



Commission canadienne  
du tourisme

Canadian Tourism  
Commission

# Le tourisme, moteur de croissance du Canada

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME  
**RAPPORT ANNUEL 2014**



Canada



# Faits saillants de 2014 de la CCT

10 %

Augmentation du nombre d'arrivées au Canada en provenance des dix marchés de voyages d'agrément de la CCT

432 000

Nombre de voyageurs que la CCT a incités à visiter le Canada en 2014 au moyen de publicité destinée aux consommateurs et de partenariats avec des professionnels des voyages

667 millions \$

Apport direct des activités de marketing de la CCT à l'économie touristique canadienne

258 millions \$

Recettes engendrées par la division Événements d'affaires Canada de la CCT dans le marché des réunions, congrès et voyages d'affaires

295 000

Nombre de délégués découlant des activités d'Événements d'affaires Canada

50 millions \$

Contribution des partenaires aux activités de marketing et aux événements de la CCT

0,9:1

Contribution de nos partenaires pour chaque dollar du financement de la CCT

92 %

Taux de satisfaction des partenaires à l'égard du travail de la CCT

627 000

Nombre d'emplois dans l'industrie du tourisme

7 500

Nombre d'emplois créés ou maintenus dans l'industrie du tourisme grâce aux voyages découlant directement des activités de marketing de la CCT

122 millions \$

Montant des recettes fiscales procurées au gouvernement du Canada par les activités de la CCT, pour un rendement de 2,1:1





# Contenu

À propos de la CCT	4
Message du président du conseil d'administration (par intérim)	6
Message du président-directeur général	7
Les résultats ont dépassé les prévisions dans tous les marchés en 2014	8
Revue de l'année 2014	10
Faits saillants des résultats de la CCT en 2014	11
La CCT en collaboration	12
Tableau de bord prospectif d'entreprise de la CCT	16
Rapport sur le rendement de la CCT en 2014	18
Thème stratégique n° 1 : Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne	18
Faits saillants dans les marchés de la CCT en 2014	22
Thème stratégique n° 2 : Aider les entreprises canadiennes à vendre la destination Canada	34
Thème stratégique n° 3 : Promouvoir l'excellence organisationnelle et l'efficacité	39
Distinctions reçues en 2014	42
Régie interne	44
Conseil d'administration	46
Activités du conseil d'administration en 2014	48
Comité de la haute direction de 2014	50
Commentaires et analyse de la direction pour 2014	52
Risques et incertitudes	59
Vérification interne	61
Énoncé de responsabilité de gestion	62
Rapport du vérificateur	63
États financiers	66
Notes afférentes aux états financiers vérifiés	71
Annexe 1 : Définitions des éléments du tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2014	92

**Le présent rapport fait état du rendement de la CCT par rapport aux objectifs établis dans son plan d'entreprise de 2014-2018 et relève les principales activités et initiatives qui ont jalonné 2014. Il s'agit du principal outil employé par la Commission canadienne du tourisme pour faire rapport au Parlement du Canada et présenter les résultats obtenus grâce aux ressources publiques.**



## À propos de la CCT

---

### NOTRE VISION

Inviter le monde entier à explorer  
le Canada

---

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est l'organisme national de marketing touristique du Canada. À titre de société d'État du gouvernement du Canada, nous dirigeons, en collaboration avec l'industrie canadienne du tourisme, la promotion du Canada comme destination touristique quatre-saisons de premier choix où le voyageur peut vivre des expériences extraordinaires. Nous donnons au Canada une voix cohérente sur le marché du tourisme international.

### NOTRE MISSION

Canaliser la voix collective du  
Canada en vue d'accroître les  
recettes d'exportation du tourisme

---

Nous avons comme vision d'inviter le monde entier à explorer le Canada. Le tourisme étant l'un des secteurs les plus florissants à l'échelle mondiale, il est d'une importance stratégique pour le Canada de générer des recettes d'exportation qui apporteront de l'argent frais à son économie. Au moyen de programmes efficaces de marketing et de promotion touristiques, soutenus par des études de marché pertinentes, nous contribuons à la création d'emplois et de richesse pour les Canadiens en stimulant la demande au profit de l'économie touristique du Canada.

### NOTRE BUT

Accroître les recettes d'exportation  
du tourisme pour le Canada dans  
les marchés qui procurent le  
meilleur rendement et où la marque  
du Canada est à l'avant-scène

---

Avec nos partenaires de l'industrie touristique et des gouvernements du Canada, des provinces et des territoires, nous faisons la promotion d'expériences canadiennes extraordinaires dans 12 pays, menons des études de marché, offrons des images et des vidéos saisissantes par l'intermédiaire 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.*





Vancouver, Colombie-Britannique  
© Catherine Karnow

---

## NOTRE MANDAT

En vertu de la loi, la CCT est tenue :

- de veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme;
- de promouvoir le Canada comme destination touristique de choix;
- de 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;
- d'offrir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

---

## FINANCEMENT ET PARTENARIATS

Le financement de la CCT provient de crédits parlementaires et de partenariats avec l'industrie du tourisme

Le financement de la CCT provient majoritairement des crédits parlementaires que lui attribue le gouvernement du Canada. En outre, grâce à des partenariats de marketing avec des organismes de l'industrie canadienne du tourisme et des entreprises de voyages étrangères, la CCT met à profit ses crédits de base en s'associant à d'autres ordres de gouvernement et au secteur privé dans le cadre de partenariats public-privé qui étendent la portée de son marketing sur la scène internationale.

---

## LES MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT DE LA CCT EN 2014

Allemagne, Australie, Brésil, Chine, Corée du Sud, France, Inde, Japon, Mexique et Royaume-Uni

La CCT cible les voyageurs d'agrément dans dix marchés à travers le monde, en plus d'investir dans cinq marchés d'affaires en vue d'encourager la tenue de réunions, de congrès et de voyages de motivation au Canada.

---

## LES MARCHÉS D'AFFAIRES DE LA CCT EN 2014

Belgique (Bruxelles), France, Allemagne, Royaume-Uni et États-Unis





## Message du président du conseil d'administration (par intérim)

En 2014, la CCT a continué de s'acquitter de son mandat d'atteindre des résultats au profit de l'industrie canadienne du tourisme et de l'économie du Canada.

La CCT veille à la prospérité de l'industrie canadienne du tourisme en privilégiant les investissements qui maximisent le succès des entrepreneurs et aident le secteur canadien des voyages, principalement composé de petites et moyennes entreprises, à pénétrer le marché international. Il revient à la CCT, en partenariat avec ceux et celles qui vivent du tourisme au quotidien, de promouvoir le Canada en tant que destination incontournable.

Le secteur du tourisme canadien a connu une excellente année 2014, marquée par une hausse particulièrement forte du nombre d'arrivées en provenance des marchés cibles où la CCT et ses partenaires investissent dans des activités de marketing et de promotion. Le Canada s'impose à nouveau comme destination dans le monde et tout porte à croire que 2015 lui apportera encore de brillants résultats.

Je tiens à souhaiter la bienvenue à David Goldstein, notre nouveau président-directeur général, qui apporte à la CCT une vaste expérience dans le domaine du tourisme et de nombreuses réussites en leadership d'entreprise. Je souhaite également la bienvenue à Olga Ilich, de Richmond, en Colombie-Britannique, et à Nora Duke, de St. John's, à Terre-Neuve-et-Labrador, deux nouvelles arrivées au sein de notre conseil d'administration, lequel profitera de leur riche expérience du monde des affaires et de leur profonde connaissance du secteur du tourisme. Enfin, je souhaite remercier Steve Allan, qui a quitté le poste de président du conseil d'administration après avoir consacré de nombreuses années à la CCT et au tourisme.

Merci aussi à tous nos partenaires de l'industrie qui continuent de collaborer avec nous, au profit des entreprises touristiques et de notre économie.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'SA', with a long horizontal line extending to the right.

Scott Allison  
Président du conseil par intérim





## Message du président-directeur général

Le présent rapport présente l'un des organismes de marketing les plus innovants du Canada, un organisme de premier plan qui travaille en collaboration avec notre industrie touristique pour faire progresser l'économie du Canada, aider les 160 000 petites et moyennes entreprises touristiques réparties partout au pays et contribuer à l'apport d'une valeur de plus de 84 milliards de dollars à l'économie canadienne et au soutien de plus de 627 000 emplois.

En 2014, le Canada a été désigné meilleur pays du monde à visiter, où vivre, où étudier et où assister à des événements ou en organiser. En travaillant avec nos partenaires dans les 12 marchés étrangers de la CCT, nous faisons sans cesse la promotion du Canada en tant que destination touristique de premier choix. Nous sommes fiers de vous présenter les résultats de ce travail pour l'année écoulée. Je tiens à remercier les organismes de marketing provinciaux, territoriaux et de destination, ainsi que tous nos partenaires du secteur privé qui, partout au Canada, continuent de collaborer avec nous.

C'est un honneur pour moi de joindre les rangs de la CCT à un moment aussi prometteur pour l'organisation et l'industrie qu'elle soutient. Je félicite l'équipe de la CCT pour son engagement sans faille envers le rendement, l'excellence et l'innovation, et je tiens en particulier à remercier Greg Klassen pour l'engagement et le talent exceptionnels dont il a fait preuve à titre de président-directeur général par intérim.

Sur une telle lancée, j'ai confiance que nous continuerons à apporter de la valeur à l'économie du Canada en soutenant les entreprises, les collectivités et le gagne-pain des nombreux Canadiens et Canadiennes actifs dans l'industrie touristique de leur pays.

David F. Goldstein  
Président-directeur général



# Les résultats ont dépassé les prévisions dans

En 2014, la CCT a investi dans 10 marchés d'agrément : l'Allemagne, l'Australie, la Chine, la Corée du Sud, le Brésil, la France, l'Inde, le Japon, le Mexique et le Royaume-Uni.



**Total des voyages  
d'une nuit ou plus  
au Canada**

**17,1 millions\***  
**+3,2 %**

**Nombre de voyages d'une nuit  
ou plus au Canada en provenance  
des marchés de la CCT**

**2,94 millions\***  
**+10,1 %**

**Total des recettes provenant  
des visiteurs étrangers**

**17,3 milliards \$\***  
**+4,9 %**

**Recettes provenant des  
marchés de la CCT**

**4,74 milliards \$\***  
**+13,7 %**

\*Estimations du Service de la recherche de la CCT

La CCT s'efforce d'attirer des événements d'affaires de cinq marchés : l'Allemagne, la Belgique, les États-Unis, la France et le Royaume-Uni.

## ÉVÉNEMENTS D'AFFAIRES CANADA

EXPLOREZ SANS FIN

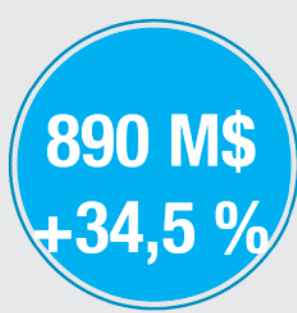
- Ce secteur attire 2,5 millions de visiteurs étrangers chaque année;
- 2,7 milliards \$ en recettes;
- 24 % des recettes touristiques que le Canada recueille de l'étranger sont produites par le tourisme d'affaires;
- Le Canada est la principale destination pour les réunions d'affaires organisées à l'étranger par des organisations américaines;
- EAC a travaillé avec des partenaires pour produire 258 millions \$ en recettes.

### Recettes provenant des marchés de la CCT

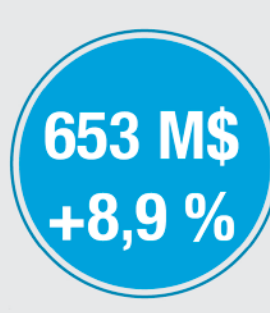
(Total des dépenses touristiques des visiteurs au Canada provenant des 10 marchés de la CCT)



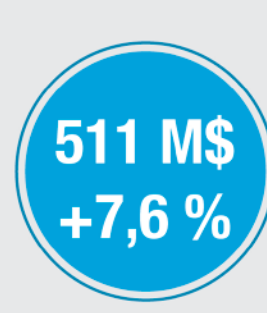
ROYAUME-UNI



CHINE



FRANCE



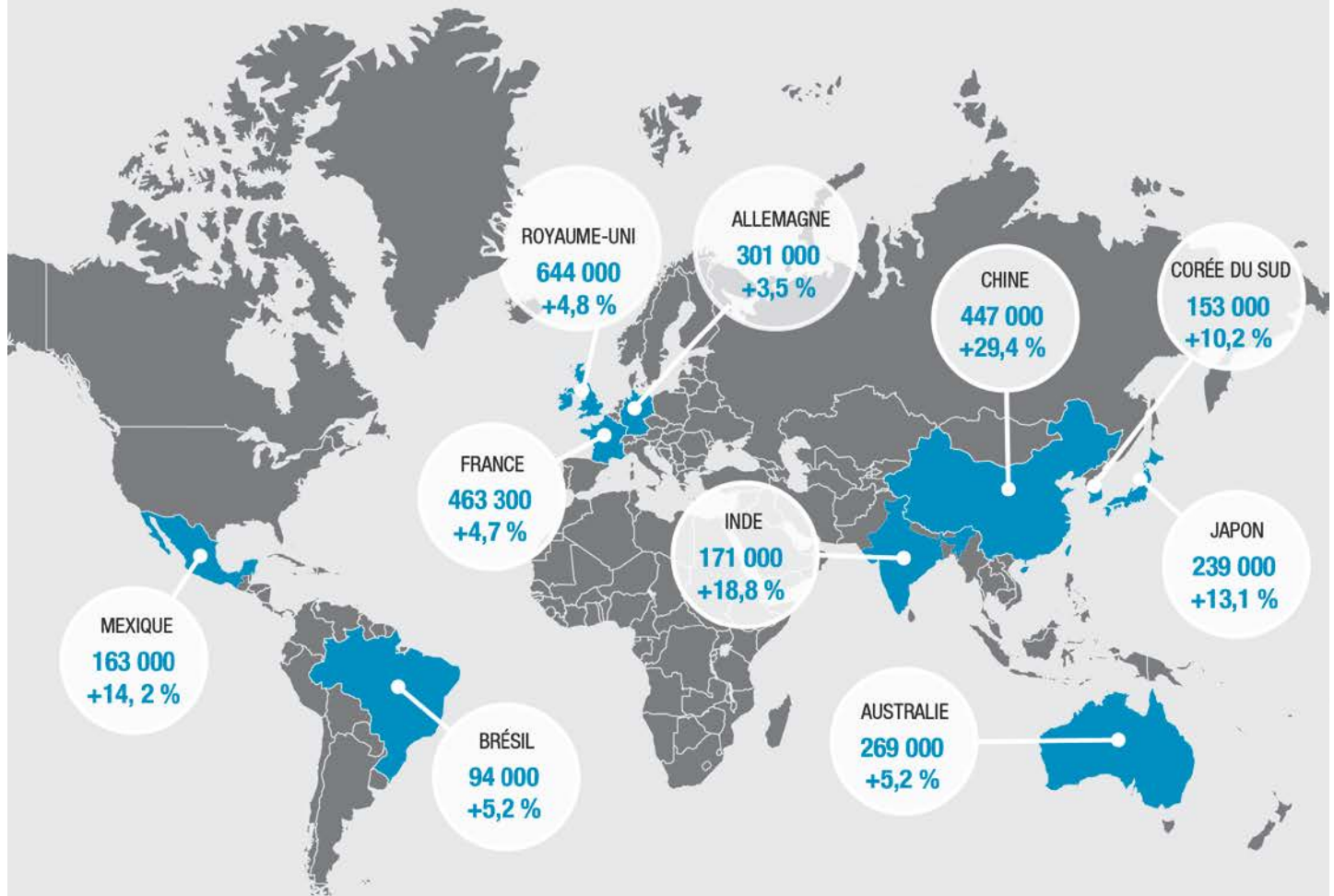
ALLEMAGNE



# tous les marchés en 2014

Visites au Canada des marchés de la CCT

Nombre de visiteurs d'une nuit ou plus provenant des marchés de la CCT

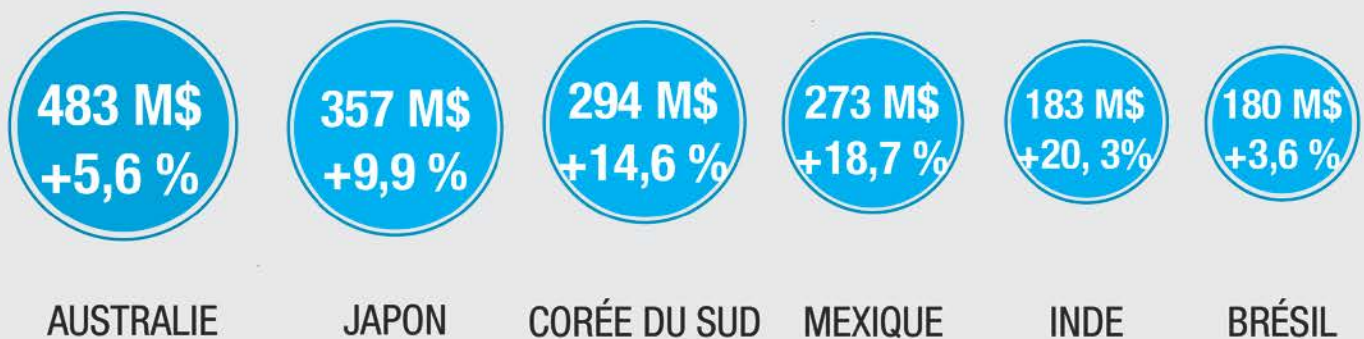


L'industrie canadienne du tourisme est l'un des principaux nerfs économiques du pays et constitue le premier secteur pour les exportations de services du Canada

Le tourisme soutient :

**627 000 emplois**

**170 000 entreprises touristiques**





# Revue de l'année 2014

## SURVOL DU TOURISME MONDIAL

En 2014, le nombre d'arrivées de touristes étrangers (pour des séjours d'une nuit ou plus) enregistré par les destinations dans le monde a atteint 1,1 milliard. Par rapport à l'année précédente, il s'agit d'une hausse de 4,7 %, ou de 51 millions de voyages d'une nuit ou plus.

Pour la cinquième année consécutive depuis la crise financière de 2009, la croissance dépasse la moyenne à long terme, située entre 3 et 4 %. La ventilation par région révèle que les Amériques (+7 %) et l'Asie-Pacifique (+5 %) ont connu la plus forte croissance, tandis que l'Europe (+4 %), le Moyen-Orient (+4 %) et l'Afrique (+2%) ont progressé, mais dans une moindre mesure.

La Chine s'avère la principale source de dépenses touristiques dans le monde. En 2014, on estime que les voyageurs chinois ont consacré 150 milliards de dollars américains aux voyages à l'étranger, un montant supérieur de plus de 35 % aux 111 milliards de dollars américains dépensés par les voyageurs des États-Unis, au deuxième rang. On prévoit que le Canada conservera le septième rang des dépenses touristiques effectuées à l'étranger en 2014 (37 milliards de dollars américains, en hausse de 6,2 %).

**5<sup>e</sup> année  
consécutive de  
croissance du  
tourisme mondial**

## INDICATEURS DE L'INDUSTRIE DU TOURISME AU CANADA

En 2014, tous les indicateurs touristiques clés du Canada (recettes touristiques, PIB, nombre d'arrivées et emploi) ont progressé. L'industrie canadienne du tourisme, un des principaux nerfs économiques du pays, constitue le premier secteur d'exportation de services du Canada. La CCT et ses partenaires collaborent pour générer plus de 17,3 milliards de dollars en activités économiques de la part des visiteurs au Canada provenant des marchés étrangers de la CCT.

Le nombre total d'arrivées de visiteurs internationaux au Canada pour une nuit ou plus a atteint 17,1 millions, en hausse de 3,2 % par rapport à 2013. Les arrivées en provenance des dix marchés cibles de la CCT ont fait encore mieux, avec une croissance de 10 % par rapport à 2013. L'industrie contribue au maintien de près de 627 000 emplois et de plus de 170 000 entreprises touristiques.

**Croissance de  
10 % des marchés  
de la CCT**

Indicateurs de l'industrie du tourisme	Résultats de 2013	Résultats de 2014
Recettes d'exportation du tourisme <sup>1</sup>	16,4 milliards \$ (est.)	17,3 milliards \$ (est.)
PIB du tourisme <sup>1</sup>	2 % (est.)	2 % (est.)
Emplois dans le secteur du tourisme <sup>1</sup>	618 300 (est.)	626 900 (est.)
Recettes touristiques provenant des marchés étrangers de la CCT <sup>2</sup>	4,2 milliards \$ (est.)	\$4,7 milliards \$ (est.)

Sources : <sup>1</sup> Statistique Canada; <sup>2</sup> estimations du Service de recherche de la CCT

L'afflux de voyageurs étrangers provient en grande partie des économies émergentes et de la progression de la classe moyenne constatée à l'échelle mondiale. On remarque une croissance particulièrement forte dans certains marchés cibles de la CCT, notamment la Chine (+29 %), l'Inde (+19 %), le Japon (+15 %) et le Mexique (+14 %).

# FAITS SAILLANTS DES RÉSULTATS DE LA CCT EN 2014

De concert avec ses partenaires, la CCT a fortement contribué à l'économie touristique du Canada, notamment en augmentant les recettes d'exportation du tourisme attribuables à ses activités et le nombre de voyageurs convertis.

