055) \$	(3 184) \$

Actif (passif) au titre des prestations constituées (en milliers)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 ^{er} janvier 2010
Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	4 711 \$	4 039 \$	\$
Total de l'actif au titre des prestations constituées	4 711	4 039	
Élément de prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	(416)	(304)	(200)
Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud	(317)	(979)	(719)
Régime d'avantages postérieurs à l'emploi autres que les prestations de retraite	(1 782)	(1 518)	(1 369)
Régime d'indemnités de départ postérieures à l'emploi	(1 143)	(1 410)	(1 730)
Régime de prestations de congé de maladie postérieures à l'emploi pour employés sans droits acquis	(119)	(98)	(85)
Total du passif au titre des prestations constituées	(3 777)	(4 309)	(4 103)
Total de l'actif/(du passif) net au titre des prestations constituées	934 \$	(270) \$	(738) \$

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 8 694 \$ en 2011 (0 \$ en 2010).

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, les avantages postérieurs à l'emploi et les congés de maladie sont comptabilisés comme un passif au titre des prestations constituées.

Charge nette au titre des prestations constituées de l'exercice :

Détail des charges (en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2011	2010	2011	2010
Coût des prestations de l'exercice en cours	508 \$	558 \$	412 \$	400 \$
Coût financier	-	-	107	117
(Gains)/pertes découlant de compressions	-	(521)	-	(396)
(Gains)/pertes découlant de règlements	(15)	-	-	-
Amortissement des pertes/(gains) actuarielles nettes	22	-	21	-
Constatation immédiate du coût des services passés	-	-	(246)	-
Constatation immédiate de la perte actuarielle nette	-	-	168	-
Prestations contractuelles de cessation d'emploi	-	654	-	-
Total	515	691	462	121
Moins : cotisations des employés	(120)	(132)	-	-
Charges liées aux prestations de retraite	395	559	462	121
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	1 115	1 135	-	-
Rendement attendu de la moyenne des actifs du régime de retraite	(1 352)	(1 331)	-	-
Charge d'intérêts sur les prestations de retraite	(237) \$	(196) \$	- \$	- \$
Total des charges liées aux régimes de retraite	158 \$	363 \$	462 \$	121 \$

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

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2011	2010	2011	2010
Obligation au titre des prestations constituées				
Taux d'actualisation				
Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	6,20 %	6,75 %		
Élément de prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	2,68 %	3,27 %		
Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud	1,87 %	2,42 %		
Avantages postérieurs à l'emploi autres que les prestations de retraite			2,68 %	3,27 %
Indemnités de départ postérieures à l'emploi			1,87 %	2,42 %
Régime de prestations de congé de maladie postérieures à l'emploi pour employés sans droits acquis			1,87 %	2,42 %
Taux d'augmentation des charges de rémunération				
Employés canadiens	3,50 %	3,50 %	4,00 %	4,00 %
Employés embauchés à l'étranger	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Charges liées aux régimes de retraite				
Taux d'actualisation				
Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	6,75 %	6,75 %		
Élément de prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	3,27 %	3,87 %		
Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, en Allemagne, au Japon et en Corée du Sud	2,42 %	2,93 %		
Avantages postérieurs à l'emploi autres que les prestations de retraite			3,27 %	3,87 %
Indemnités de départ postérieures à l'emploi			2,42 %	2,93 %
Régime de prestations de congé de maladie postérieures à l'emploi pour employés sans droits acquis			2,42 %	2,93 %
Rendement attendu des actifs du régime à long terme				
Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	6,75 %	6,75 %		
Élément de prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	3,38 %	3,38 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération				
Employés canadiens	3,50 %	3,50 %	4,00 %	4,00 %
Employés embauchés à l'étranger	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 :

Coût net des prestations	Autres régimes d'avantages sociaux	
	2011	2010
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,91 %	6,96 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,48 %	4,48 %
Année d'atteinte du taux final	2029	2029

Obligation au titre des prestations constituées	Autres régimes d'avantages sociaux	
	2011	2010
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,87 %	6,91 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,48 %	4,48 %
Année d'atteinte du taux final	2029	2029

Total des déboursés

Le total des déboursés en regard des avantages sociaux futurs, comprenant les cotisations versées par la CCT dans le cours normal de ces activités 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 1 471 666 \$ (1 285 008 \$ en 2010). En outre, la Commission a été tenue de faire des paiements spéciaux mensuels totaux de 333 800 \$ (333 800 \$ en 2010) 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 2010. Le montant total en espèces se chiffre à 1 805 466 \$ (1 618 808 \$ en 2010).