- ✓ Près de 3 millions de visiteurs en provenance des dix marchés des voyages d'agrément de la CCT, une augmentation de 10 % par rapport à 2013;
- ✓ 4,74 milliards de dollars de recettes totales en provenance des dix marchés des voyages d'agrément de la CCT, une augmentation de 14 % par rapport à 2013;
- ✓ Une année record pour les arrivées en provenance de plusieurs marchés de la CCT, y compris la Chine, la France et l'Australie.

## Les activités de marketing de la CCT

La CCT a contribué à la hausse du nombre de visiteurs au Canada en 2014. Cette augmentation se répercute sur l'activité des aéroports, le taux d'occupation des hôtels, les recettes des attractions et la fréquentation des commerces et des restaurants canadiens par les visiteurs.

- ✓ 667 millions de dollars de recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de marketing auprès des voyageurs d'agrément;
- ✓ 432 000 voyageurs d'agrément convertis;
- ✓ Le Canada désigné meilleur pays du monde à visiter par le Reputation Institute;
- ✓ Augmentation de la notoriété assistée de la destination (+4 %) et de la considération active du Canada (+6 %).

## Événements d'affaires Canada

Le tourisme d'affaires est essentiel à l'atteinte des objectifs commerciaux internationaux du Canada. Les événements d'affaires, notamment les réunions et les voyages de motivation, donnent souvent aux délégués et aux visiteurs la chance de vivre leur première expérience du Canada. On doit y voir une réelle occasion de bâtir de précieuses relations, d'attirer de nouveaux investissements et d'offrir de nouvelles perspectives de croissance au pays. Les résultats d'Événements d'affaires Canada ont atteint des sommets en 2014.

- ✓ 258 millions de dollars de recettes générées par Événements d'affaires Canada;
- ✓ 295 000 délégués issus des activités liées aux événements d'affaires;
- ✓ La réservation de congrès majeurs, y compris la conférence TED;
- ✓ Une croissance de 25 % des réservations dans le secteur des sciences de la vie.

## Une bonne valeur pour les contribuables

Tout au long de 2014, la CCT s'est appliquée à accroître les sommes injectées dans l'économie canadienne par les touristes étrangers. Notre travail a aidé à stimuler la croissance des recettes au profit des entreprises touristiques, à engendrer des recettes fiscales et à soutenir l'emploi des Canadiens. En 2014, on estime que nos activités de marketing touristique international ont eu les résultats suivants :

- ✓ une injection de 925 millions de dollars dans l'économie touristique du Canada;
- ✓ des recettes fiscales fédérales de 122 millions de dollars;
- ✓ le soutien de 7 500 emplois dans le secteur touristique.



# LA CCT EN COLLABORATION

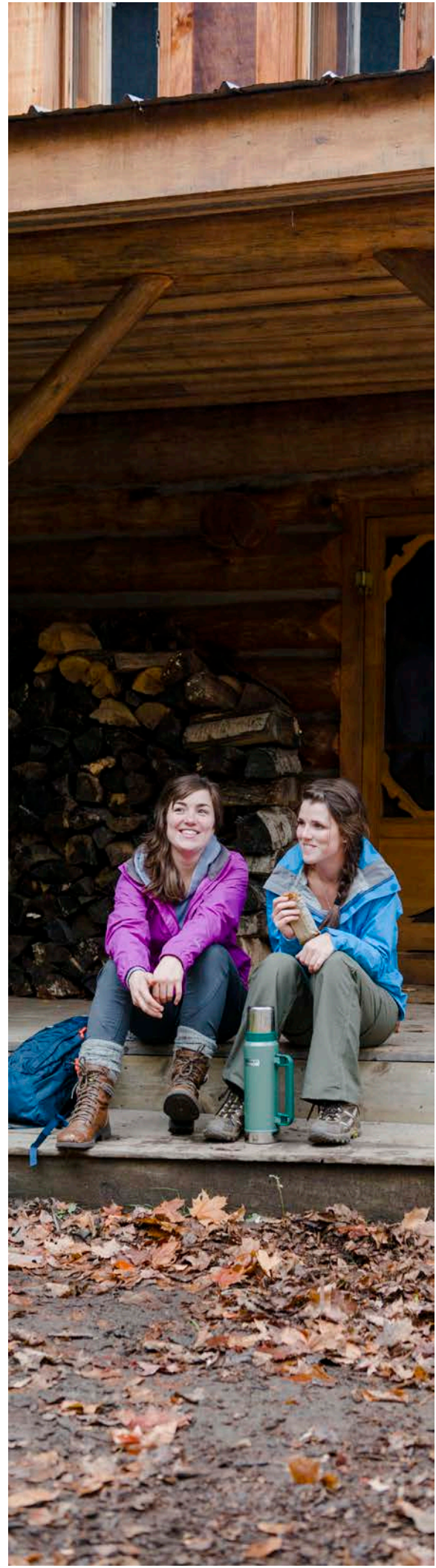
## Appui à la Stratégie fédérale en matière de tourisme

Lancée en 2011, la Stratégie fédérale en matière de tourisme (SFT) du Canada est une initiative gouvernementale qui vise à aider le secteur touristique canadien à se placer en position de croissance et de compétitivité à long terme. La SFT définit une approche gouvernementale pour positionner le secteur canadien du tourisme de façon à tirer profit des possibilités de croissance internationales, à accroître les recettes touristiques et à créer des emplois au Canada.

La CCT travaille en collaboration avec une vingtaine d'autres ministères et organismes fédéraux afin d'augmenter la compétitivité du Canada en concrétisant l'engagement de mieux faire connaître le Canada comme principale destination touristique, tel que formulé dans la SFT.

Principales réalisations :

- La division Événements d'affaires Canada (EAC) de la CCT a formé une nouvelle alliance stratégique avec le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD) et Industrie Canada. Cette alliance facilite la mise en œuvre du Plan d'action sur les marchés mondiaux et de la stratégie d'EAC en donnant accès à des spécialistes de divers secteurs, à du contenu qui s'avère précieux pour le matériel de marketing, à des occasions de réseautage, à des contacts internationaux et à des possibilités de collaboration dans le cadre d'événements et de missions commerciales.
- La CCT a revu et amélioré le programme des *expériences canadiennes distinctives* (ECD) pour mettre en valeur des expériences touristiques canadiennes uniques et variées conjointement avec les organismes de marketing provinciaux. En 2014, la CCT a continué de promouvoir les expériences distinctives dans son marketing à l'étranger. On a compté 215 intégrations des ECD dans les activités médiatiques et de relations publiques et les activités menées auprès des professionnels des voyages et des consommateurs par les équipes des marchés étrangers et du siège social. En outre, 77 partenaires offrant des ECD ont participé à RVC.
- La CCT a mené plusieurs campagnes novatrices pour faire augmenter la notoriété du Canada en tant que destination touristique de premier choix. Elle a notamment lancé le programme de télédiffusion CTCTV en Chine et a fait la promotion de la série télévisée *Hanako et Anne* au Japon. Cette dernière initiative a attiré un nombre record de visiteurs à l'Île-du-Prince-Édouard en 2014.
- Des partenaires de la SFT ont également connu d'importants succès. Par exemple, Transports Canada a amélioré l'accessibilité du Canada en négociant des accords bilatéraux nouveaux ou élargis en matière de services aériens.
- Grâce au programme de visa CAN+, Citoyenneté et Immigration Canada a facilité la venue des voyageurs à faible risque en provenance de certains des marchés de la CCT connaissant la plus forte croissance, comme la Chine, l'Inde et le Mexique. Ces trois marchés ont d'ailleurs enregistré des résultats remarquables en 2014, marqués par une forte hausse.







Muskoka, Ontario

# LA CCT EN COLLABORATION

## Les partenariats, source de croissance

Pour faire sa place dans le marché international et augmenter les recettes d'exportation, la CCT compte énormément sur la contribution de partenaires qui l'aident à accroître la portée, la force et le rendement de ses programmes de marketing.

Pour accroître la clientèle touristique, il faut établir solidement la présence de la marque à l'étranger. C'est ce que fait la CCT au moyen de programmes internationaux de marketing et de ventes, menés en partenariat avec le soutien de grandes sociétés du secteur touristique, y compris des chaînes hôtelières, des sociétés ferroviaires et des centres de villégiature canadiens, et celui d'organismes de marketing de destination (OMD) et d'organismes de marketing provinciaux (OMP).

Nos partenaires nous permettent de tirer le maximum de notre investissement fédéral pour promouvoir la marque touristique du Canada dans le monde, tout en aidant à acheminer les retombées tout au long de la chaîne d'approvisionnement, au profit de l'ensemble de l'industrie touristique. De la même manière, malgré les différences entre les réseaux du pays, non seulement les OMP et les OMD qui collaborent avec la CCT multiplient les retombées de leurs propres efforts de marketing, mais ils accroissent aussi la portée et la visibilité des petites et moyennes entreprises (PME) de leur région.

## Résultats des partenariats en 2014

En 2014, la CCT a encore une fois atteint son objectif d'établir des partenariats avec l'industrie touristique de façon à accroître le pouvoir de marketing du Canada au moyen d'une marque unique et d'un message commun. En effet, dans le contexte des 58 millions de dollars de crédits parlementaires attribués à la CCT, les contributions des partenaires représentent un ratio de 0,9:1, supérieur à l'objectif de 0,6:1 fixé pour 2014. Collectivement, la CCT et ses partenaires disposaient donc d'un budget de marketing de 110 millions de dollars.

Les partenaires de la CCT font partie intégrante du marketing du Canada dans le monde. En 2013, nos partenaires nous ont affirmé accorder une grande valeur à notre portée internationale et à la solidité de la marque :

- ✓ 92 % des partenaires se sont dits très satisfaits de la CCT;
- ✓ 87 % des partenaires ont adopté un grand nombre d'éléments de l'image de marque et du marketing de la CCT;
- ✓ 81 % des partenaires ont affirmé leur intention de poursuivre leur partenariat avec la CCT.

Ce solide engagement envers le partenariat restera au centre des préoccupations de la CCT pour les années à venir.



# LA CCT EN COLLABORATION

---

## PRINCIPAUX PROGRAMMES MENÉS EN PARTENARIAT PAR LA CCT EN 2014

APT Touring 2014	Australie
RVC 2014	International
Enquête sur les voyages internationaux (Statistique Canada)	Recherche
Enquête sur les voyages des résidents du Canada (Statistique Canada)	Recherche
Travel marvel – programme conjoint 2014	Australie
Conférence TED	EAC
Canon Korea – événement grand public conjoint	Corée du Sud
Despegar.com – programme conjoint	Mexique
Scenic Tours 2014	Australie
SPOMT – projet de petit film	Chine
Flight Centre	Australie
Club Tourism International Inc. – promotion	Japon
GoMedia	Communications internationales
JTB – médias, conjoint	Japon
Air Canada – campagne à Tokyo	Japon

---





# TABLEAU DE BORD PROSPECTIF D'ENTREPRISE DE LA CCT

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT DE LA CCT	PERSPECTIVE	RÉSULTAT DE 2012	RÉSULTAT DE 2013	CIBLE POUR 2014	RÉSULTAT DE 2014
<b>BUT : Accroître les recettes d'exportation du tourisme pour le Canada dans les marchés qui procurent le meilleur rendement et où la marque du Canada est à l'avant-scène</b>					
RCI des campagnes de marketing	Clientèle	56:1*	38:1	<b>58:1<sup>†</sup></b>	121:1
Nombre de voyageurs d'agrément convertis	Clientèle	408 728*	259 900	<b>203 000<sup>†</sup></b>	432 500
Nombre de délégués issus des activités liées aux événements d'affaires	Clientèle	Nouveau pour 2014		Donnée de référence	295 000
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément de la CCT	Finances	643 millions \$	425 millions \$	<b>297 millions \$<sup>†</sup></b>	667 millions \$
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC de la CCT	Finances	44 millions \$	120 millions \$	<b>100 millions \$</b>	258 millions \$
Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT	Finances	687 millions \$	545 millions \$	<b>397 millions \$<sup>†</sup></b>	925 millions \$
Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	Finances	90,1 millions \$	72,2 millions \$	<b>52 millions \$<sup>†</sup></b>	122 millions \$
Emplois attribuables à la CCT	Finances	5 073	4 416	<b>2 960<sup>†</sup></b>	7 496
Classement de la marque nationale	Clientèle	2	2 (2012-2013)	Dans les cinq premières	5
Intérêt assisté pour la destination	Fonctionnement	78 %	80 %	78 %	82 %
Considération active du Canada comme destination	Fonctionnement	Nouveau pour 2014		18 %	24 %
<b>Objectif 1 : Jeter les bases du programme Voyages génération Y en 2017</b>					
Concevoir une stratégie complète et approuvée par le conseil	Fonctionnement	Nouveau pour 2014		Oui	Oui
<b>Objectif 2 : Étudier les possibilités de développement du secteur des événements d'affaires dans le contexte du programme commercial du Canada</b>					
Adapter l'approche de ventes d'EAC pour l'arrimer au Plan d'action sur les marchés mondiaux	Fonctionnement	Nouveau pour 2014		Oui	Oui
<b>Objectif 3 : Poursuivre le développement de plateformes conformes à la marque pour l'industrie en visant des rendements tant immédiats que potentiels</b>					
Élaborer une stratégie relative aux plateformes conformes à la marque	Fonctionnement	Nouveau pour 2014		Oui	Oui
Adoption de la marque par les partenaires	Fonctionnement	82 % <sup>†</sup>	87 %	82 % <sup>†</sup>	87 % <sup>†</sup>
Satisfaction des partenaires	Fonctionnement	89 % <sup>†</sup>	92 %	89 % <sup>†</sup>	92 % <sup>†</sup>
Contributions des partenaires	Fonctionnement	0,8:1	0,8:1	0,6:1	0,9:1

**Objectif 4 : Tenter de définir plus globalement la valeur que représente la CCT pour l'industrie, au-delà des mesures de rendement du capital investi habituelles**

Déterminer l'incidence du rôle des programmes de la CCT	Fonctionnement	Nouveau pour 2014	Oui	Oui
Explorer les mesures de conversion permettant d'évaluer les activités liées aux relations avec les médias, aux relations publiques et aux médias sociaux	Fonctionnement	Nouveau pour 2014	Oui	Oui

**Objectif 5 : Poursuivre les efforts continus en matière d'efficacité**

Efficacité des systèmes	Fonctionnement	S.O. <sup>§</sup>	59 %	65 %	55 %
Proportion du budget total attribuée aux programmes	Fonctionnement	72 %	67 %	≥ 62,6 %	65,6 %
Ratio des coûts des services généraux par rapport aux coûts des programmes de marketing et de ventes	Fonctionnement	Nouveau pour 2014		≤ 15,4 %	13,7 %

**Excellence organisationnelle**

Indice des valeurs fondamentales	Apprentissage et croissance	66 %	79 %	70 %	82 %
Indice de participation active des employés	Apprentissage et croissance	74 %	74 % (2012)	65 %	62 %

\* En fonction des résultats de la conversion à court terme.

† Le résultat est pour 2013, car le sondage auprès des partenaires est réalisé tous les deux ans.

‡ Les cibles sont fondées sur les études de mesure prévues pour les marchés de l'Australie, de la France, de l'Allemagne et du Royaume-Uni.

§ Résultat non disponible en raison du report à la fin 2012 de la mise en œuvre des applications informatiques requises.

Remarque : Les cibles pour 2014 indiquées en caractères gras ont été revues dans le plan d'entreprise 2015-2019 pour refléter la méthodologie perfectionnée que la CCT a adoptée pour déterminer les recettes touristiques attribuables aux événements d'affaires découlant de ses activités, et compte tenu de l'élimination des cibles de conversion de voyageurs et de recettes pour la Chine.

Les définitions des paramètres sont présentées à l'annexe 1 à la page 92.





# Rapport sur le rendement de la CCT en 2014

## Thème stratégique n° 1 : Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne

La CCT s'emploie à stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne. Nous œuvrons surtout à soutenir la rentabilité de l'industrie touristique en faisant croître les recettes d'exportation du tourisme au Canada. Nous y parvenons en exécutant notre mandat principal, celui de faire la promotion du Canada à l'étranger en tant que destination touristique et de stimuler la demande pour les produits touristiques canadiens en vue d'attirer de l'argent frais dans notre pays. Ces recettes constituent un moteur pour l'emploi et la santé financière des entreprises touristiques canadiennes.

Ci-dessous est présenté un sommaire du rendement de la CCT par rapport aux indicateurs clés de ce thème stratégique visant à stimuler la demande. En général, le bon rendement du marketing est attribuable en partie à l'utilisation de nouveaux moyens de stimuler l'engagement (c'est-à-dire un marketing de contenu et en ligne plus ciblé) qui offrent un meilleur rendement que la publicité traditionnelle. Il faut signaler que l'amélioration du climat économique dans de nombreux marchés a également aidé la CCT et ses partenaires à conclure des ventes auprès des nombreux voyageurs qui disaient souhaiter fortement voyager au Canada lors de nos campagnes précédentes et qui ont finalement décidé de réserver un voyage.

Paramètres de mesure du rendement	Cible	Résultat
RCI des campagnes de marketing	62:1*	121:1*
Nombre de voyageurs d'agrément convertis*	203 000*	432 500*
Nombre de délégués issus des activités liées aux événements d'affaires	Mesure de référence	295 000
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément de la CCT*	297 millions \$*	667 millions \$*
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC de la CCT	100 millions \$	258 millions \$
Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT*	397 millions \$	925 millions \$
Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT*	52 millions \$	122 millions \$
Emplois attribuables à la CCT*	2 960	7 496
Classement de la marque nationale	Dans les cinq premiers	5
Intérêt assisté pour la destination	78 %	82 %
Considération active du Canada comme destination	18 %	24 %

*\*Les cibles et les résultats sont fondés sur les études de mesure pour les marchés de l'Australie, de la France, de l'Allemagne et du Royaume-Uni.*

## Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT

En 2014, les activités de la CCT ont réussi à attirer 925 millions de dollars en recettes d'exportation. Ce résultat est calculé à partir des retombées économiques des activités de marketing de la CCT, y compris la conversion de voyageurs d'agrément (grâce à la publicité auprès des consommateurs et aux promotions avec les professionnels des voyages) et la venue de délégués grâce à Événements d'affaires Canada.

La CCT a surpassé sa cible pour 2014 grâce au fort rendement des publicités auprès des consommateurs et des activités auprès des professionnels des voyages dans les marchés de la CCT qui, combinées, ont entraîné la conversion de 432 500 voyageurs et généré 667 millions de dollars en recettes attribuables à la CCT. De plus, grâce au rendement élevé de ses activités de vente, EAC a généré 258 millions de dollars en recettes d'exportation attribuables à la CCT, découlant de la conclusion de marchés pour la tenue de plusieurs congrès et voyages de motivation importants rassemblant au total 295 000 délégués. Les pages qui suivent fournissent une explication plus détaillée de ces résultats.

Des recettes  
d'exportation du  
tourisme de  
**925 millions \$**  
attribuables à la CCT

### (1) Publicité auprès des consommateurs

En 2014, la CCT a exécuté des campagnes publicitaires intégrées mettant à contribution plusieurs canaux, y compris la télévision, les médias imprimés et les médias en ligne. Elle a également mis en œuvre une nouvelle approche de marketing de contenu incluant la vidéo, l'habillage et la recherche par mots-clés, qui offrent aux consommateurs un contenu plus participatif et captivant.

Plusieurs raisons expliquent pourquoi les résultats sont considérablement supérieurs à nos objectifs :

- i. La nouvelle approche publicitaire de la CCT basée sur les intérêts spécifiques des consommateurs donne aux publicités un taux d'engagement accru et un meilleur rendement.
- ii. Les importantes campagnes de marketing auprès des consommateurs menées par la CCT et ses partenaires au cours des dernières années ont donné à de nombreux voyageurs l'envie de visiter le Canada.
- iii. L'amélioration du climat économique et la réduction des obstacles aux voyages ont aidé ces voyageurs décidés à faire un voyage au Canada en 2014. La forte hausse des voyages en provenance des dix marchés de la CCT (10,1%, par rapport à 3,2 % pour l'ensemble des autres marchés) en 2014 témoigne de l'influence qu'exerce le marketing de la CCT sur les intentions de voyage au Canada.
- iv. Les cibles pour 2014 ont été établies en 2013 en fonction des résultats de 2012. Ces derniers étaient mitigés et de l'incertitude entourait toujours les conditions économiques à l'époque.

Des études de suivi publicitaire et de conversion réalisées par des tiers indépendants évaluent les résultats de nos efforts de marketing auprès des consommateurs. Ces études dressent un portrait objectif des rapports entre dépenses publicitaires, notoriété des campagnes et ventes que l'on peut raisonnablement attribuer au programme de marketing.

**372 500**  
voyageurs convertis  
par la publicité de  
la CCT



En 2014, ces études ont été réalisées en Australie, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. (Les résultats de chacune de ces études se trouvent dans la section sur les marchés, à la page 22.) Elles révèlent que les campagnes de publicité auprès des

consommateurs menées par la CCT ont incité 372 500 voyageurs à visiter le Canada et engendré 560 millions de dollars en recettes d'exportation du tourisme en 2014. Ces campagnes ont procuré à la CCT un rendement de 121:1 par rapport au capital investi pour les exécuter dans les quatre marchés analysés en 2014. Ces résultats confirment le succès de la nouvelle approche adoptée par la CCT pour le marketing auprès des consommateurs. En effet, nous avons délaissé les achats publicitaires coûteux au profit de la stimulation ciblée de l'engagement en ligne et du renforcement des relations avec des partenaires clés des secteurs des médias, des relations publiques et de la vente de voyages.

## **(2) Promotions avec les professionnels des voyages**

La CCT collabore directement avec des entreprises internationales du secteur des voyages afin de promouvoir le Canada en tant que destination de vacances. Les agents de voyages qui connaissent parfaitement les produits

touristiques du Canada sont plus susceptibles que les autres d'inciter les consommateurs à s'y rendre. La CCT exerce une influence clé auprès des professionnels des voyages, par exemple en travaillant avec les voyagistes pour les amener à inclure le Canada dans leur gamme de produits et, pour ceux qui le font déjà, à ajouter davantage d'expériences et de produits canadiens à leur catalogue. Les sommes que nous investissons dans les activités de promotion menées avec les professionnels des voyages se traduisent concrètement en ventes de voyages et de forfaits au Canada dans tous nos marchés des voyages d'agrément.

La collaboration de la CCT avec les agents de voyages a donné lieu à la réservation de 60 000 voyages et à des recettes touristiques de près de 107 millions de dollars. Les résultats de 2014 sont attribuables aux solides relations de la CCT avec les professionnels des voyages de ses dix marchés. Soulignons ses partenariats avec des voyagistes à volume élevé comme Canadian Affair au Royaume-Uni, Adventure World en Australie et Air Transat en France, ainsi qu'avec des voyagistes de petite taille spécialisés dans les voyages de luxe, ceux-ci générant davantage de recettes par voyage.

**Les campagnes de la  
CCT ont procuré des  
recettes touristiques de  
560 millions \$  
au Canada**

**Les promotions de la  
CCT avec les  
professionnels des  
voyages ont donné lieu à  
60 000 voyages**



Toronto, Ontario

## Événements d'affaires Canada

La division Événements d'affaires Canada de la Commission canadienne du tourisme est responsable de stimuler la tenue de réunions, de congrès et de voyages de motivation au Canada. Cette catégorie de voyages attire annuellement près de 2 millions de visiteurs, qui dépensent 1,7 milliard de dollars au Canada, soit presque 24 % du montant total dépensé par les voyageurs étrangers pour des séjours d'une nuit ou plus. Le Canada est la première destination étrangère choisie par les sociétés américaines pour leurs réunions d'affaires, un marché évalué à 1,4 milliard de dollars.

Au cours d'une année impressionnante, EAC a engendré 323 pistes qui se sont traduites par des contrats d'une valeur totale de 258 millions de dollars et la venue prochaine de 295 000 délégués dans le cadre de réunions, de congrès ou de voyages de motivation. Ces ventes supplémentaires sont attribuables à la réservation d'importants congrès qui profiteront au Canada pour des années à venir.



Ottawa, Ontario

De plus, EAC a contribué à la vente de voyages de motivation pour entreprises, surtout dans le secteur des assurances et celui des technologies de l'information et des communications pour des partenaires tels que Banff, Whistler et Québec, générant des millions de dollars pour l'économie. Les programmes d'EAC comme Motivation Canada et son partenariat stratégique avec le groupe Financial and Insurance Conference Planners ont contribué à ces gains.

L'approche plus stratégique d'EAC donne aussi des résultats impressionnants dans le secteur des sciences de la vie. En 2014, EAC a modifié sa stratégie de vente pour l'aligner sur le Plan d'action sur les marchés mondiaux (PAMM) du gouvernement fédéral, dans un but d'harmonisation stratégique et de priorisation des secteurs clés. Les résultats de cette nouvelle approche stratégique sont présentés en détail à la page 36.

*Note sur la méthodologie :* Un changement important quant aux pratiques internes a eu un effet sur la capacité d'établir les objectifs d'EAC. En 2014, la CCT a modifié sa cible pour EAC, la faisant passer de 40 millions de dollars à 100 millions de dollars.

Ce changement est attribuable à la mise à niveau des systèmes, qui a permis à EAC de mieux comptabiliser les recettes des ventes provenant d'événements d'affaires. Dans le système précédent, la valeur des contrats conclus durant l'année tenait compte uniquement des contrats découlant de pistes générées au cours de la même année. Le nouveau système calcule la valeur des événements d'affaires confirmés d'après les contrats conclus dans l'année, que la piste ait été générée durant la même année ou non.

La CCT peut désormais faire rapport de toute la valeur économique engendrée par les événements d'affaires réservés, sachant que le processus de réservation de congrès s'étend souvent sur plusieurs années. Nous continuerons de découvrir ce nouveau système et de peaufiner notre méthodologie grâce à lui.



Banff, Alberta



# Faits saillants dans les marchés de la CCT en 2014

## EUROPE

### FRANCE

463 000 voyageurs

Dépenses touristiques de 653 millions \$

Hausse des recettes de 8,9 % par rapport à 2013

En 2014, la France s'est classée au troisième rang des marchés étrangers du Canada, derrière le Royaume-Uni et la Chine, avec une part estimative de 9 % des recettes touristiques provenant de l'étranger.

Malgré un climat économique difficile, le nombre d'arrivées au Canada pour un séjour d'une nuit ou plus a progressé de près de 5 % en 2014, un sommet pour la France.

La CCT a suscité la conversion de 158 000 voyageurs en 2014, y compris 142 000 au moyen de la publicité auprès des consommateurs et 15 500 autres grâce à des promotions conjointes avec des partenaires clés du secteur des voyages. Cette forte augmentation par rapport aux résultats de 2013 est attribuable en partie au fait que la CCT et ses partenaires ont incité un grand nombre de voyageurs intéressés et attirés par des campagnes telles que « 35 millions de regards » à enfin réserver un voyage.

### RÉSULTATS DE LA CCT DANS LE MARCHÉ DES VOYAGES D'AGRÉMENT

158 000 voyageurs convertis

Recettes de 224 millions \$

### ALLEMAGNE

301 000 voyageurs

Dépenses touristiques de 511 millions \$

Hausse des recettes de 7,6 % par rapport à 2013

L'Allemagne s'est classée au quatrième rang des marchés étrangers du Canada en 2014, avec une part estimative de 7 % des recettes touristiques provenant de l'étranger. La résilience de l'économie allemande a contribué à la croissance de 3,5 % des voyages d'une nuit ou plus au Canada en 2014.

La CCT a suscité la conversion de près de 146 000 voyageurs en 2014, y compris 144 000 au moyen de la publicité auprès des consommateurs et 1 700 autres grâce à des promotions conjointes avec des professionnels des voyages.

### RÉSULTATS DE LA CCT DANS LE MARCHÉ DES VOYAGES D'AGRÉMENT

146 000 voyageurs convertis

Recettes de 244 millions \$

### ROYAUME-UNI

644 000 voyageurs

Dépenses touristiques de 911 millions \$

Hausse des recettes de 9 % par rapport à 2013

Le Royaume-Uni s'est classé au premier rang des marchés étrangers du Canada en 2014, avec une part estimative de 12 % des recettes touristiques provenant de l'étranger. On estime que 644 000 voyageurs britanniques ont visité le Canada en 2014, ce qui est encore loin du sommet de 894 000 visiteurs atteint en 2007. L'amélioration de la situation économique, le niveau de confiance accru des consommateurs et la fermeté de la livre britannique ont contribué à porter les recettes touristiques à 911 millions de dollars.

La CCT a suscité la conversion de 78 000 voyageurs en 2014, y compris 67 000 au moyen de la publicité auprès des consommateurs et 11 000 autres grâce à des promotions conjointes avec des professionnels des voyages.

### RÉSULTATS DE LA CCT DANS LE MARCHÉ DES VOYAGES D'AGRÉMENT

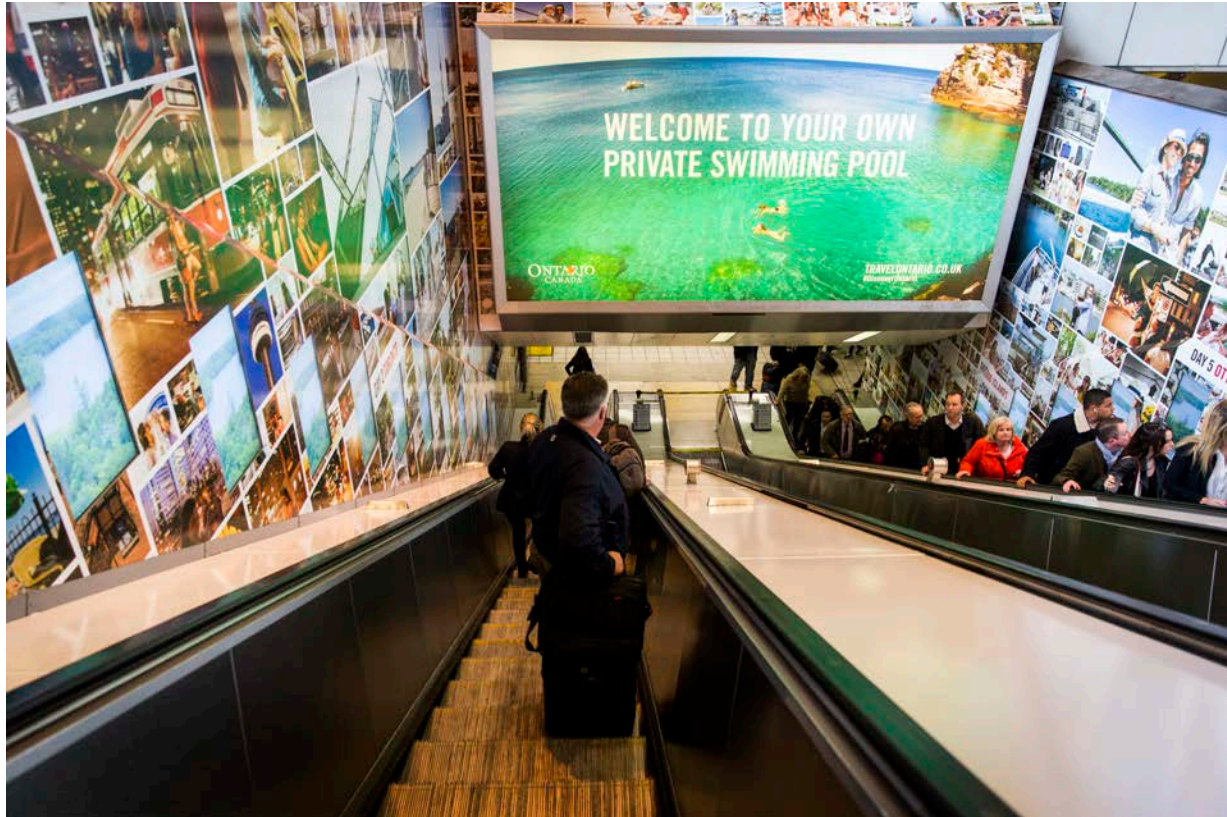
78 000 voyageurs convertis

Recettes de 114 millions \$

## DES PARTENARIATS POUR RÉUSSIR

Profil de campagne de marketing au Royaume-Uni :

Habillage de la gare d'Euston sur le thème #DiscoverOntario



En 2014, le bureau de la CCT au Royaume-Uni a lancé une vaste campagne en partenariat avec la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT). Il s'agissait de mettre en valeur la grande diversité des expériences offertes en Ontario au moyen d'une série d'initiatives de marketing originales, y compris des publicités ciblées, en ligne et imprimées et l'habillage d'une gare très achalandée de Londres.

La campagne « habillage de la gare d'Euston », menée à l'un des carrefours de transport en commun les plus fréquentés du Royaume-Uni, a brisé la routine des passagers en les plongeant dans une véritable expérience ontarienne. Une combinaison d'images et de vidéos suivait le flux des professionnels urbains qui descendaient vers le métro, une installation murale de photos géantes de différents lieux de la province attirant leur attention.

La zone d'immersion a réellement frappé : en plus de faire connaître la marque aux 1,8 million de personnes qui ont fréquenté la gare durant les deux semaines de la campagne, elle a engendré au total 9 millions d'impressions, plus de 90 000 clics sur le site Web conjoint de la CCT et de la SPOMT (quatre fois plus que prévu) et un taux de clics cinq fois plus élevé que le taux moyen obtenu généralement par les campagnes de la CCT.



## ASIE-PACIFIQUE

### AUSTRALIE

269 000 voyageurs

Dépenses  
touristiques de  
483 millions \$

Hausse des  
recettes de 5,6 %  
par rapport à 2013

L'Australie s'est classée au cinquième rang des marchés étrangers du Canada en 2014, avec une part estimative de 6 % des recettes touristiques provenant de l'étranger. On estime que 269 000 voyageurs australiens ont visité le Canada en 2014, produisant des recettes touristiques de 483 millions de dollars et contribuant au maintien de plus de 3 500 emplois. Malgré le ralentissement de l'économie australienne, le nombre d'arrivées au Canada et les recettes du Canada ont progressé de plus de 5 % en 2014.

La CCT a suscité la conversion de 35 000 voyageurs en 2014, y compris 19 000 au moyen de la publicité auprès des consommateurs et 16 000 autres grâce à des promotions conjointes avec des professionnels des voyages partenaires, comme APT Discoveries.

### RÉSULTATS DE LA CCT DANS LE MARCHÉ DES VOYAGES D'AGRÉMENT

35 000 voyageurs  
convertis

Recettes de  
62 millions \$

### CHINE

447 000 voyageurs

Dépenses  
touristiques de  
890 millions \$

Hausse des  
recettes de 34,5 %  
par rapport à 2013

La Chine s'est classée au deuxième rang des marchés étrangers du Canada en 2014, avec une part estimative de 11 % des recettes touristiques provenant de l'étranger. On estime que 447 000 voyageurs chinois ont visité le Canada en 2014. Il s'agit encore une fois d'une année record pour la Chine, qui enregistre une croissance de près de 30 % au chapitre des arrivées et de 35 % à celui des recettes.

Grâce au statut de destination approuvée (SDA), au taux de change favorable, à l'excellent service aérien et au nombre relativement élevé de Canadiens d'origine chinoise (1,3 million), nous estimons que les arrivées en provenance de la Chine continueront d'afficher des augmentations à deux chiffres. À ce rythme, la Chine devrait devenir notre deuxième marché en importance d'ici 2016.

La CCT a réussi à attirer 2 600 voyageurs chinois au moyen de promotions conjointes avec des partenaires clés du secteur des voyages.

### RÉSULTATS DE LA CCT DANS LE MARCHÉ DES VOYAGES D'AGRÉMENT

2 600 voyageurs  
convertis

Recettes de  
6 millions \$

<p><b>INDE</b></p> <p>171 000 voyageurs</p> <p>Dépenses touristiques de 183 millions \$</p> <p>Hausse des recettes de 20,3 % par rapport à 2013</p>	<p>L'Inde s'est classée au dixième rang des marchés étrangers du Canada en 2014, avec une part estimative de 3 % des recettes touristiques provenant de l'étranger. On estime que 171 000 voyageurs indiens ont visité le Canada en 2014, produisant des recettes touristiques de 183 millions de dollars et contribuant au maintien de plus de 1 300 emplois. Les arrivées de visiteurs indiens ont atteint des sommets presque mensuels en 2014. Tant les arrivées que les recettes ont enregistré une croissance de près de 20 % durant l'année.</p> <p>La CCT a réussi à attirer 1 700 voyageurs indiens au moyen de promotions conjointes avec des professionnels des voyages. Aucune étude de conversion n'a été réalisée dans ce marché.</p>	<p><b>RÉSULTATS DE LA CCT DANS LE MARCHÉ DES VOYAGES D'AGRÉMENT</b></p> <p>1 700 voyageurs convertis</p> <p>Recettes de 4 millions \$</p>
<p><b>JAPON</b></p> <p>239 000 voyageurs</p> <p>Dépenses touristiques de 357 millions \$</p> <p>Hausse des recettes de 10 % par rapport à 2013</p>	<p>Le Japon s'est classé au sixième rang des marchés étrangers du Canada en 2014, avec une part estimative de 4 % des recettes touristiques provenant de l'étranger. Malgré un recul de 3 % des voyages à l'étranger dans ce marché, le nombre de Japonais arrivés au Canada pour un séjour d'une nuit ou plus a progressé de 13 % en 2014, tandis que les recettes se sont accrues de 10 %. On estime que 239 000 voyageurs japonais ont visité le Canada, produisant des recettes touristiques de 357 millions de dollars et contribuant au maintien d'environ 2 600 emplois.</p> <p>La CCT a réussi à attirer 4 029 voyageurs japonais au moyen de promotions conjointes avec des professionnels des voyages.</p>	<p><b>RÉSULTATS DE LA CCT DANS LE MARCHÉ DES VOYAGES D'AGRÉMENT</b></p> <p>4 000 voyageurs convertis</p> <p>Recettes de 7,5 millions \$</p>
<p><b>CORÉE DU SUD</b></p> <p>153 000 voyageurs</p> <p>Dépenses touristiques de 294 millions \$</p> <p>Hausse des recettes de 14,6 % par rapport à 2013</p>	<p>La Corée du Sud s'est classée au septième rang des marchés étrangers du Canada en 2014, avec une part estimative de 4 % des recettes touristiques provenant de l'étranger. On estime que 153 000 voyageurs sud-coréens ont visité le Canada en 2014, produisant des recettes touristiques de 294 millions de dollars et contribuant au maintien d'environ 2 100 emplois. Malgré un recul de 6 % de la capacité aérienne, le nombre d'arrivées en provenance de la Corée du Sud a progressé de 10 % en 2014, tandis que les recettes se sont accrues de près de 15 %.</p> <p>La CCT a réussi à convertir 4 230 voyageurs sud-coréens au moyen de promotions conjointes avec des partenaires clés du secteur des voyages.</p>	<p><b>RÉSULTATS DE LA CCT DANS LE MARCHÉ DES VOYAGES D'AGRÉMENT</b></p> <p>4 200 voyageurs convertis</p> <p>Recettes de 7,6 millions \$</p>



## L'INNOVATION DANS LE MONDE DU CONTENU

### Profil de campagne de marketing au Japon : Hanako et Anne

The image shows a screenshot of the NHK website for the TV series 'Hanako et Anne'. The page features a large banner with a woman in a red kimono holding a book, set against a background of a bookshelf and flowers. The title '花子とアン' (Hanako to Anne) is written in large, stylized characters. To the right, the broadcast date '2014年 3月31日(月) 放送開始!!' (Start of broadcast on March 31st, 2014!) is prominently displayed. Below the banner, there is a section titled 'おしらせ' (Notice) with a '写真大募集' (Photo Contest) announcement. The page also includes navigation links at the top and social media sharing options at the bottom.

En 2014, le bureau de la CCT au Japon s'est allié avec Tourisme Île-du-Prince-Édouard et Air Canada pour mener une vaste campagne médiatique et de marketing articulée sur une nouvelle série télévisée ayant pour thème *Anne... la maison aux pignons verts*. Le Japon affectionne particulièrement ce classique de la littérature jeunesse canadienne écrit par L.M. Montgomery. NHK a diffusé pendant six mois les 156 épisodes de la série dramatique « *Hanako et Anne* », qui raconte l'histoire d'Hanako Muraoka, cette Japonaise qui a traduit *Anne... la maison aux pignons verts* et l'a fait découvrir aux lecteurs japonais en 1952.

L'émission a connu un énorme succès (60 millions de téléspectateurs en moyenne) et engendré tout un engouement pour la destination Canada. Afin d'en tirer parti, la CCT a intégré à son site Web pour consommateurs japonais une série de pages sur la destination touristique qu'est l'Île-du-Prince-Édouard, auxquelles sont associés des forfaits de voyage et des circuits dans cette province et ailleurs dans l'est du Canada. Des voyageurs ont créé toute une gamme de produits axés sur des expériences offertes dans différentes destinations de la région, certaines nouvelles, d'autres connues, et des partenaires provinciaux autres que l'Île-du-Prince-Édouard ont pu y associer leurs destinations.

Les arrivées de Japonais au Canada ont progressé de 13 %, et les recettes de 10 %.

L'Île-du-Prince-Édouard, en particulier, a vu le nombre de touristes japonais augmenter de plus de 225 % entre 2013 et 2014, et en a tiré des recettes touristiques supérieures à 20 millions de dollars.

## AMÉRIQUES

### BRÉSIL

94 000 voyageurs

Dépenses  
touristiques de  
180 millions \$

Hausse des  
recettes de 3,6 %  
par rapport à 2013

Le Brésil s'est classé au onzième rang des marchés étrangers du Canada en 2014, avec une part estimative de 2 % des recettes touristiques provenant de l'étranger. On estime que 94 000 voyageurs brésiliens ont visité le Canada en 2014, produisant des recettes touristiques de 180 millions de dollars et contribuant au maintien de plus de 1 300 emplois. Malgré un climat économique anémique, le nombre d'arrivées de Brésiliens au Canada a progressé de 5,2 %, tandis que les recettes se sont accrues de 3,6 %.

La CCT a réussi à attirer 2 300 voyageurs brésiliens au moyen de promotions conjointes avec des professionnels des voyages.

### RÉSULTATS DE LA CCT DANS LE MARCHÉ DES VOYAGES D'AGRÉMENT

2 200 voyageurs  
convertis

Recettes de  
5 millions \$

### MEXIQUE

163 000 voyageurs

Dépenses  
touristiques de  
273 millions \$

Hausse des  
recettes de 18,7 %  
par rapport à 2013

Le Mexique s'est classé au huitième rang des marchés étrangers du Canada en 2014, avec une part estimative de 3 % des recettes touristiques provenant de l'étranger. On estime que 163 000 voyageurs mexicains ont visité le Canada en 2014, produisant des recettes touristiques de 273 millions de dollars et contribuant au maintien d'environ 2 000 emplois. Le programme de visa CAN+, entré en vigueur en mai, a contribué à la hausse de 14 % des arrivées et à celle de 19 % des recettes enregistrées en 2014.