Lettre de crédit

Certains employés de la Commission canadienne du tourisme bénéficient d'une convention de retraite agréée. L'évaluation actuarielle réalisée en septembre 2010 pour l'exercice prenant fin le 31 décembre 2011 a servi à déterminer la valeur nominale de la lettre de crédit en 2011. Le calcul de la valeur de la lettre de crédit de 2011 se fonde sur l'estimation de l'actif et du passif de l'exercice se terminant le 31 décembre 2011. La valeur marchande estimative des actifs du régime était de 1 093 000 \$ (1 084 700 \$ en 2010 et 1 167 400 \$ au 1^{er} janvier 2010), tandis que la valeur estimative actualisée de l'obligation non capitalisée au titre des prestations s'élevait à 1 555 600 \$ (1 376 100 \$ en 2010 et 1 383 800 \$ au 1^{er} janvier 2010). Le montant de 462 600 \$ (291 400 \$ en 2010 et 216 400 \$ au 1^{er} janvier 2010) de l'obligation non capitalisée au titre des prestations a été garanti par lettre de crédit.

7. Crédits parlementaires

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

(en milliers)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations		
Montants votés :		
Budget principal 2010-2011 (2009-2010)	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 constatée dans l'exercice précédent	(81 147)	(79 831)
Régularisation des affectations déterminées	(6)	-
Montants constatés durant l'exercice en cours	27 412	25 271
Montants votés :		
Budget principal des dépenses 2011-2012 (2010-2011)	76 033	100 643
Budget supplémentaire B	5 000	8 000
Crédit 15 du Conseil du Trésor	-	822
Affectation bloquée permanente	-	(900)
	81 033	108 565
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(22 561)	(27 418)
Montants constatés durant l'exercice en cours	58 472	81 147
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	85 884	106 418
Montants votés :	81 033	108 565
Moins : liquidités reçues au cours de l'exercice	(61 414)	(69 934)
Liquidités à recevoir à l'exercice suivant	19 619	38 631
Régularisation des crédits parlementaires pour les affectations déterminées	(6)	-
Crédits parlementaires à constater à l'exercice suivant pour l'exercice en cours	(22 561)	(27 418)
Crédits parlementaires débiteurs/(reportés)	(2 948)	11 213
Crédits parlementaires débiteurs/(reportés)		
Solde d'ouverture	11 213	(5 334)
Liquidités reçues de l'exercice gouvernemental 2010-2011 (2009-2010)	(38 631)	(19 937)
Liquidités reçues de l'exercice gouvernemental 2011-2012 (2010-2011)	(61 414)	(69 934)
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	85 884	106 418
Solde de clôture	(2 948) \$	11 213 \$

8. Crédits parlementaires reportés

Les crédits parlementaires reportés comprennent des montants totalisant 1 339 856 \$ (2 115 775 \$ en 2010 et 4 969 926 \$ au 1^{er} janvier 2010) destinés au financement des activités liées aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 et au 100^e anniversaire du Stampede de Calgary. Ces montants, bien que prélevés, n'ont pas encore été utilisés.

9. Excédent accumulé

L'excédent représente l'excédent de crédits reçus en sus des dépenses réelles. Se reporter à la note 3 pour obtenir une description des ajustements apportés à l'excédent accumulé dans le cadre du passage aux NCSP.

10. Charges – marketing et ventes

La Commission exerce et dirige ses activités dans un secteur isolable unique, soit le marketing de l'industrie canadienne du tourisme.

La Commission compte des bureaux dans divers pays, qu'elle soutient grâce à ses services du Marketing et des Ventes, établis au siège social. Ces services comprennent les unités du Marketing électronique, des Expériences de la marque, de la Recherche et des Communications internationales. Les données géographiques se répartissent comme suit :

(en milliers)	2011	2010
Marchés principaux (Royaume-Uni, France, Allemagne, Australie)	30 224 \$	19 887 \$
Marketing général	22 376	19 085
Marchés émergents (Inde, Brésil, Mexique, Japon, Corée, Chine)	21 300	14 830
États-Unis	10 903	40 685
Canada	-	11 139
	84 803 \$	105 626 \$