La CCT a réussi à attirer 1 941 voyageurs mexicains au moyen de promotions conjointes avec des professionnels des voyages.

### RÉSULTATS DE LA CCT DANS LE MARCHÉ DES VOYAGES D'AGRÉMENT

1 900 voyageurs  
convertis

Recettes de  
3,5 millions \$



## ACCROÎTRE LA NOTORIÉTÉ ET LES VENTES

Profil de campagne de marketing au Brésil

### TORONTO | CANADÁ

#### SAIA DO COMUM E ENTRE NA EXTRAORDINÁRIA TORONTO



#### TORONTO & OTTAWA

Passagem aérea Air Canada, transfer in em Toronto, transfer out em Ottawa, 04 noites de hospedagem em Toronto com café da manhã, 02 noites de hospedagem em Ottawa, trem Toronto / Ottawa em classe econômica e cartão de assistência.

Saídas de 01/12/14 à 30/04/2015 (valor não válido para períodos de feriados, congressos, feiras e eventos. Sujeito a alteração de valores sem prévio aviso e mediante disponibilidade).

**A partir de entrada R\$ 1.566 + 9 x R\$ 406  
Total R\$ 5.220 | US\$ 2.175\***



En 2014, la CCT a lancé deux nouvelles campagnes au Brésil, en partenariat avec Tourisme Toronto et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique, en vue d'accroître la notoriété du Canada et de susciter des ventes dans l'immédiat.

La première campagne, axée sur Toronto, alliait la publicité imprimée et en ligne. La deuxième, plus importante, faisait la promotion de l'Ontario au moyen de publicités radiotélévisées, en ligne et imprimées dans des médias tels que Globo TV, UOL.com et le magazine *Qual Viagem*. Des pages de renvoi vers les sites Web de Toronto et de l'Ontario faisaient la promotion des forfaits proposés par les voyageurs.

L'équipe de la CCT au Brésil a aidé une équipe de télévision de Globo à venir filmer au Canada trois épisodes de « Fantástico », l'émission du dimanche soir la plus regardée au Brésil. Avec l'aide de ses partenaires (la SPOMT, Tourisme Québec, Tourisme Toronto, Tourisme Montréal, Tourism Vancouver, Banff & Lake Louise Tourism, VIA Rail et Frontiers North), l'équipe de la CCT a emmené des spécialistes locaux sur les lieux du tournage pour qu'ils aident à donner vie aux expériences touristiques canadiennes.

L'équipe de la CCT au Brésil a en outre organisé la première visite de familiarisation offerte à deux voyageurs brésiliens clés, Seculo XXI et Terra Sante. Durant ce séjour à thème religieux, les agents de voyages ont passé six jours au Québec, où ils ont visité des lieux canadiens célèbres tels que la Basilique Notre-Dame et le Sanctuaire Sainte-Anne-de-Beaupré, près de Québec. Une équipe de télévision de Rede Vida les a rejoints et a tiré de ce voyage deux émissions de 30 minutes. Chaque année, plus de 15 millions de Brésiliens choisissent une destination de voyage étrangère à caractère religieux.

## Mesure de l'intérêt assisté pour la destination et de la considération active

Paramètres de mesure du rendement	Cible	Résultat
Intérêt assisté pour la destination	78 %	82 %
Considération active d'un voyage au Canada	18 %	24 %

En 2014, la CCT a constaté une augmentation des niveaux d'intérêt assisté pour la destination et de considération active du Canada en tant que destination de voyage. Pour y arriver et motiver les décisions de voyage des consommateurs, elle a mis en œuvre de solides campagnes de relations publiques et dans les médias conventionnels et sociaux, mettant en valeur les extraordinaires possibilités de voyage qu'offre le Canada.

## GoMedia et Canada Media Marketplace



**GoMedia** est le salon international annuel organisé par la CCT à l'intention des médias. GoMedia réunit des représentants de médias canadiens et étrangers avec des partenaires des quatre coins du monde dans le cadre de rencontres individuelles, d'ateliers de perfectionnement professionnel, d'activités de réseautage, de visites organisées avant et après le salon et d'une cérémonie de remise de prix aux partenaires des médias et de l'industrie.

GoMedia 2014 a eu lieu en août, à Winnipeg, au Manitoba. On y a recensé 270 participants (110 représentants des médias). La CCT a organisé la tenue de 21 visites pour les délégués, avant et après l'événement.

Les représentants des médias et des partenaires ont eu l'occasion de faire l'expérience de la marque touristique renouvelée du Manitoba, de visiter le nouveau Musée canadien pour les droits de la personne et le jardin zoologique du parc Assiniboine (y compris la nouvelle exposition Voyage à Churchill) et de découvrir d'autres régions du pays, pour ceux qui avaient choisi de participer à une visite avant ou après l'événement.

Jusqu'à maintenant, on ne peut que se réjouir des résultats. Entre août et décembre, les 110 journalistes présents à GoMedia ont publié plus de 600 articles ou reportages dans des médias imprimés, en ligne ou à la télévision, partout au Canada, aux États-Unis et dans les dix marchés étrangers de la CCT. Au total, ces reportages ont obtenu une diffusion de 334 millions et engendré l'équivalent de 16,8 millions de dollars en valeur publicitaire.

### Canada Media Marketplace



San Francisco a accueilli la 27<sup>e</sup> édition de Canada Media Marketplace, le salon médiatique annuel de la CCT, les 31 mars et 1<sup>er</sup> avril 2014. Le salon réunissait plus de 125 représentants de l'industrie touristique canadienne de tous les horizons, allant des organismes touristiques provinciaux, territoriaux et régionaux aux principales attractions en passant par les grandes chaînes hôtelières, tous venus présenter leurs activités et leurs nouveaux produits aux 184 journalistes, blogueurs et diffuseurs américains présents.



## Rendez-vous Canada a accueilli plus de 1 600 entreprises touristiques canadiennes



L'événement **Rendez-vous Canada** (RVC), organisé par la CCT, génère des millions de dollars chaque année pour l'industrie canadienne du tourisme. RVC, le plus important salon international du tourisme canadien, est une occasion en or pour les représentants de l'industrie canadienne et les acheteurs étrangers désireux de créer des liens et de faire des affaires.

RVC 2014, tenu à Vancouver, a fracassé les records de participation : au-delà de 1 609 représentants de l'industrie touristique ont en effet pris part à plus de 24 000 rencontres individuelles sur rendez-vous. Ils étaient en compagnie de 477 représentants de 366 organismes acheteurs, venus de 28 marchés étrangers.

De plus, 27 journalistes canadiens et étrangers représentant plusieurs médias de la presse s'adressant aux professionnels des voyages des marchés cibles de la CCT ont mis RVC 2014 à la une et passé quatre jours à explorer le salon pour découvrir les nouveaux produits touristiques, mais aussi s'informer des dernières nouvelles et tendances de l'industrie touristique du Canada.

Les nouvelles séances « Une longueur d'avance », animées par le personnel de la CCT travaillant dans les marchés et le président-directeur général de l'Association de l'industrie touristique du Canada, ont communiqué aux participants les perspectives liées aux consommateurs, les tendances des marchés, les derniers résultats de recherche et des renseignements fournis par des professionnels des voyages bien en vue de chaque marché. Les séances d'experts portant sur chaque marché ont donné aux vendeurs canadiens une perspective honnête et pertinente de la situation.

Les marchés conclus à Vancouver profiteront aux petites et moyennes entreprises touristiques de partout au Canada.

## Médias sociaux

La CCT utilise de plus en plus les médias sociaux pour accroître la notoriété du Canada et stimuler l'intérêt des voyageurs envers la destination. En tirant parti de Facebook, de Twitter, de YouTube, d'Instagram, Tumblr et de Google+, nous cherchons à inciter les voyageurs à donner à leurs amis et à leur famille le goût de visiter le Canada. Nous tenons à être présents là où les voyageurs discutent entre eux, et à alimenter la conversation. Cette stratégie nous aide à établir la marque touristique du Canada partout dans le monde, à moindre coût, et à susciter le dialogue entre les influenceurs et les consommateurs.

En 2014 nous avons assisté à une croissance remarquable du nombre de nos adeptes dans nos canaux privilégiés :

- Facebook : de 100 000 à 300 000;
- Instagram : de 60 000 à 140 000;
- Google+ : de 100 000 à 300 000;
- Twitter : de 95 000 à 140 000.

Nous avons connu d'autres succès en 2014, notamment :

- La CCT a étroitement aligné ses canaux de médias sociaux sur certains groupes démographiques clés. Par suite du voyage de l'équipe du Programme Voyages génération y jeunesse de la CCT à Pemberton en compagnie d'influenceurs reconnus de YouTube et d'Instagram, le nombre d'adeptes a augmenté de 20 % en moins d'une semaine.
- Les initiatives d'augmentation de la recommandation intégrées à la campagne d'automne ont mis à contribution des influenceurs de nos trois marchés européens. Ceux-ci étaient chargés de créer du contenu et d'orienter le trafic vers notre concours #troctonselvie.
- Nous avons mis en place un groupe de travail sur les médias sociaux, qui a ajouté de la valeur à nos relations avec les OMP et mené directement à l'adoption d'Instagram par deux des provinces (l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve-et-Labrador).



# VOYAGES DE FAMILIARISATION DES Y : Quels sont les avantages pour le Canada?

## POURQUOI CIBLER LA GÉNÉRATION Y?

Les Y (entre 19 et 29 ans) sont des influenceurs à part entière. Sans eux, comment les générations précédentes et suivantes pourraient-elles savoir ce qui est à la mode et ce qui ne l'est pas? Les Y représentent l'un des segments de voyageurs à la croissance la plus rapide. Leurs voyages durent également plus longtemps que ceux des segments plus âgés et leurs budgets sont étonnamment importants.

### 1 FESTIVAL DE MUSIQUE DE PEMBERTON, C.-B.

Quatre des meilleurs instagrammeurs du moment se sont embarqués dans l'aventure de leur vie. Un utilisateur de Youtube renommé s'est associé à des photographes audacieux afin d'immortaliser des scènes d'action, des paysages, des vues aériennes et des scènes urbaines à partir de Vancouver jusqu'au Festival de musique de Pemberton. Certains des influenceurs ont continué leur aventure dans les Rocheuses albertaines.



**@MRBENBROWN** (R.-U.)  
222 000 abonnés Instagram  
209 000 abonnés YouTube  
• amateur d'aventure active  
• vidéoblogueur dynamique



**STEVEBOOKER.CO.UK** (R.-U.)  
75 000 abonnés Instagram  
78 000 abonnés YouTube  
• blogueur sur l'art de vivre



**@I3THWITNESS** (É.-U.)  
386 000 abonnés Instagram  
• photos à l'état brut  
• scènes et musique urbaines



**@TWHEAT** (É.-U.)  
518 000 abonnés Instagram  
• photographe à temps plein  
• ancien employé chez Instagram

### 2 FESTIVAL DE MUSIQUE OSHEAGA, QUÉBEC

Ce voyage de familiarisation a mis en valeur les expériences pour les jeunes de Saint-Sauveur à Montréal juste avant le festival de musique Osheaga. Au programme : des découvertes urbaines, des expériences en plein air et l'atmosphère du festival de musique à travers le regard de quatre grandes dames d'Instagram.



**@HELLOPOE** (R.-U.)  
70 000 abonnés Instagram  
• photographe à temps plein



**@ANDREADABENE** (FRANCE)  
76 000 abonnés Instagram  
• photographe et voyageuse du monde



**@JAYZOMBIE** (É.-U.)  
236 000 abonnés Instagram  
• ancienne employée chez Instagram



**@JEANNEMAP** (CANADA)  
27 000 abonnés Instagram  
• créatrice de contenu en français

### ICÔNE Instagram CROISSANCE DES ABONNÉS INSTAGRAM SUR @EXPLORECANADA

#### POURQUOI INSTAGRAM?

- Inspiration et influence basées sur l'image
- Grand nombre d'utilisateurs de la génération Y
- Communauté très active

64 000  
DÉBUT DES VOYAGES



73 000  
22 JUILLET



78 000  
31 JUILLET



81 000  
8 AOÛT



82 000  
12 AOÛT

@EXPLORECANADA  
a augmenté de **27,4 %**  
depuis le début des deux voyages

AU TOTAL, LE CONTENU SUR INSTAGRAM TIRÉ DES DEUX VOYAGES A REÇU  
**2 millions** J'aime

**46 000 =** Moyenne du nombre de visites par vidéo canadienne sur la chaîne YouTube de Ben Brown

Non seulement tes vidéos sont toujours excellentes, mais celle-ci est particulièrement géniale. Ça a l'air si amusant!

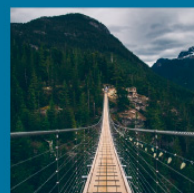


Steve et Ben donnent l'impression que le Canada est l'un des meilleurs pays au monde. Je veux absolument y aller maintenant

### ICÔNE Instagram CONTENU AU MEILLEUR RENDEMENT SUR INSTAGRAM



@explorecanada  
Vancouver, C.-B.  
5 500 J'aime



@13thwitness  
Squamish, C.-B.  
28 400 J'aime



@mrbenbrown  
Vancouver, C.-B.  
21 000 J'aime

J'adore ce fil de nouvelles :) j'ai tellement envie d'aller au Canada maintenant

Je suis complètement subjuguée par les photos et vidéos de Steve et Ben cette semaine @explorecanada. Je pense que j'adore le Canada...



## Thème stratégique n° 2 : Aider les entreprises canadiennes à vendre la destination Canada

Consciente du fait que beaucoup d'entreprises touristiques canadiennes, en particulier les petites et moyennes entreprises, n'ont pas les ressources nécessaires pour pénétrer les lucratifs marchés étrangers, la CCT met à leur disposition toute une gamme de programmes et d'outils conçus pour les aider à s'aligner sur la marque touristique du Canada. Ces programmes et outils donnent aux spécialistes du marketing de destination comme aux entreprises touristiques un avantage concurrentiel dans un marché encombré.

Les chefs de file de l'industrie et les différents ordres de gouvernement canadiens nous ont fait part de l'immense valeur qu'ils accordent aux outils, aux événements et aux plateformes de la CCT et ont fortement encouragé la CCT à continuer de les développer et de les perfectionner. La CCT mesure son degré de réussite en fonction de sa capacité d'établir des partenariats et de fournir des plateformes de qualité permettant aux entreprises touristiques de faire la promotion de leurs produits à l'étranger. Les détails des résultats des partenariats de la CCT sont présentés aux pages 13 et 14.

Paramètres de mesure du rendement de la CCT	Cible	Résultat
Adoption de la marque par les partenaires*	82 %*	87 %*
Satisfaction des partenaires*	89 %*	92 %*
Contributions des partenaires	0,6:1	0,9:1

\*Les résultats de 2013 sont transposés ici puisque le sondage est mené aux deux ans.

Dans le plan d'entreprise 2014-2018, la CCT a présenté une série d'objectifs opérationnels destinés à aider les entreprises canadiennes à vendre la destination Canada.

### Objectif n° 1 : Jeter les bases du programme Voyages génération Y 2017

Paramètre de mesure du rendement	Cible	Résultat
Concevoir une stratégie complète, approuvée par le conseil d'administration (nouveau)	Oui	Oui

En 2014, la CCT a élaboré une stratégie jeunesse complète qui l'amènera à réunir les acteurs de l'industrie des voyages en vue d'exécuter un programme Voyages génération Y en 2017, à l'occasion du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada. La CCT veut amener les membres de la génération Y du Canada et des marchés étrangers de la CCT à voir le Canada comme LA destination de voyage à privilégier pour des aventures authentiques et des expériences extraordinaires.

En 2015, la CCT poursuivra la mise en place du programme en nouant des partenariats avec des organismes de marketing touristique provinciaux et territoriaux, de même qu'avec les acteurs clés du secteur des voyages et certaines marques axées sur le style de vie triées sur le volet. Au bout du compte, la CCT souhaite exécuter un programme pluriannuel qui donnera aux jeunes de la génération Y le goût d'explorer le Canada d'un océan à l'autre.

### Le programme Voyages génération Y

Au cours des trois prochaines années, nous devons amorcer le mouvement qui mènera à la réservation de voyages en 2017. Il faut faire connaître les atouts du Canada en tant que destination quatre-saisons et présenter certaines expériences particulières et offres à durée limitée. Le plan comporte quatre étapes :

**Attirer l'attention** : Se distinguer des autres marques touristiques, présenter un message convaincant, optimiser notre investissement.

**Faire changer les perceptions** : Casser le mythe du pays ennuyeux et amener les membres de la génération Y à remettre en question ce qu'ils croient savoir du Canada en leur présentant un endroit fascinant qu'ils voudront visiter sans tarder.

**Mettre des expériences en valeur** : Mettre en lumière 150 activités particulières, lieux d'hébergement et modes de transport, et montrer des exemples d'expériences canadiennes fascinantes.

**Offrir du concret** : Faciliter les voyages à l'intérieur du Canada en offrant le produit voulu au prix qui convient.



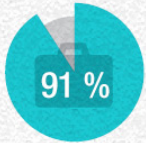
# VOYAGEURS DE LA GÉNÉRATION Y

Une occasion en or pour le Canada



Nous ciblons les voyageurs de la génération Y âgés de 18 à 34 ans

## 1 LES Y = OCCASION EN OR POUR LE CANADA



91 % des Y canadiens voudraient bientôt explorer le Canada



67 % des Y parlent de leurs voyages en ligne et en partageant des photos



Les Y dépensent autant que les voyageurs plus âgés

## APERÇU DES VALEURS SOCIALES

### Adeptes d'expériences authentiques

- Consommateurs prudents
- Cherchent des expériences enrichissantes émotionnellement
- Se sentent stimulés par l'apprentissage culturel

### Explorateurs culturels

- Aiment ce qui est nouveau et unique
- Contestent l'autorité et fuient les grandes entreprises
- Veulent vivre des moments significatifs

### Esprits libres

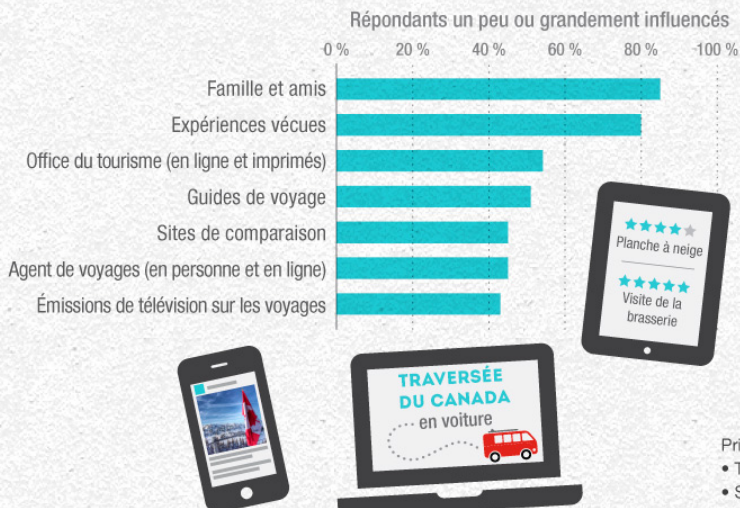
- Sensibles au marketing
- Aiment les défis personnels
- Très expansifs et créatifs

## 2 LE CANADA A CE QUE LES Y RECHERCHENT



## 3 COMMENT COMMUNIQUER AVEC LES Y?

Nous nous concentrerons sur ce qui les influence le plus :



## 4 PARLONS-EN : COMMENT SUSCITER LA PARTICIPATION DES Y



**Les Y**  
Partager un message accrocheur



**Les partenaires**  
Tirer parti de l'occasion pour accroître leur portée et la valeur pour les consommateurs



**Les professionnels des voyages canadiens et étrangers**  
Vendre l'expérience

Principales sources :

- TNS, Stratégie touristique sur les jeunes de la CCT
- Statistique Canada, Enquête sur les activités et les préférences en matière de voyages (EAPV)
- Statistique Canada, Enquête sur les voyages des résidents du Canada (EVRC)



## Objectif n° 2 : Étudier les possibilités de développement du secteur des événements d'affaires dans le contexte du programme commercial du Canada

Paramètre de mesure du rendement	Cible	Résultat
Adapter l'approche de ventes d'EAC pour l'arrimer au Plan d'action sur les marchés mondiaux	Oui	Oui

En 2014, EAC a modifié sa stratégie de ventes pour l'aligner sur le Plan d'action sur les marchés mondiaux du gouvernement fédéral, dans un but d'harmonisation stratégique et de priorisation des secteurs clés. En 2014, EAC a mis en œuvre une approche par secteur, en commençant par rechercher des occasions d'affaires au sein de la communauté internationale des sciences de la vie. Cette démarche s'est traduite par une augmentation de 25 % des nouvelles pistes en 2014. En plus d'engendrer des recettes considérables pour les destinations hôtes, ces événements leur serviront de plateforme pour mettre en lumière leur pertinence aux yeux de la communauté internationale des sciences de la vie. Sur cette lancée, EAC compte aborder le secteur de la technologie en 2015.

En plus de s'attarder à certains secteurs particuliers, la CCT a établi des partenariats avec le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement et les Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC). Ces relations aident EAC à mettre en œuvre sa stratégie en lui donnant accès à des spécialistes des divers secteurs, à du contenu qui s'avère précieux pour le matériel de marketing, à des occasions de réseautage, à des contacts internationaux et à des possibilités de collaboration dans le cadre d'événements et de missions commerciales.





### Objectif n° 3 : Poursuivre le développement de plateformes conformes à la marque pour l'industrie en visant des rendements tant immédiats que potentiels

Paramètre de mesure du rendement	Cible	Résultat
Élaborer une stratégie relative aux plateformes conformes à la marque (nouveau)	Oui	Oui

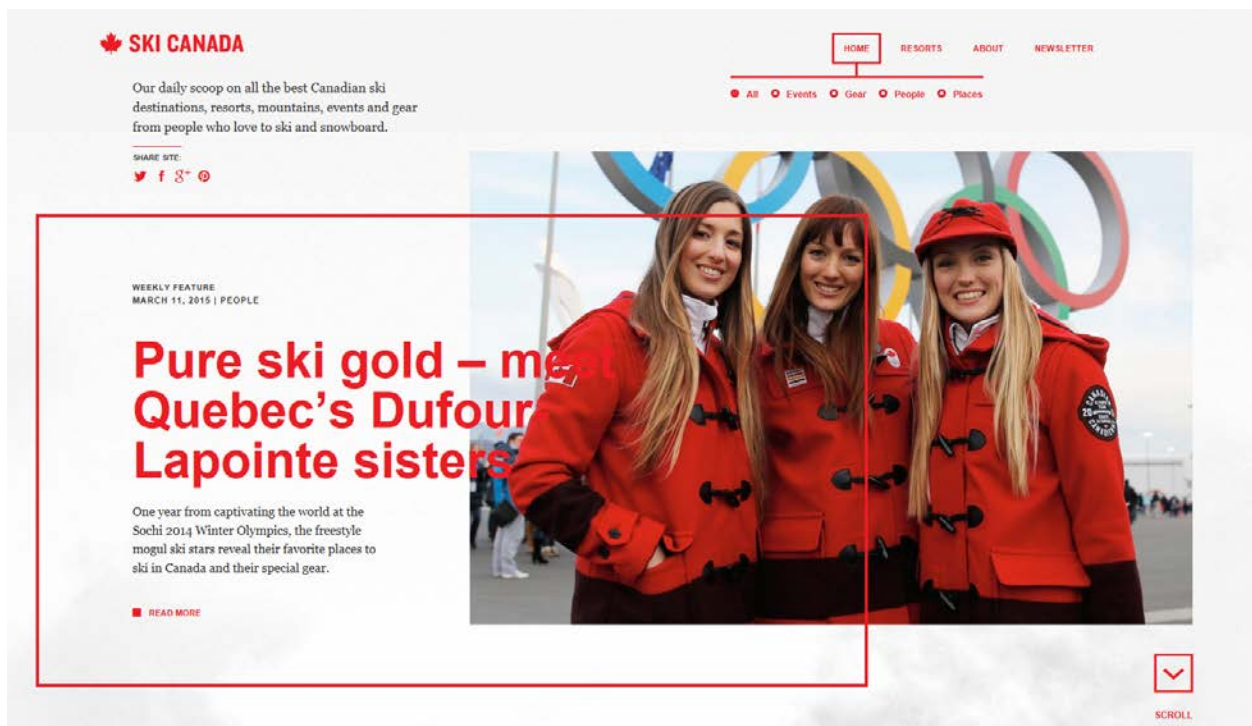
En 2014, la CCT a élaboré une stratégie de plateforme de la marque afin d'offrir à certains créneaux touristiques à fort potentiel (pour l'instant le ski, les voyages de luxe et la pêche sportive) l'occasion de tirer profit des ressources et de l'expertise en marketing de la CCT et de la force de la marque touristique du Canada.

Ces plateformes se veulent un lieu de collaboration où nous travaillerons avec nos partenaires touristiques pour générer du contenu participatif qui appuie notre stratégie de marketing de contenu. Les plateformes rehaussent également la part du travail de marketing consentie par les partenaires de l'industrie tout en l'alignant davantage sur la marque Canada.

#### La plateforme liée au ski

En 2014, la CCT s'est associée à des membres du Conseil canadien du ski pour lancer un nouveau carrefour numérique à l'intention des marchés anglophones visant à inspirer les voyageurs férus de ski à faire du Canada leur destination d'hiver.

[SkiCanadaNow.com](http://SkiCanadaNow.com) a adopté une démarche différente de celle des sites Web habituels des offices de tourisme. Les consommateurs peuvent y découvrir des récits passionnants, des images inspirantes et des vidéos exaltantes sur le ski et le surf des neiges. Des invités et des personnalités influentes du monde du ski donnent également leur opinion chaque semaine.



## Objectif n° 4 : Tenter de définir plus globalement la valeur que représente la CCT pour l'industrie, au-delà des mesures habituelles de rendement du capital investi

Paramètres de mesure du rendement	Cible	Résultat
Déterminer l'incidence du rôle des programmes de la CCT	Oui	Oui
Explorer les mesures de conversion permettant d'évaluer les activités liées aux relations avec les médias, aux relations publiques et aux médias sociaux	Oui	Oui

Le travail à réaliser dans le contexte de ces deux engagements, dont traite le plan d'entreprise 2015-2019, servira de fondement pour établir des valeurs de référence en 2015 et définir des cibles pour l'avenir.

### Explorer les mesures de conversion permettant d'évaluer les activités liées aux relations avec les médias, aux relations publiques et aux médias sociaux

En 2015, la CCT commandera une étude visant à évaluer les retombées de ses relations avec les médias, de ses relations publiques et de ses activités dans les médias sociaux au Japon. Comme ce marché est le seul où la CCT ne mène que ces activités, une telle étude établira des valeurs de référence pour mesurer leur incidence sur les comportements des voyageurs.

Dans d'autres marchés où nous mettons davantage l'accent sur la création d'un vaste bassin de clients potentiels pour nos partenaires, les nouvelles mesures définies dans le plan d'entreprise 2015-2019 reflètent notre influence sur l'intérêt des consommateurs pour le Canada et la probabilité qu'ils visitent le pays.

### Déterminer l'incidence du rôle des programmes de la CCT

Le plan d'entreprise 2015-2019 comprend de nouvelles mesures pour évaluer plus globalement les activités de la CCT et déterminer l'incidence du rôle des programmes de la CCT, au-delà des habituelles mesures de rendement du capital investi (RCI). On y trouve notamment des mesures ayant trait aux salons professionnels, aux salons de médias, à la création de pistes et à la valeur de nos programmes et de nos ressources, telle qu'évaluée par les partenaires de la CCT.

## Thème stratégique n° 3 : Promouvoir l'excellence organisationnelle et l'efficacité

Au cours des dernières années, la CCT a transformé ses activités pour devenir un organisme de marketing simplifié, aux objectifs plus ciblés. Déterminés à exécuter efficacement notre stratégie pour obtenir des résultats supérieurs, nous cherchons continuellement des façons de rationaliser notre fonctionnement et d'optimiser le budget des programmes.

En 2014, la CCT a poursuivi ses efforts continus pour trouver des économies et a mis en place des mesures qui lui ont permis d'atteindre ses cibles quant au ratio des coûts. Ces activités sont énumérées ci-dessous.

Paramètres de mesure du rendement	Cible	Résultat
Proportion du budget total attribuée aux programmes	≥ 62,6 %	65,6 %
Ratio du coût des services généraux par rapport au coût des programmes de marketing et de ventes	15,4 %	13,7 %
Efficacité des systèmes	65 %	55 %
Indice des valeurs fondamentales	70 %	82 %
Indice de participation active des employés	65 %	62 %

### Objectif n° 5 : Poursuivre les efforts continus en matière d'efficacité

#### Proportion du budget alloué aux programmes et ratio du coût des services généraux par rapport au coût des programmes de marketing et de ventes

Grâce à une série d'initiatives menées au cours des quatre dernières années, nous avons simplifié notre fonctionnement et nos modèles de régie interne. Ce faisant, nous avons pu investir davantage de nos précieuses ressources dans les programmes. En outre, notre modèle d'entreprise allégé et plus souple nous permet de réagir rapidement aux conditions changeantes des marchés et de saisir les occasions dès qu'elles se présentent.

Au fil des ans, nous avons centralisé diverses fonctions de marketing à notre siège social de Vancouver, afin d'assurer l'uniformité de la marque tout en ayant suffisamment de latitude pour nous adapter à la culture locale. Cette mesure a engendré des gains d'efficacité en éliminant le chevauchement du processus créatif, réparti dans plusieurs bureaux à l'étranger. En 2014, la CCT a pris la décision d'adopter le modèle d'agent général des ventes (AGV) au Mexique et en Corée du Sud à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, ce modèle ayant déjà fait ses preuves au Brésil, en Inde, en France, en Australie et en Allemagne, où les besoins du marché sont relativement peu complexes et conviennent bien à ce mode de fonctionnement.



La baisse nette des dépenses au poste des services généraux en 2014 est principalement attribuable aux économies salariales et à la rationalisation des services internes.

### **Efficacité des systèmes**

En 2013, nous avons terminé l'installation d'une suite bureautique de systèmes en nuage pour nos opérations internes, laquelle fournit au personnel des outils efficaces et conviviaux qui nous permettent d'économiser temps et argent et ainsi d'allouer davantage de ressources aux activités de marketing.

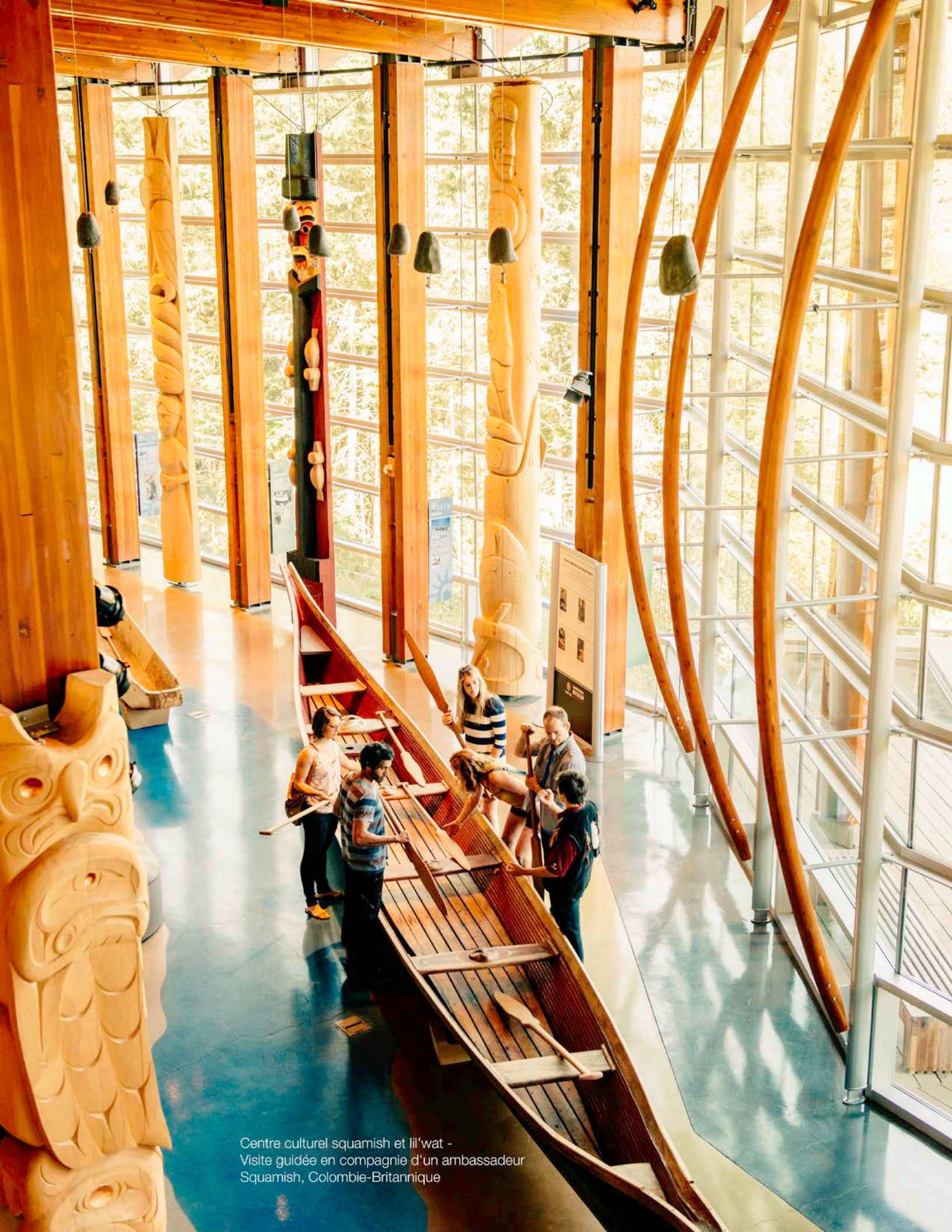
En 2014, la CCT a rationalisé des procédés et réalisé des économies de plus de 500 000 dollars aux postes de la maintenance des systèmes et des licences informatiques (par rapport aux anciens systèmes). Durant l'année, les utilisateurs ont reçu de la formation et des améliorations ont été apportées au système.

### **Valeurs fondamentales et participation active des employés**

Administré tous les deux ans par une société externe, le sondage sur la participation active des employés s'est déroulé à la fin d'octobre 2014. Dans l'ensemble, les résultats sont comparables à ceux de bien d'autres organismes nord-américains. Les employés manifestent une appréciation grandissante pour la qualité des évaluations du rendement et l'accès libre aux possibilités de formation. Les changements survenus au sein de l'équipe de la haute direction au cours de 2014 ont peut-être nui à la compréhension des priorités et de l'orientation de la CCT par ses employés.

La CCT poursuit ses efforts en vue d'améliorer les communications internes, notamment en organisant régulièrement des séances de discussion ouverte pour les employés et en communiquant de façon cohérente et en temps opportun.





Centre culturel squamish et lil'wat -  
Visite guidée en compagnie d'un ambassadeur  
Squamish, Colombie-Britannique



# Distinctions reçues en 2014

La CCT est fière de ses initiatives de marketing originales et cherche toujours des moyens de renforcer sa position concurrentielle dans le marché touristique mondial. Voici une liste des différentes distinctions décernées à la CCT en 2014.

## Prix de marketing

### India Travel Awards

La CCT nommée meilleur organisme touristique international en Inde.

La CCT a décroché le titre de meilleur office national du tourisme lors de l'édition 2014 des Travel Awards. Les prix, décernés dans quatre zones du pays (nord, ouest, est et sud), mènent à une finale nationale. Le ministère du Tourisme de l'Inde et les principales associations de professionnels des voyages du pays y apportent leur concours.

### Korea Travel News

Le bureau de la CCT en Corée du Sud désigné meilleur organisme touristique international.

### Prix MairDuMont

Deuxième place, meilleure campagne, pour « 35 millions de regards ».

### Prix Travel Bulletin Star

Le bureau de la CCT au Royaume-Uni désigné meilleur organisme touristique international.

Ce sont les votes des agents de voyages du Royaume-Uni qui ont déterminé le gagnant de ce prix, récompensant l'équipe du Royaume-Uni à l'issue d'un été chargé durant lequel elle a organisé une tournée à Londres et à Manchester qui a attiré plus de 180 représentants du secteur des voyages.



## Distinctions décernées au personnel

### Prix d'excellence de la CCT

*Cat Salt, bureau de la CCT au Royaume-Uni*



Cat s'est distinguée par son dévouement et son engagement envers les objectifs et les priorités de la CCT. Son approche axée sur la collaboration et l'innovation a grandement contribué à capter l'intérêt des clients et à rehausser la visibilité du Canada dans les marchés australien, français, allemand et britannique.

### Prix de l'ambassadeur de la CCT

*Denyse Johnson, bureau de la CCT à Vancouver*



Denyse a reçu cet honneur pour avoir incarné les valeurs fondamentales de la CCT dans ses interactions quotidiennes. Ses talents de rassembleuse se sont avérés essentiels pour les collègues et les équipes dans le monde appelés à collaborer pour atteindre des buts communs.

### Prix d'excellence par équipe de la CCT

*Unité de l'approvisionnement, bureau de la CCT à Vancouver*



L'Unité de l'approvisionnement s'est distinguée par sa détermination à déployer tous les efforts possibles pour procurer à chaque service des solutions sur mesure, utiles et conformes aux règles. Durant l'année, ses membres ont mis en œuvre une procédure interne pour faire en sorte que la CCT tire le maximum des deniers publics qu'elle dépense. Cette équipe a apporté une collaboration et un soutien des plus précieux et grandement apprécié dans l'ensemble de l'organisation.

# Régie interne

## Constitution

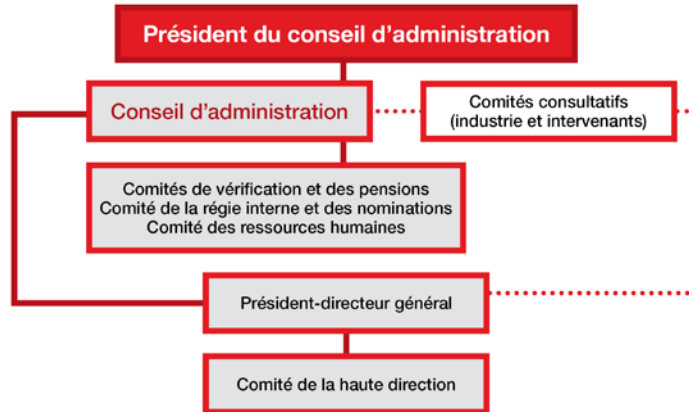
Société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada (« l'actionnaire »), la CCT rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie. La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* (Loi sur la CCT), la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et la réglementation subséquente constituent le fondement législatif de la CCT, en vertu duquel notre organisme a été créé et peut exercer ses activités. Considérée comme un employeur distinct, la CCT n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Nous sommes néanmoins soumis 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 quinquennal et un budget de fonctionnement au ministre responsable, en plus de faire l'objet de vérifications périodiques de la part du vérificateur général du Canada. En vertu de l'article 138 de la LGFP, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a récemment procédé à un examen spécial de la CCT. Le dernier examen spécial remontait à 2005. Le rapport du BVG, remis en février 2015, adresse à la CCT deux recommandations qu'elle peut facilement mettre en œuvre. La CCT est satisfaite du rapport sur l'examen spécial du BVG et déploiera tous les efforts nécessaires pour que sa régie interne continue de répondre aux attentes en ce qui a trait aux bonnes pratiques liées au conseil d'administration, aux relations avec l'actionnaire et aux communications avec le public.

## Conseil d'administration 2014

Un conseil d'administration composé d'un maximum de 12 membres encadre la gestion de l'organisation et tient la direction responsable de son rendement. Le conseil, dont fait partie le président-directeur général (PDG) de la CCT et le sous-ministre d'Industrie Canada (membre d'office), compte partie ses membres des professionnels chevronnés du monde des affaires qui possèdent l'expérience, les compétences et les aptitudes nécessaires pour orienter la CCT et l'aider à mettre en œuvre sa stratégie, à saisir les occasions et à limiter les risques.



Le président du conseil d'administration et le PDG sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre de l'Industrie, avec l'approbation du gouverneur en conseil.

Le PDG 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-d-entreprise>.



# CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2014



**Scott Allison**

Président par intérim du conseil d'administration  
de la CCT  
Vice-président des activités canadiennes  
Marriott Hotels of Canada  
Toronto (Ontario)



**Michael Hannan**

Président du groupe  
VIAD Travel and Recreation  
Banff (Alberta)



**Nora M. Duke**

Présidente-directrice générale  
Fortis Properties Corporation  
St. John's (Terre-Neuve)



**Olga Ilich**

Partenaire  
Performance Construction  
Richmond (Colombie-Britannique)



**David Goldstein**

Président-directeur général  
Commission canadienne du tourisme  
Vancouver (Colombie-Britannique)



**David Jovanovic**

Administrateur de sociétés  
Niagara Falls (Ontario)



**John Knubley**  
(membre d'office du conseil)  
Sous-ministre  
Industrie Canada  
Ottawa (Ontario)



**Rod Taylor**  
Directeur général  
Waste to Energy Canada  
Whitehorse (Yukon)



**Dray Matovic**  
Président  
Halex Ventures Inc.  
Niagara Falls (Ontario)



**Rita Tsang**  
Propriétaire, présidente du conseil et  
directrice générale  
Groupe Tour East  
Toronto (Ontario)



**Robert Jacques Mercure**  
Directeur général  
Fairmont Le Château Frontenac  
Québec (Québec)

# Activités du conseil d'administration en 2014

La CCT et le gouvernement du Canada continuent de collaborer pour faire en sorte que les nominations au conseil se fassent en temps utile et que les administrateurs nommés possèdent les compétences requises par le conseil. En 2014, le conseil d'administration de la CCT a perdu trois de ses membres, y compris son président, Steve Allan. Deux nouveaux membres ont cependant été nommés : Nora Duke et Olga Ilich. Comme la formation des membres du conseil d'administration demeure une priorité, ces deux nouvelles administratrices, de même que Rita Tsang, nommée au conseil à la fin de 2013, ont suivi des séances d'orientation au sujet des priorités et des activités de la CCT et une formation sur les rôles et les responsabilités assignés aux membres du conseil d'administration d'une société d'État.

En 2014, le conseil d'administration de la CCT s'est réuni cinq fois en personne, dans différentes régions du pays, et quatre fois par conférence téléphonique. Le taux de participation moyen à ces réunions était de 92 %.

## Comités du conseil d'administration

En 2014, le conseil d'administration de la CCT comptait les trois comités permanents suivants :

**Le comité de la régie interne et des nominations**, dont le but premier consiste à aider le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance en ce qui concerne les recommandations faites au ministre quant à la nomination de membres au conseil et l'élaboration de l'approche de l'organisation en matière de régie interne. Le comité est un organe du conseil d'administration; il conseille et soutient les administrateurs dans l'application des principes de régie interne de la CCT.