11. Dépenses par article

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

(en milliers)	2011	2010
Programmes		
Publicité	13 408 \$	47 465 \$
Relations publiques et avec les médias	10 968	12 912
Développement de la clientèle	24 027	5 985
Activités auprès des professionnels des voyages	17 871	17 620
Recherche	8 452	5 768
	74 726	89 750
Salaires et avantages sociaux	13 787	21 377
Dépenses de fonctionnement		
Autres	4 356	4 048
Loyer	1 846	3 486
Déplacements	1 346	1 558
Services professionnels	1 214	2 316
	8 762	11 408
Amortissement	1 046	1 149
	98 321 \$	123 684 \$

12. Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010

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 se terminant le 31 mars 2012. Au 31 décembre 2011, la Commission a utilisé 25 millions de dollars (4,2 millions de dollars en 2011). Les sommes restantes seront demandées par le biais des crédits du budget principal des dépenses de l'exercice 2011-2012 avant le 31 mars 2012.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, les coûts engagés par la Commission pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver s'établissent comme suit :

(en milliers)	2011	2010
Produits		
Contributions des partenaires	202 \$	698 \$
Charges		
Marketing et ventes	4 924	7 809
Services généraux	-	26
	4 924	7 835
Total	4 722 \$	7 137 \$

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 comprenait l'approbation d'un programme de publicité génératrice de recettes au pays et d'activités au sein des marchés étrangers prioritaires. Ces programmes se sont achevés en mars 2011.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, les coûts engagés par la CCT dans le cadre du programme de relance s'établissent comme suit :

(en milliers)	2011	2010
Produits		
Contributions des partenaires	25 \$	2 081 \$
Charges		
Marketing et ventes	5 185	24 599
Services généraux	644	642
Stratégie et planification	-	39
	5 829	25 280
Total	5 804 \$	23 199 \$

14. 100^e anniversaire du Stampede de Calgary

En septembre 2011, le Conseil du Trésor du Canada a approuvé un financement ponctuel de 5 millions de dollars accordé à la Commission pour promouvoir le 100^e anniversaire du Stampede de Calgary (qui aura lieu en juillet 2012) dans ses marchés touristiques étrangers cibles. La Commission prévoit avoir épuisé ces fonds au 31 mars 2012.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, la Commission a engagé des coûts de 2,4 millions de dollars liés aux ventes et au marketing pour le programme du Stampede.

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'élèvent à 30,2 millions de dollars au 31 décembre 2011 (36,5 millions de dollars en 2010 et 39,2 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010).

(en milliers)						Total		Total
2012	2013	2014	2015	2016	partiel	2017-2018		
8 806 \$	14 647 \$	5 023 \$	1 632 \$	72 \$	30 180 \$	- \$	30 180 \$	

16. Éventualités

Dans le cours normal des activités de la CCT, et par suite de ses activités de restructuration en 2010, 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. En raison de la nature délicate et confidentielle des revendications et des poursuites, la CCT ne peut divulguer d'information concernant les pertes possibles.

17. Événements postérieurs

En mars 2012, la Commission s'attend à recevoir 1 million de dollars de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor relativement aux prestations de retraite des employés recrutés sur place en vertu du Régime de pension des employés du gouvernement du Canada recrutés sur place, 1996, pour les services rendus avant le 1^{er} janvier 2001.

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 et 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^{MD}) : 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
CCSP	Conseil sur la comptabilité dans le secteur public
CCT	Commission canadienne du tourisme
CEC	Collection d'expériences distinctives ^{MD}
CIO	Comité international olympique
ICCA	Institut Canadien des Comptables Agréés
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
NCSP	Normes comptables du secteur public
OMD	Organisme de marketing de destination
OMP	Organisme de marketing provincial
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONT	Office national du tourisme
PIB	Produit intérieur brut
PDG	Président-directeur général
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
RVMCE	Réunions d'affaires, voyages de motivation, congrès et expositions
SDA	Statut de destination approuvée
TBP	Tableau de bord prospectif



Cape Spear (Terre-Neuve-et-Labrador)

Newfoundland and Labrador Tourism

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME

Bureau 1400, Four Bentall Centre
1055, rue Dunsmuir
Vancouver, C.-B. V7X 1L2
Canada

www.canada.travel

© Commission canadienne du tourisme, 2012

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada
Commission canadienne du tourisme
Rapport annuel 2011 / Commission canadienne du tourisme
Publié aussi en anglais sous le titre : Annual Report 2011
Numéros de catalogue :
Papier : lu82-2011F
1481-3564
PDF : lu82-2011F-PDF
1493-5775

Vancouver (Colombie-Britannique)

Commission canadienne du tourisme