*Président : Rod Taylor*

*Membres : Scott Allison, Olga Ilich, David Jovanovic*

**Le comité de vérification et des pensions** est chargé des tâches et des fonctions prescrites par la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il doit aussi vérifier le caractère adéquat des processus mis en place par la CCT pour cerner et gérer les risques, son système de contrôle interne et les mécanismes qu'elle applique pour se conformer aux lois et aux règlements, et doit formuler des recommandations à cet égard. Le comité supervise la gestion des régimes de retraite de la CCT, ainsi que les rapports financiers et les placements qui y sont liés.

*Président : Michael Hannan*

*Membres : Scott Allison, Nora Duke, Dragan Matovic*

**Le comité des ressources humaines** est chargé d'examiner, au besoin, les politiques et les plans de la CCT en matière de ressources humaines, y compris les plans de relève et les régimes de rémunération et d'avantages sociaux, et de faire des recommandations au conseil s'il y a lieu.

*Président : Scott Allison*

*Membres : Robert Mercure, Rita Tsang*



## Comités consultatifs

En vertu des règlements administratifs de la CCT, le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs composés des personnes jugées aptes à le conseiller à l'égard de toute question relative aux affaires de la CCT. Ces comités font officiellement partie de la régie interne de la CCT.

En 2014, la CCT comptait cinq comités consultatifs, dont les présidents et les membres sont des chefs de file et des spécialistes de l'industrie du tourisme. Les comités suivent les orientations stratégiques données par le conseil d'administration et conseillent à la fois le conseil d'administration et le président-directeur général. Les comités et les employés de la CCT, en collaboration avec l'industrie, préparent pour chaque secteur de programme des plans stratégiques annuels et pluriannuels conformes aux orientations stratégiques établies par le conseil d'administration.

Voici la liste des comités consultatifs et de leurs présidents respectifs au 31 décembre 2014 :

### Comité consultatif sur les expériences de la marque

#### William Knowlton

Vice-président, Marketing et ventes  
Jonview Canada  
Toronto (Ontario)

### Comité d'Événements d'affaires Canada

#### Chantal Sturk-Nadeau

Vice-présidente principale  
Tourism Winnipeg  
Winnipeg (Manitoba)

### Comité consultatif pour les marchés principaux

#### David Whitaker

Président-directeur général  
Tourism Toronto  
Toronto (Ontario)

### Comité consultatif pour les marchés émergents

#### Mike Ruby

Président  
Muskoka Language International Inc.  
Toronto (Ontario)

### Comité consultatif de la recherche

#### Malcolm Fraser

Président  
ISL Web Marketing & Development  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

# COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION DE 2014

Au 31 décembre 2014



## **David Goldstein**

Président-directeur général

M. Goldstein est entré à la CCT en décembre 2014, au poste de président-directeur général, après avoir dirigé l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC) depuis avril 2010. Avant de se joindre à l'AITC, M. Goldstein a fait carrière pendant plus de 14 ans dans l'industrie de la diffusion et des médias. De 2007 à 2010, il était vice-président principal des Affaires règlementaires de CTVglobemedia, où il a géré des volets importants de la réorientation stratégique des supports analogiques aux médias numériques. Il a mené la transition des recettes traditionnelles générées par les publicités télévisées au modèle basé sur les abonnements et géré toutes les grandes demandes de CTVglobemedia liées à la réglementation et aux politiques publiques.



## **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 avoir enseigné le marketing au collège Algonquin d'Ottawa. Il a été nommé vice-président du Marketing en 2006, 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. M. Klassen a été président-directeur général par intérim de la CCT du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 30 novembre 2014.



## **Chantal Péan**

Vice-présidente principale, Affaires générales, et secrétaire générale

M<sup>me</sup> Péan s'est jointe à l'équipe de la CCT en 1991, après avoir travaillé au sein du service des politiques du ministère des Ressources naturelles et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Elle a joué un rôle de premier plan dans le passage de la CCT du statut d'organisme de service spécial à celui de société d'État. M<sup>me</sup> Péan a été nommée 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.



**Lena Bullock**

Vice-présidente, Finances, et chef des opérations financières

M<sup>me</sup> Bullock s'est jointe à la CCT en 2005 à titre de directrice exécutive, Opérations financières. En 2009, elle est passée 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<sup>me</sup> 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.



**Jon Mamela**

Chef du marketing

M. Mamela travaille à la CCT depuis 2013. Il est titulaire d'un diplôme de premier cycle en chimie décerné par le Bethany College de Virginie-Occidentale et d'une maîtrise en administration des affaires spécialisée en marketing de l'Université Miami à Oxford, en Ohio. Doté d'une vaste expérience dans le secteur du tourisme, il a notamment travaillé pour Travel Alberta, Hôtels Fairmont et Four Seasons Hotels & Resorts.



**Rupert Peters**

Vice-président, Affaires internationales (par intérim)

M. Peters supervise le réseau international de la CCT dans ses différents marchés principaux et émergents depuis le bureau régional de la CCT à Londres, au Royaume-Uni. Il a intégré la CCT en mai 2008 en tant que directeur général pour le Royaume-Uni, avant de devenir directeur général régional pour les marchés principaux de la CCT en 2010. Auparavant, M. Peters avait travaillé pour VisitBritain pendant 20 ans, occupant différents postes de direction en marketing et en gestion, tant à Londres qu'ailleurs dans le monde.



# Commentaires et analyse de la direction pour 2014

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.

## 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 normes comptables canadiennes du secteur public (NCSP) oblige la direction à procéder à des estimations et à des hypothèses. Les estimations les plus importantes ont trait à l'évaluation des avantages sociaux futurs des employés, à la durée de vie utile des immobilisations corporelles aux fins de l'amortissement et à la juste valeur des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations.

## Planification d'entreprise

Le résumé du plan d'entreprise de 2014-2018 définit le but, les objectifs et les priorités de la CCT pour 2014. En concentrant nos efforts sur la stratégie suivante, nous nous sommes efforcés de réaliser notre mandat au profit de l'industrie touristique du Canada.

### But (résultat final) :

- Accroître les recettes d'exportation du tourisme pour le Canada sur les marchés qui procurent le meilleur rendement et où la marque du Canada est à l'avant-scène.

### Thèmes stratégiques (résultats à moyen terme, 2014-2018) :

- Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne.
- Fournir aux entreprises touristiques canadiennes des plateformes conformes à la marque pour les aider à vendre la destination Canada.
- Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'entreprise.

### Objectifs opérationnels (résultats immédiats pour 2014) :

- Principale fonction : Réaliser des programmes de ventes et de marketing efficaces.
- Objectif 1 : Jeter les bases du programme Jeunes voyageurs 2017.
- Objectif 2 : Développer le secteur des événements d'affaires.
- Objectif 3 : Concevoir des plateformes conformes à la marque pour l'industrie.
- Objectif 4 : Établir des paramètres de mesure de la valeur de la CCT pour l'industrie.
- Objectif 5 : Poursuivre les efforts continus en matière d'efficacité.

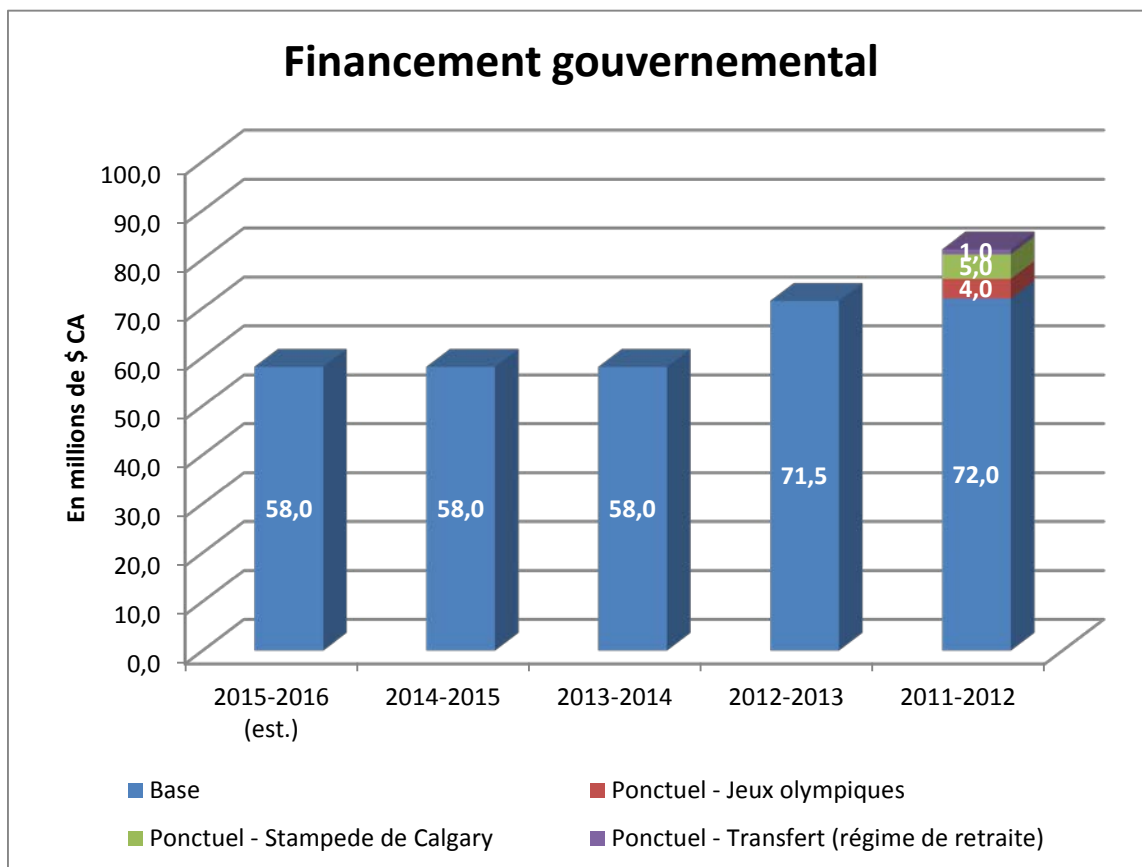
## Analyse des résultats financiers

### a) Financement gouvernemental

La CCT reçoit des crédits parlementaires annuels de son actionnaire, le gouvernement du Canada, pour couvrir ses coûts de fonctionnement et ses coûts relatifs aux immobilisations. Les contributions des partenaires de la CCT lui fournissent des fonds supplémentaires.

Les crédits parlementaires approuvés pour l'exercice financier du gouvernement s'élèvent à 58,0 millions de dollars pour 2013-2014 et à 58,0 millions de dollars pour 2014-2015.

Les années passées, le gouvernement du Canada avait investi dans certaines activités particulières en accordant un financement ponctuel à la CCT pour des programmes visant à tirer parti d'événements tels que les Jeux olympiques d'hiver de 2010 et le 100<sup>e</sup> anniversaire du Stampede de Calgary, en plus de consentir un transfert ponctuel lié à l'obligation au titre des prestations de retraite. Les montants indiqués pour les exercices financiers 2013-2014 et 2014-2015 du gouvernement ne comprennent aucun financement spécial destiné à des activités ponctuelles; il s'agit uniquement des crédits parlementaires de base accordés à la CCT pour couvrir ses activités de base. Les crédits parlementaires de base et ponctuels, inchangés depuis deux ans, devraient s'établir à 58,0 millions de dollars en 2015-2016, tout comme en 2014-2015.



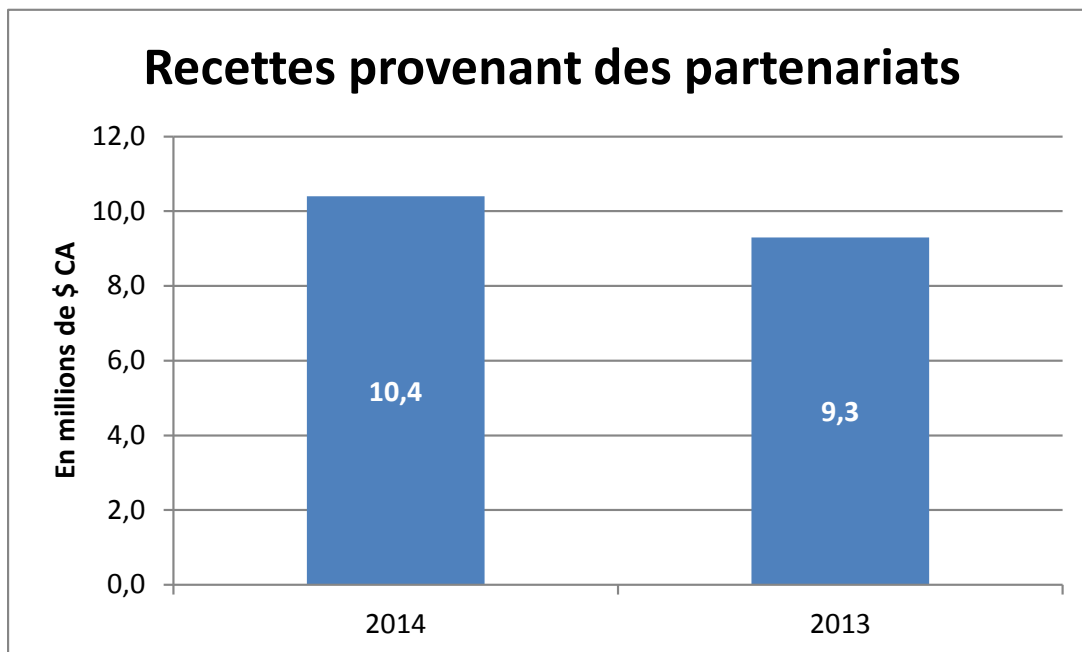
Comme l'exercice financier de la CCT diffère de celui du gouvernement du Canada, les crédits utilisés par la CCT au cours d'un exercice proviennent de deux exercices du gouvernement. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, la CCT a puisé 58,0 millions de dollars dans les crédits parlementaires approuvés au cours des exercices 2013-2014 (12,9 millions de dollars) et 2014-2015 (45,1 millions de dollars) du gouvernement (note 9). En 2013, elle avait puisé la somme de 61,4 millions de dollars.

Les crédits parlementaires sont comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état des flux de trésorerie, conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada, établis par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (note 2a). En vertu du chapitre SP 3410, Paiements de transfert (note 2), les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base sont comptabilisés à titre de produits lorsque les crédits sont autorisés, sous réserve d'éventuels critères d'admissibilité ou stipulations. Les crédits parlementaires de base ne s'accompagnent d'aucun critère d'admissibilité ni stipulation. Le total des crédits parlementaires comptabilisés dans l'état des résultats en 2014 s'élève à 58,0 millions de dollars (63,0 millions de dollars en 2013).

## b) Recettes provenant des partenariats

La CCT collabore avec des organismes partenaires de l'industrie touristique, dans le but d'harmoniser les investissements et de tirer le maximum de chaque dollar investi en collaboration. Lorsque la CCT prend en charge la gestion des programmes menés en partenariat, les partenaires lui versent leur part des coûts des campagnes et des activités auxquelles ils participent. Seules les sommes versées par les partenaires pour les programmes gérés par la CCT sont comptabilisées et inscrites au poste des contributions des partenaires dans l'état des résultats.

En 2014, la CCT a comptabilisé des contributions de partenaires de 10,4 millions de dollars, en hausse nette de 1,1 million de dollars par rapport aux 9,3 millions de dollars comptabilisés en 2013. On attribue cette augmentation nette à la hausse de 2,3 millions de dollars pour les nouvelles initiatives, notamment Ski Canada Now, le programme sur les voyages de luxe et CTCTV en Chine, à une participation accrue des partenaires dans le marché britannique et aux activités d'Événements d'affaires Canada, ainsi qu'aux excédents réalisés par Rendez-vous Canada, GoMedia et Canada Media Marketplace. Cette augmentation est contrebalancée par une baisse de 1,2 million de dollars, attribuable à un recul de l'investissement des partenaires dans certains marchés, comme l'Inde, la Corée du Sud et le Mexique, et aux changements apportés à l'attribution des licences pour le programme du QE.





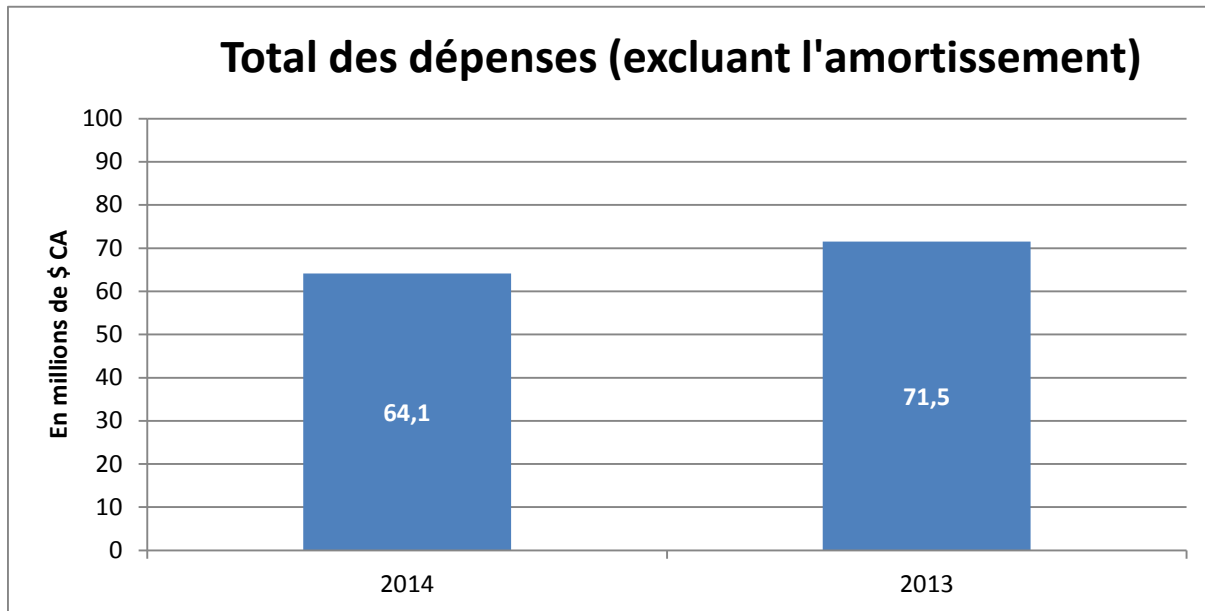
### c) Autres produits

Les autres produits se composent principalement de frais recouverts auprès de partenaires qui partagent des locaux (en Chine, où des organismes provinciaux de marketing touristique partagent des bureaux avec la CCT), de recouvrement de taxes de consommation et des produits d'intérêts.

En 2014, les autres produits sont restés à peu près inchangés par rapport à l'année précédente.

### d) Dépenses (excluant l'amortissement)

Le total des dépenses (excluant l'amortissement) affiche une baisse de 7,4 millions de dollars par rapport à l'année précédente : de 71,5 millions de dollars en 2013, il est passé à 64,1 millions de dollars en 2014.

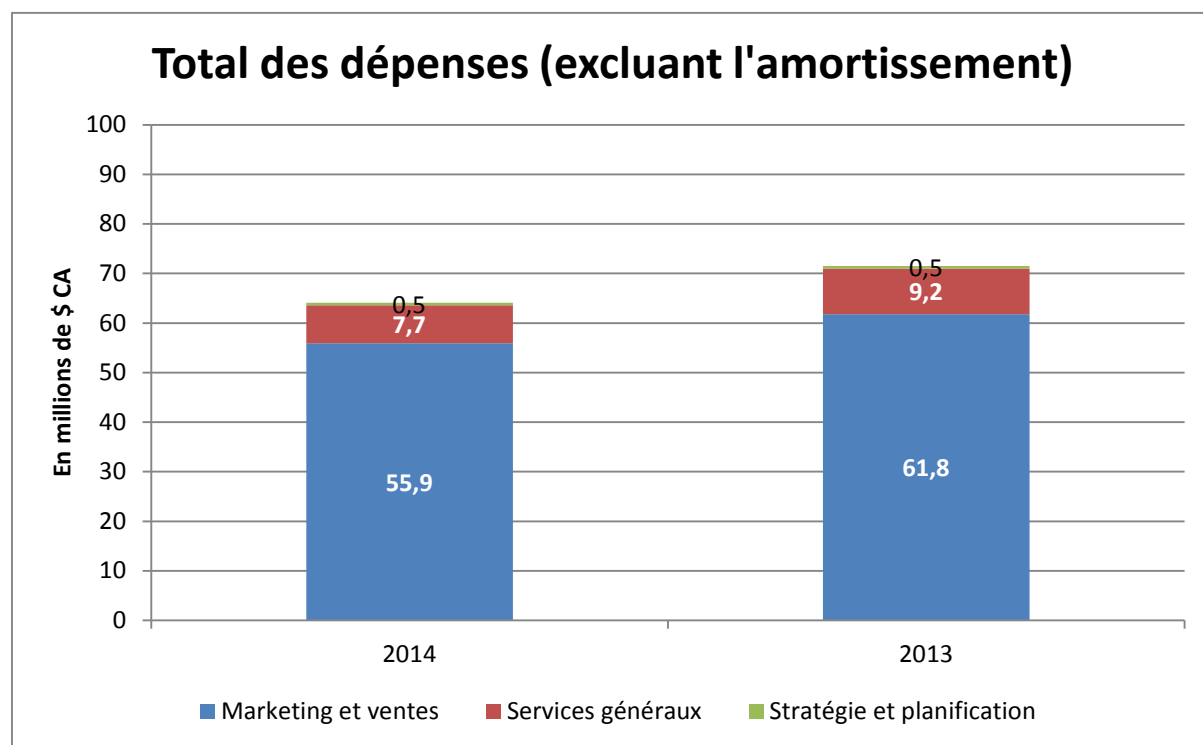


Les dépenses de marketing et de ventes ont reculé de 5,9 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Cette baisse est notamment attribuable à une diminution de 790 000 dollars du montant consacré aux initiatives de stratégie de marketing et communications, contrebalancée par une augmentation de 210 000 dollars des dépenses pour les initiatives d'Événements d'affaires Canada, une baisse de 4,5 millions de dollars au chapitre des initiatives déployées dans les marchés principaux et les marchés émergents et la baisse de 440 000 dollars des dépenses de recherche, surtout attribuable au programme de QE.

Les dépenses relatives aux services généraux ont diminué de 1,5 million de dollars. Cette baisse nette par rapport à l'année précédente est attribuable en grande partie aux économies réalisées au poste des salaires et à la rationalisation des services internes.

### Ratio au titre des services généraux

La CCT vise à maintenir un ratio au titre des services généraux (coût des services généraux par rapport au coût du marketing et des ventes) de 15 % ou moins. En 2014, elle a atteint un ratio de 13,7 %.



### Mesure du pourcentage consacré aux programmes

Cette importante mesure est définie comme la part, en pourcentage, que représentent les dépenses consacrées aux programmes (dépenses autres que la rémunération et les frais de fonctionnement) dans l'ensemble du budget (note 12). Elle témoigne de la pratique de la CCT d'allouer la plus grande partie possible de son budget aux programmes de marketing et de ventes. En 2014, la CCT a atteint sa cible de 62,6 % (ratio minimum) en réalisant un ratio de 65,6 % (66,5 % en 2013).

### Avantages sociaux futurs

La CCT offre divers régimes de retraite et d'avantages sociaux à ses employés. L'administration et la comptabilité de ces régimes sont fondamentalement complexes. Des précisions supplémentaires sur ces avantages sociaux futurs sont fournies à la note 8 des états financiers. Le régime de retraite canadien à prestations déterminées et le régime de retraite supplémentaire comportent des exigences considérables en matière de financement.

### **Régime de retraite canadien à prestations déterminées**

Depuis 2005, la CCT a versé 5,9 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. La CCT ne reçoit aucune aide supplémentaire pour financer ces paiements spéciaux de solvabilité. La CCT a adopté plusieurs mesures importantes pour atténuer ce fardeau financier :

- La CCT a instauré un régime de retraite à cotisations déterminées pour les employés canadiens exclus embauchés le 1<sup>er</sup> août 2005 ou après et pour les employés canadiens syndiqués embauchés le 1<sup>er</sup> août 2005 ou après. Cette mesure est en vigueur depuis le 8 mars 2007. Ce changement concerne la majeure partie de l'effectif canadien.
- Depuis 2010, la CCT profite des mesures d'allègement offertes dans le cadre du *Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées, 2009* (le « Règlement sur l'allègement de 2009 »), qui lui permet de financer les paiements spéciaux sur une période de 10 ans (au lieu de 5 ans), 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* (le « Règlement »), 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, jusqu'à une réduction totale de 15 % des actifs (en vertu de l'article 9.16 de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* et conformément à l'article 9.2 et aux paragraphes 9(13.3), 9(13.4) et 9(13.5) du Règlement).
- En juin 2012, la CCT a soumis une demande au ministère des Finances, en vue de se soustraire au Règlement sur l'allègement de 2009, mais de continuer de se soumettre aux modifications apportées au Règlement en 2011. Par suite de son retrait, la CCT a effectué des paiements spéciaux de 438 000 dollars en 2012, conformément au sous-alinéa 19(1)a(ii) du Règlement sur l'allègement.
- En 2013, la CCT a choisi de recourir aux mesures d'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité publiées en 2011 pour réduire les paiements spéciaux de solvabilité du montant maximum autorisé, soit 15 % des actifs. Par conséquent, elle n'a eu aucun paiement spécial de solvabilité à verser en 2013.
- En août 2014, la CCT a atteint la réduction maximum totale permise de ses paiements spéciaux de solvabilité. Par conséquent, la CCT a dû recommencer à effectuer des paiements spéciaux de solvabilité, pour un montant total de 680 101 dollars en 2014. Les futurs paiements spéciaux de solvabilité ne peuvent être estimés raisonnablement jusqu'à ce qu'on procède à une nouvelle évaluation actuarielle.

### **Régime de retraite supplémentaire**

Le régime de retraite supplémentaire prévoit des prestations de retraite dépassant les limites réglementaires pour certains employés canadiens. Depuis 2005, la CCT utilisait une lettre de crédit pour garantir la valeur des prestations non capitalisées (la différence entre les obligations prévues et la valeur des actifs). Le coût annuel de la lettre de crédit était d'environ 3 000 dollars. En 2013, apprenant que la lettre de crédit était considérée comme un « emprunt » qui nécessite l'approbation ministérielle en vertu de la partie X, paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la CCT a cessé de l'utiliser et a versé une cotisation de 1,6 million de dollars au régime de retraite supplémentaire. À l'avenir, la CCT devra financer la valeur des augmentations des prestations telles que déterminées par l'évaluation actuarielle annuelle. Étant donné que le régime de retraite supplémentaire était jusque-là un régime non capitalisé, cette situation entraîne de nouveaux coûts permanents pour la CCT. En 2014, la CCT a consacré la somme de 756 000 dollars à ce régime.



## **Instructions sur le régime de retraite**

En décembre 2014, la CCT a reçu du gouvernement du Canada les instructions suivantes, en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* :

(a) veiller à ce que le régime de retraite de la CCT prévoie :

- i. un ratio de partage des coûts de 50:50, pour le service courant, au titre des cotisations au régime entre les employés et l'employeur, qui sera instauré graduellement pour tous les participants d'ici le 31 décembre 2017,
- ii. à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015, pour les nouveaux employés, que l'âge normal de la retraite passe à 65 ans et que l'âge d'admissibilité aux prestations de retraite autres que celles reçues à l'âge normal de la retraite corresponde à celui applicable à ce type de prestations au titre du Régime de pension de retraite de la fonction publique;

(b) exposer sa stratégie de mise en œuvre quant aux engagements énoncés à l'alinéa a) dans son prochain plan d'entreprise et, jusqu'à ce que ces engagements aient été entièrement mis en œuvre, dans chacun de ses plans d'entreprise ultérieurs.

La CCT compte suivre ces instructions.

## **Taux de change**

Même si sa devise opérationnelle est le dollar canadien, la CCT effectue régulièrement des opérations dans différentes devises étrangères dans le cadre de ses activités internationales, ce qui l'expose aux fluctuations des taux de change. Les opérations effectuées en devises étrangères entraînent des gains et des pertes réalisés lorsqu'elles sont converties en dollars canadiens aux taux de change en vigueur au moment de l'opération. Les actifs 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, ce qui entraîne des gains et des pertes non réalisés. Les gains et pertes réalisés sont considérés comme étant des charges de fonctionnement et sont inscrits dans l'état des résultats au poste des services généraux. Les gains et les pertes de change non réalisés sont inclus dans l'état des gains et pertes de réévaluation.

En 2014, le taux de change d'un grand nombre de devises étrangères a enregistré une forte volatilité, notamment un raffermissement par rapport au dollar canadien. Au cours de 2014, la CCT a effectué d'importantes opérations en livres britanniques, en yuans chinois, en euros, en yens japonais, en wons coréens, en pesos mexicains et en dollars américains qui lui ont occasionné des pertes de change réalisées de 331 000 dollars et des gains de change non réalisés de 238 000 dollars.

## **Projet relatif aux systèmes**

La CCT a terminé la dernière phase de son projet de remplacement des systèmes en 2013, avec la mise en œuvre d'un outil de rapport financier et d'un système d'information sur les ressources humaines. En 2014, la CCT a rationalisé des procédés et réalisé des économies de plus de 500 000 dollars aux postes de la maintenance des systèmes et des licences informatiques (par rapport aux anciens systèmes).

## **e) Entrées d'immobilisations corporelles**

Les entrées d'immobilisations corporelles sont demeurées faibles en 2014 (20 000 dollars, contre 9 000 dollars en 2013). La CCT poursuit ses efforts pour réduire le plus possible ses dépenses.

# Risques et incertitudes

## Évaluation des risques pour l'entreprise

Dans le cadre de sa gestion stratégique, la CCT effectue une évaluation des risques pour l'entreprise et utilise les résultats pour élaborer son plan stratégique quinquennal, ainsi que sa stratégie d'atténuation des risques. Elle prépare et met en œuvre des plans d'atténuation des risques en conséquence.

La dernière évaluation a été réalisée à l'été 2014. Les risques recensés sont présentés ci-dessous, en termes théoriques et en parallèle avec les taux de risques résiduels. Aux fins du rapport annuel de la CCT, le tableau ci-après n'inclut que les risques sur lesquels la direction de la CCT exerce un pouvoir d'atténuation direct.

Depuis l'évaluation des risques présentée dans le résumé du plan d'entreprise 2014-2018, la CCT a relevé quatre nouveaux risques, tandis que deux risques ont été fusionnés et renommés (la gestion, la formation et la rétention stratégiques des talents se nomme désormais la gestion des talents clés) et un autre a été éliminé ou fortement atténué (préparation à l'examen spécial). En 2014, le risque lié à l'état de préparation à l'examen spécial a été fortement atténué par la vérification interne de la préparation à l'examen spécial et les mesures prises pour remédier à toute lacune avant l'examen spécial du BVG.

<p><b>MAINTENIR UN RATIO DES SERVICES GÉNÉRAUX DE 15 %</b></p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La CCT continuera à examiner les coûts et à déterminer quelles dépenses discrétionnaires peuvent être réaffectées au marketing et montrer l'effet qu'auront sur le ratio les réductions prévues des dépenses.</li> </ul>	<p>Variation : s. o.</p> <p>Ce risque est nouveau en 2014.</p>
<p><b>RETENIR ET RECRUTER DES TALENTS CLÉS PENDANT UNE PÉRIODE DE TRANSITION</b></p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Continuer de lancer des initiatives et des projets intéressants et innovants; susciter la participation active et l'apport des employés à toutes les étapes; les inclure dans la recherche de moyens qui aideront l'organisation à continuer d'exceller et de produire des résultats malgré un budget réduit.</li> <li>○ L'équipe des Ressources humaines évaluera le talent actuel en fonction des besoins futurs de la CCT afin de prévoir les besoins de formation pour 2015 ou les effectifs temporaires requis à court terme ou à long terme. Les postes vacants seront pourvus à court ou à long terme par des candidats ayant les qualités voulues.</li> <li>○ Garder les voies de communication ouvertes.</li> </ul>	<p>Variation : s. o.</p> <p>Ce risque est nouveau en 2014.</p>
<p><b>ASSURER LA MESURE CONCRÈTE DU RENDEMENT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE MARKETING</b></p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La CCT explorera de nouvelles méthodes de mesure de l'incidence de ses activités et de son marketing en 2015.</li> </ul>	<p>Variation : s. o.</p> <p>Ce risque est nouveau en 2014.</p>

<p><b>ASSURER L'EFFICACITÉ DU MARKETING</b></p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Maintenir la vigueur de la marque et de l'organisme.</li> <li>o Utiliser le modèle amélioré du cheminement vers l'achat.</li> <li>o Utiliser les indicateurs clés du tableau de bord prospectif (rendement du capital investi dans les campagnes, sondage auprès des partenaires).</li> <li>o Recruter, perfectionner et retenir le personnel approprié.</li> <li>o Profiter des occasions d'intégrer l'innovation (une valeur fondamentale) à nos principales activités et mesurer son apport.</li> <li>o Évaluer les résultats des études de conversion.</li> <li>o Mieux communiquer la valeur de la CCT et son apport à l'industrie du tourisme en énonçant explicitement ce but de communication sous forme d'objectif stratégique et en l'intégrant aux mesures du tableau de bord prospectif.</li> <li>o Utiliser les renseignements obtenus pour éclairer les décisions.</li> <li>o Orienter les efforts et les ressources de façon optimale.</li> <li>o Ces activités sont continues.</li> </ul>	<p>Variation : ↑</p> <p>Ce risque a augmenté, car la CCT a réacheminé une partie des fonds alloués aux programmes vers un projet pilote novateur (Suivre les traces du consommateur) de 2015 à 2017 et car l'incertitude liée aux investissements des partenaires de la CCT dans les marchés étrangers a augmenté.</p>
<p><b>POURSUIVRE LES OPÉRATIONS NÉVRALGIQUES EN CAS DE CATASTROPHE OU D'AUTRES SITUATIONS D'URGENCE</b></p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Maintenir en place les plans actuels de communication, de continuité des activités et de reprise des activités en cas de catastrophe.</li> <li>o Mettre les plans à l'essai de temps à autre.</li> </ul>	<p>Variation : ↓</p> <p>Les plans de continuité des activités et de reprise des activités en cas de catastrophe ayant été mis à jour, ce risque a diminué.</p>
<p><b>NOUVELLE PROCÉDURE DE PASSATION DES MARCHÉS DANS LE SYSTÈME FINANCIER</b></p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Formation supplémentaire donnée par l'Unité de l'approvisionnement.</li> <li>o Veiller à ce que les responsables des budgets exécutent et examinent chaque mois les rapports pertinents (les rapports détaillés sur les contrats).</li> </ul>	<p>Variation : ↔</p>



# Vérification interne

La CCT fait appel à un cabinet externe pour effectuer sa vérification interne. Les vérificateurs internes agissent indépendamment et rendent compte directement au comité de vérification et des pensions du conseil d'administration. L'élaboration du programme annuel de vérification interne de la CCT est axée sur le risque et intègre les résultats de l'évaluation des risques pour l'entreprise et les commentaires formulés par le conseil d'administration et le personnel de direction clé. En 2014, la vérification interne a porté sur les agents généraux des ventes et les bureaux de la CCT à l'étranger. La direction établira et mettra en œuvre des plans d'action compte tenu des recommandations du vérificateur interne.

## **Examen spécial**

La *Loi d'exécution du budget de 2009* modifie la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* de sorte que la fréquence des examens spéciaux passe de tous les cinq ans à tous les dix ans.

Le BVG a effectué le travail sur le terrain dans le cadre de l'examen spécial de la CCT en 2014. La CCT a reçu un rapport sur l'examen spécial du BVG en février 2015.

Le prochain examen spécial de la CCT sera réalisé d'ici 2025.

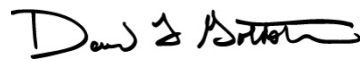
# Énoncé de responsabilité de gestion

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 normes comptables canadiennes du secteur public applicables selon les circonstances. Les autres données financières et informations opérationnelles présentées ailleurs dans le rapport annuel sont conformes à celles présentées dans les états financiers.

La direction met en œuvre des systèmes internes de contrôle comptable 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 visent également la protection et le contrôle des actifs et le déroulement efficace des activités de la CCT. Par ailleurs, le comité de vérification et des pensions, 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 les états financiers.



David Goldstein  
Président-directeur général



Aaron Shuto  
Chef des services financiers par intérim

Le 19 mars 2015







# Rapport du vérificateur



Auditor General of Canada  
Vérificateur général du Canada

## 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 l'état de la situation financière au 31 décembre 2014, et l'état des résultats, l'état des gains et pertes de réévaluation, l'état de la variation des actifs financiers nets et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

#### *Responsabilité de la direction pour les états financiers*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux 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 mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

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

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

.../2

*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 2014, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

**Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires**

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables 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 mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, aux règlements administratifs de la Commission canadienne du tourisme ainsi qu'aux instructions données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* décrites à la note 1 afférente aux états financiers.

Pour le vérificateur général du Canada,



Lana Dar, CPA, CA  
directrice principale

Le 19 mars 2015  
Vancouver, Canada

# États financiers

Commission canadienne du tourisme

## État de la situation financière

Au 31 décembre

(en milliers)

	2014	2013
<b>Actifs financiers</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 4)	14 748 \$	11 918 \$
Créances		
Contributions des partenaires	1 412	768
Gouvernement du Canada	169	474
Autres	31	48
Actif au titre des prestations constituées (note 8)	7 585	5 677
Placements de portefeuille (note 5)	546	590
	<u>24 491</u>	<u>19 475</u>
<b>Passifs</b>		
Créditeurs et charges à payer		
Fournisseurs	5 186 \$	5 160 \$
Rémunération des employés	1 943	1 787
Gouvernement du Canada	789	-
Passif au titre des prestations constituées (note 8)	5 991	6 144
Produits reportés	260	751
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	515	521
	<u>14 684</u>	<u>14 363</u>
<b>Actifs financiers nets</b>	<u>9 807</u>	<u>5 112</u>
<b>Actifs non financiers</b>		
Charges payées d'avance et autres actifs	1 789	1 008
Immobilisations corporelles (note 7)	326	688
	<u>2 115</u>	<u>1 696</u>
<b>Excédent accumulé (note 10)</b>	<u>11 922 \$</u>	<u>6 808 \$</u>

Engagements et éventualités (notes 14 et 15)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du conseil d'administration



Scott Allison  
Membre du conseil d'administration



Michael Hannan  
Membre du conseil d'administration



Commission canadienne du tourisme

**État des résultats**

Pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en milliers)

	Budget 2014	2014	2013
<b>Produits</b>			
Contributions des partenaires	7 516 \$	10 391 \$	9 271 \$
Autres	614	1 160	1 026
	<u>8 130</u>	<u>11 551</u>	<u>10 297</u>
<b>Charges</b>			
Marketing et ventes (note 11)	56 806	55 920	61 779
Services généraux	9 120	7 659	9 220
Stratégie et planification	616	512	543
Amortissement des immobilisations corporelles	429	382	436
	<u>66 971</u>	<u>64 473</u>	<u>71 978</u>
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(58 841)	(52 922)	(61 681)
Crédits parlementaires (note 9)	57 976	57 976	62 964
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>	<u>(865)</u>	<u>5 054</u>	<u>1 283</u>
<b>Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice</b>	6 630	6 630	5 347
<b>Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice</b>	<u>5 765 \$</u>	<u>11 684 \$</u>	<u>6 630 \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission canadienne du tourisme

**État des gains et pertes de réévaluation**

Pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en milliers)

	2014	2013
<b>Gains de réévaluation accumulés au début de l'exercice</b>	<u>178 \$</u>	<u>- \$</u>
Gains non réalisés attribuables au cours du change	238	178
Montants reclassés dans l'état des résultats	(178)	-
Gains de réévaluation nets pour l'exercice	<u>60</u>	<u>178</u>
<b>Gains de réévaluation accumulés à la fin de l'exercice</b>	<u><u>238 \$</u></u>	<u><u>178 \$</u></u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission canadienne du tourisme

**État de la variation des actifs financiers nets**

Pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en milliers)

	Budget 2014	2014	2013
Excédent (déficit) de l'exercice	(865) \$	5 054 \$	1 283 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	(300)	(20)	(9)
Amortissement des immobilisations corporelles	429	382	436
	129	362	427
<b>Effet de la variation des autres actifs non financiers</b>			
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance	-	(781)	1 114
	-	(781)	1 114
Gains de réévaluation nets	-	60	178
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	(736)	4 695	3 002
Actifs financiers nets au début de l'exercice	5 112	5 112	2 110
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	4 376 \$	9 807 \$	5 112 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



Commission canadienne du tourisme

**État des flux de trésorerie**

Pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en milliers)

	2014	2013
<b>Activités de fonctionnement :</b>		
Rentrées de fonds :		
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	57 976 \$	61 355 \$
Contributions des partenaires	9 371	10 341
Autres produits	976	828
Intérêt sur trésorerie	166	198
	<u>68 489</u>	<u>72 722</u>
Sorties de fonds :		
Paiements en espèces aux fournisseurs	(50 866)	(56 197)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(14 895)	(16 497)
	<u>(65 761)</u>	<u>(72 694)</u>
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement	<u>2 728</u>	<u>28</u>
<b>Activités d'investissement en immobilisations :</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(20)	(9)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations	<u>(20)</u>	<u>(9)</u>
<b>Activités de placement :</b>		
Cession de placements de portefeuille	62	46
Flux de trésorerie provenant des activités de placement	<u>62</u>	<u>46</u>
Gains de réévaluation nets pour l'exercice	60	178
Augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie durant l'exercice	<u>2 830</u>	<u>243</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	11 918	11 675
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	<u>14 748 \$</u>	<u>11 918 \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# Notes afférentes aux états financiers vérifiés

Commission canadienne du tourisme  
Notes afférentes aux états financiers vérifiés  
Le 31 décembre 2014

## 1. POUVOIRS, OBJECTIFS ET INSTRUCTIONS

La Commission canadienne du tourisme (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 désignée 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 concerne le tourisme au Canada;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

En décembre 2014, la CCT a reçu les instructions C.P. 2014-1378 en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui donnent instruction à la CCT de mettre en œuvre des réformes des régimes de retraite. Ces réformes visent à faire en sorte que les régimes de retraite des sociétés d'État prévoient un ratio de partage des coûts 50:50, pour le service courant, au titre des cotisations au régime entre les employés et l'employeur, qui sera instauré graduellement pour tous les participants d'ici le 31 décembre 2017. La CCT présentera sa stratégie de mise en œuvre dans ses plans d'entreprise jusqu'à ce que les engagements découlant de ces instructions soient pleinement mis en œuvre.

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Les présents états financiers ont été préparés conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public. Voici les principales méthodes comptables adoptées :

### a) Crédits parlementaires

Le financement de la CCT provient majoritairement des crédits parlementaires que lui attribue le gouvernement du Canada. Les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base et les dépenses en immobilisations sont considérés comme étant non affectés et sont comptabilisés à titre de produits lorsque les crédits sont autorisés et satisfont à tous les critères d'admissibilité. Les crédits parlementaires employés pour financer les initiatives ponctuelles, comme le programme des Jeux olympiques et le programme de relance, sont considérés comme étant affectés. Les crédits affectés sont assortis de critères d'admissibilité et de stipulations qui créent une obligation répondant à la définition d'un passif; ils sont comptabilisés à titre de produits reportés lorsque les stipulations donnent lieu à un passif. Les crédits parlementaires affectés sont comptabilisés à mesure que le passif lié aux stipulations est réglé.

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 9.

À la fin de l'exercice, tout excédent du financement affecté reçu pour la période par rapport aux crédits parlementaires affectés comptabilisés durant l'exercice correspondant se traduit par le

report d'un solde de crédits parlementaires. Si les crédits parlementaires affectés comptabilisés dépassent le financement affecté reçu, l'état de la situation financière affiche un solde au poste des crédits parlementaires à recevoir.

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

**b) Contributions des partenaires**

La CCT mène 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 sont comptabilisées à titre de produits reportés.

**c) Autres produits**

Les autres produits englobent le recouvrement des coûts auprès des partenaires qui partagent des locaux avec la CCT, des produits d'intérêt 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.

**d) Conversion des devises**

Les actifs monétaires et les passifs monétaires libellés en devises 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 sont convertis en dollars canadiens, aux taux de change historiques. Les produits et les charges sont convertis pendant l'exercice, aux taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les charges d'amortissement pour les immobilisations corporelles sont converties aux taux de change historiques auxquels les immobilisations se rapportent. Les gains et les pertes réalisés sont inscrits dans l'état des résultats à titre de dépenses de fonctionnement, au poste Services généraux. Les gains et pertes non réalisés sont présentés dans l'état des gains et pertes de réévaluation et dans l'état de la variation des actifs financiers nets. La CCT ne se couvre pas contre les risques de fluctuation des taux de change.

**e) Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués de soldes bancaires et d'un dépôt à terme du marché monétaire. Ces éléments sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et sont sujets à un risque négligeable de changement de valeur. Voir la note 4.

**f) Placements de portefeuille**

Les placements de portefeuille sont évalués au coût amorti. Les produits d'intérêts liés à ces placements sont calculés selon la méthode des intérêts effectifs.

**g) 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 charges 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.

**h) Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût moins l'amortissement cumulé et le montant de toute dépréciation ou cession. Elles sont amorties comme suit, selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative des immobilisations :

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

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

**i) Produits reportés**

Les produits reportés consistent en contributions reportées des organismes partenaires et en avantages incitatifs reportés relatifs à un bail. Les produits reportés qui viennent des organismes partenaires sont comptabilisés à titre de produits en fonction de la date d'un événement ou de la période de licence. Les produits reportés ayant trait aux avantages incitatifs relatifs à un bail sont comptabilisés à titre de réduction des charges de location sur toute la durée du bail.

**j) Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations**

Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations se composent des coûts de désaffectation de divers locaux loués. La CCT comptabilise les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations en raison des obligations contractuelles consistant à remettre les bureaux loués dans leur état original à la fin 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 résultant 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 du coût de fonctionnement net. Voir la note 7.

**k) Avantages sociaux futurs**

La CCT propose à ses employés des régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation intégrale ou partielle ou sans capitalisation, d'autres régimes à prestations déterminées sans capitalisation (notamment des avantages postérieurs à l'emploi, des avantages postérieurs au départ à la retraite et des congés de maladie non acquis) et des régimes de retraite à cotisations déterminées. Les régimes de retraite englobent les régimes prévus par la loi et un régime complémentaire. Les autres régimes d'avantages sociaux comprennent les indemnités de départ postérieures à l'emploi, de même que l'assurance maladie, 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 les cotisations nécessaires pour que la CCT remplisse ses obligations à l'égard des avantages sociaux futurs, conformément à la réglementation actuelle à ce sujet. Les prestations de retraite sont automatiquement ajustées au coût de la vie en fonction des hausses de l'indice des prix à la consommation.

Les charges et les obligations relatives aux régimes à prestations déterminées sont établies au moyen d'une évaluation actuarielle, selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services, d'après 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 des salaires et des prestations, au rendement attendu des actifs des régimes, aux coûts médicaux futurs et à d'autres facteurs actuariels. Aux fins du calcul du rendement attendu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués selon la valeur de marché.

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 2014, la DMERCA a été évaluée à 8,7 ans (8,7 ans en 2013) pour le régime de retraite agréé des employés de la CCT (RRA), à 8 ans (8 ans en 2013) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 14,3 ans (15,3 ans en 2013) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 7 ans (17 ans en 2013) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 13 ans (13 ans en 2013) pour les prestations de départ et à 13 ans (13 ans en 2013) pour les prestations de congé de maladie.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni ou 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 multi-employeurs, qui sont comptabilisés à titre de régimes de retraite à cotisations déterminées. Les cotisations de la CCT à ces régimes correspondent au coût total des prestations pour l'employeur. Ce coût, qui varie selon le régime, est déterminé selon 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 le taux de ses cotisations 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.

**l) Instruments financiers**

Les actifs et les passifs financiers sont évalués au coût amorti. Les actifs financiers comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les créances et les placements de portefeuille, tandis que les passifs financiers comprennent les créditeurs et charges à payer.

**m) Incertitude d'évaluation**

La préparation des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public exige de la direction qu'elle fasse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs présentés à la date des états financiers ainsi que sur 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 ont trait à l'évaluation des avantages futurs des employés, à la durée de vie utile des immobilisations corporelles aux fins de l'amortissement et à la juste valeur de l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations.

**n) Opérations entre apparentés**

En vertu du principe de la propriété commune, la CCT est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Les opérations de la société avec ces entités sont effectuées dans le cours normal de ses activités et sont comptabilisées à la valeur d'échange.

### **3. CHANGEMENTS COMPTABLES À VENIR**

SP 3260, Passif au titre des sites contaminés : Cette nouvelle norme décrit la façon de comptabiliser et de présenter un passif au titre de l'assainissement de sites contaminés. La norme s'applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> avril 2014. La CCT appliquera ce chapitre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Aucune incidence financière ne devrait en découler.

#### 4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (en milliers)

	2014	2013
Soldes bancaires	14 427 \$	11 584 \$
Dépôt à terme du marché monétaire	321	334
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	14 748 \$	11 918 \$

En 2014, la CCT a conclu un accord avec Parcs Canada, aux termes duquel elle prend en charge la révision du contenu du site Web de Parcs Canada. En vertu de cet accord, Parcs Canada a versé 125 000 \$ à la CCT en 2014, étant entendu que ce montant devait être consacré exclusivement au projet de révision du contenu du site. Au 31 décembre 2014, le solde non dépensé de ce montant grevé d'affectations d'origine externe s'élève à 53 609 \$ et est inclus dans les soldes bancaires et dans les produits reportés.

#### 5. PLACEMENTS DE PORTEFEUILLE (en milliers)

La CCT détient des placements de portefeuille qui consistent en des obligations gouvernementales provinciales canadiennes dont les échéances sont étalées de 2015 à 2031. La valeur de marché des placements de portefeuille se rapproche de leur juste valeur.

Émetteur	Échéance	Coût	Intérêts courus jusqu'à présent	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur à l'échéance
Province de la Nouvelle-Écosse	1 <sup>er</sup> déc. 2015	56	3	59	59	60
Province du Nouveau-Brunswick	27 déc. 2016	51	3	55	56	57
Province de Québec	1 <sup>er</sup> déc. 2017	93	6	99	101	106
Province de Québec	1 <sup>er</sup> déc. 2019	76	7	82	85	94
Province de la Nouvelle-Écosse	2 déc. 2021	60	6	66	69	82
Province de l'Ontario	2 déc. 2023	47	5	53	55	70
Province de l'Ontario	2 déc. 2025	51	6	58	60	84
Province de la Colombie-Britannique	18 déc. 2028	32	4	36	38	59
Province de l'Ontario	2 déc. 2031	33	5	38	39	70
		499 \$	45 \$	546 \$	562 \$	682 \$

## 6. CONVERSION DES DEVICES

La CCT est exposée au risque de change, étant donné qu'une part importante de ses produits et de ses charges est gagnée ou engagée, et par conséquent reçue ou payée, en devises autres que le dollar canadien. Le risque de change est lié aux fluctuations des taux de change, qui peuvent 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 2014 :

(en milliers)

Devise	Trésorerie		Créances		Créditeurs et charges à payer	
	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien
Dollar australien	169	160 \$	10	9 \$	52	49 \$
Dollar canadien	11 151	11 151	1 584	1 584	4 472	4 467
Yuan chinois	2 062	390	-	-	6 238	1 179
Euro	257	363	4	5	186	263
Livre britannique	781	1 410	(5)	(9)	537	970
Dollar de Hong Kong	-	-	-	-	145	22
Yen japonais	5 916	57	-	-	28 326	275
Peso mexicain	1 058	83	5	-	1 252	99
Won sud-coréen	38 084	40	-	-	15 397	16
Dollar américain	940	1 093	20	23	497	578
<b>Total en équivalent canadien</b>		<b>14 748 \$</b>		<b>1 612 \$</b>		<b>7 918 \$</b>
Réparti comme suit :						
Fournisseurs et partenariats		- \$		1 412 \$		5 186 \$
Autres		-		31		-
Rémunération des employés		-		-		1 943
Apparentés		-		169		789
<b>Total</b>		<b>14 748 \$</b>		<b>1 612 \$</b>		<b>7 918 \$</b>

Au 31 décembre 2014, si les devises ci-dessus s'étaient affermies (ou affaiblies) de 10 pour cent par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains ou pertes de change non réalisés auraient augmenté (ou diminué) d'environ 20 000 \$ (74 000 \$ en 2013).

Les pertes de change réalisées, comptabilisées au poste Services généraux de l'état des résultats, totalisent 331 193 \$ en 2014 (524 401 \$ en 2013).

## 7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES (en milliers)

	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives	Ameublement de bureau	Désaffectation de bureaux loués	Total pour 2014
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	265 \$	13 \$	2 516 \$	529 \$	515 \$	3 838 \$
Acquisitions	18	-	-	2	-	20
Cessions	-	-	-	-	-	-
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	283	13	2 516	531	515	3 858
Amortissement cumulé, début de l'exercice	204	10	2 010	502	424	3 150
Charge d'amortissement	54	3	264	14	47	382
Cessions	-	-	-	-	-	-
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	258	13	2 274	516	471	3 532
Valeur comptable nette	25 \$	- \$	242 \$	15 \$	44 \$	326 \$

	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives	Ameublement de bureau	Désaffectation de bureaux loués	Total pour 2013
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	310 \$	157 \$	3 625 \$	529 \$	833 \$	5 454 \$
Acquisitions	4	-	5	-	-	9
Cessions	(49)	(144)	(1 114)	-	(318)	(1 625)
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	265	13	2 516	529	515	3 838
Amortissement cumulé, début de l'exercice	161	151	2 853	479	695	4 339
Charge d'amortissement	92	3	271	23	47	436
Cessions	(49)	(144)	(1 114)	-	(318)	(1 625)
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	204	10	2 010	502	424	3 150
Valeur comptable nette	61 \$	3 \$	506 \$	27 \$	91 \$	688 \$

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



## 8. 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 à prestations déterminées	Régime à prestations déterminées par capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme – élément à 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 à prestations déterminées par capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime d'avantages complémentaires de retraite des employés canadiens	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
Chine, Japon et Corée du Sud	Régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme en Chine, au Japon et en Corée du Sud	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	CCT	Régime à prestations déterminées
États-Unis	Régime de retraite agréé des employés américains travaillant aux États-Unis	Régime multi-employeurs à prestations déterminées par capitalisation	CCT	Régime à cotisations déterminées
	Régime de retraite agréé des employés canadiens travaillant aux États-Unis	Régime multi-employeurs à prestations déterminées par capitalisation	CCT	Régime à cotisations déterminées
	Régime d'avantages complémentaires de retraite de certains employés en poste aux États-Unis	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
Royaume-Uni	Régime de retraite des employés recrutés sur place du Haut-commissariat du Canada	Régime multi-employeurs à prestations déterminées par capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à cotisations déterminées
Canada, Chine, Japon, Corée du Sud, États-Unis, Royaume-Uni	Indemnités de départ pour certains employés canadiens et employés recrutés sur place des bureaux à l'étranger	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	CCT	Régime à prestations déterminées

## Régimes à cotisations déterminées

### *Canada*

La CCT a créé un régime de retraite à cotisations déterminées pour ses employés non syndiqués qui travaillent au Canada et ont été embauchés le 1<sup>er</sup> août 2005 ou après. Le 30 janvier 2007, les employés syndiqués de la CCT travaillant au Canada ont accepté de participer au régime à cotisations déterminées à compter du 8 mars 2007. Cette décision a une incidence sur les employés syndiqués embauchés le 1<sup>er</sup> août 2005 ou après.

Les charges totales de la CCT au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 402 756 \$ en 2014 (447 311 \$ en 2013).

### *États-Unis et Royaume-Uni*

La CCT participe également à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations déterminées couvrant les employés en poste aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ces régimes, dont les cotisations s'établissaient à 285 547 \$ en 2014 (406 908 \$ en 2013), sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

## Régimes à prestations déterminées

### *Canada*

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

Depuis le 2 janvier 2004, les régimes en place comprennent un régime de retraite agréé et un régime de retraite supplémentaire prévoyant des prestations de retraite en sus de la limite prescrite. Dans ces régimes, les prestations de retraite sont déterminées d'après le nombre d'années de service et les gains moyens 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 assume l'ultime responsabilité 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 annuellement sur la base d'une hypothétique cessation du régime, en fonction d'un rapport d'évaluation préparé par l'actuaire.

### *Chine, Japon et Corée du Sud*

La CCT propose un régime de retraite à prestations déterminées à certains employés recrutés sur place en Chine, au Japon et en Corée du Sud. Les prestations de retraite du Régime de pension des employés du gouvernement du Canada recrutés sur place, 1996 (également appelé « régime universel ») sont déterminées en fonction des années de service et des gains moyens à la retraite. Ces obligations sont financées par répartition.

En mars 2012, la CCT a reçu 1,0 million de dollars du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) relativement aux prestations de retraite des employés recrutés sur place en vertu du régime universel, pour les services rendus avant le 2 janvier 2001. Jusque-là, le SCT remboursait à la CCT les sommes liées à la période des services passés. Les sommes sont placées par la CCT dans des obligations et un dépôt à terme du marché monétaire, et sont comptabilisées à titre de placements de portefeuille (note 5) et de trésorerie et équivalents de trésorerie (note 4). La CCT continue d'assumer les coûts des années de service accumulées depuis le 2 janvier 2001.

### *Indemnités de départ et avantages complémentaires de retraite*

Une indemnité de départ est offerte à certains employés actuellement en poste au Canada, en Chine, au Japon, en Corée du Sud, aux États-Unis ou au Royaume-Uni. Le coût de ces avantages est entièrement à la charge de la CCT. Les régimes d'indemnités de départ sont des régimes sans capitalisation.

La CCT offre à certains employés à la retraite au Canada et aux États-Unis des avantages complémentaires de retraite, qui peuvent comprendre une assurance maladie, une assurance dentaire et une assurance vie. Le coût de ces avantages est pris en charge conjointement par la CCT et les retraités. Les régimes d'avantages complémentaires de retraite sont des régimes sans capitalisation.

**Date de mesure et date de l'évaluation actuarielle :**

La plus récente évaluation actuarielle du régime canadien de retraite agréé à prestations déterminées effectuée dans l'optique de la capitalisation remonte au 31 décembre 2013. Le rapport a été déposé auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) dans les délais prescrits, soit avant le 30 juin 2014.

La situation financière qui y est établie selon l'hypothèse de la continuité du fonctionnement indique un excédent de 4 141 500 \$ (excédent de 1 592 000 \$ en 2013). L'évaluation révèle en outre un ratio de solvabilité moyen de 72,5 % (75,0 % en 2013).

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. Cependant, 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 de ce nouveau règlement, la CCT est autorisée à réduire ses paiements spéciaux de solvabilité, tels qu'établis par la plus récente évaluation actuarielle du régime déposée auprès des autorités de réglementation, à condition d'informer les ministres compétents de son intention. En 2011, les ministres compétents ont approuvé la décision de la CCT de réduire ses paiements spéciaux de solvabilité jusqu'à concurrence de la réduction maximum totale permise.

En vertu de ce règlement, la CCT n'était pas tenue d'effectuer des paiements spéciaux en 2013. La CCT a atteint la réduction maximum totale permise des paiements spéciaux de solvabilité en août 2014. Par conséquent, la CCT a dû recommencer à effectuer des paiements spéciaux de solvabilité, pour un montant total de 680 101 \$ en 2014. Les futurs paiements spéciaux de solvabilité ne peuvent être estimés raisonnablement jusqu'à ce qu'on procède à une nouvelle évaluation aux fins de la capitalisation.

Aux fins comptables, la CCT évalue ses obligations au titre des prestations constituées, ainsi que la valeur marchande des actifs de ses régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite le 30 septembre de chaque année.

**VARIATION DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES (en milliers) :**

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2014	2013	2014	2013
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	20 634 \$	21 749 \$	5 060 \$	5 383 \$
Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur)	271	401	181	197
Coût des intérêts sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	1 196	1 169	147	114
Cotisations des employés	86	100	-	-
Avantages sociaux versés	(966)	(1 212)	(453)	(224)
Perte actuarielle (gain actuariel)	1 156	(1 573)	876	(410)
Réduction de l'obligation due aux compressions	(179)	-	-	-
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	22 198 \$	20 634 \$	5 811 \$	5 060 \$

**VARIATION DES ACTIFS DES RÉGIMES (en milliers) :**

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2014	2013	2014	2013
Valeur marchande des actifs des régimes, début de l'exercice	23 869 \$	22 057 \$	- \$	- \$
Rendement réel des actifs des régimes après déduction des frais de gestion des placements	4 141	2 274	-	-
Cotisations patronales	2 054	650	453	224
Cotisations des employés	86	100	-	-
Avantages sociaux versés	(966)	(1 212)	(453)	(224)
Valeur marchande des actifs des régimes, fin de l'exercice	29 184 \$	23 869 \$	- \$	- \$



## RAPPROCHEMENT DE LA CAPITALISATION (en milliers) :

Renseignements détaillés sur les régimes de retraite	2014	2013
Élément à prestations déterminées du régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme		
Obligation au titre des prestations constituées	(19 466) \$	(17 280) \$
Actifs du régime	26 189	22 633
Excédent	6 723 \$	5 353 \$
Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme		
Obligation au titre des prestations constituées	(1 699) \$	(2 374) \$
Actifs du régime	2 995	1 235
Excédent (déficit)	1 296 \$	(1 139) \$
Régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme en Chine, au Japon et en Corée du Sud		
Obligation au titre des prestations constituées	(1 032) \$	(979) \$
Actifs du régime	-	-
Déficit	(1 032) \$	(979) \$

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

État de capitalisation	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2014	2013	2014	2013
Obligation au titre des prestations constituées	(1 032) \$	(3 353) \$	(5 811) \$	(5 060) \$
Actifs des régimes	-	1 235	-	-
État de capitalisation – déficit, fin de l'exercice	(1 032) \$	(2 118) \$	(5 811) \$	(5 060) \$

La valeur des actifs du régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud était inférieure à la valeur de l'obligation au titre des prestations constituées à la date de mesure pour 2014. L'année précédente, la valeur des actifs du régime des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud et du régime de retraite supplémentaire était inférieure à l'obligation au titre des prestations constituées à la date de mesure pour 2013.

Les actifs des régimes comptabilisés pour 2013 se rapportent au régime de retraite supplémentaire. Ce régime est passé d'un état de non-capitalisation en 2013 à un état de capitalisation en 2014. Par conséquent, les actifs du régime et l'obligation au titre des prestations constituées correspondante n'apparaissent pas dans le tableau de l'état de capitalisation pour 2014.

**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	
	2014	2013	2014	2013
État de capitalisation – excédent (déficit), fin de l'exercice	6 987 \$	3 236 \$	(5 811) \$	(5 060) \$
Cotisations patronales de l'exercice, de la date de mesure à la fin de l'exercice	1 207	1 605	-	-
(Gains actuariels non amortis) pertes actuarielles non amorties	(1 776)	(369)	989	121
Actif (passif) au titre des prestations constituées	6 418 \$	4 472 \$	(4 822) \$	(4 939) \$

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

Actif (passif) au titre des prestations constituées	2014	2013
Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	5 977 \$	4 951 \$
Élément à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	1 608	726
Total de l'actif au titre des prestations constituées	7 585	5 677
Élément à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	-	-
Régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme en Chine, au Japon et en Corée du Sud	(1 166)	(1 205)
Élément à cotisations déterminées théorique du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	(2)	(1)
Régime d'avantages complémentaires de retraite	(3 986)	(3 804)
Régime d'indemnités de départ	(693)	(1 007)
Régime de prestations de congé de maladie postérieures à l'emploi non acquises	(144)	(127)
Total du passif au titre des prestations constituées	(5 991)	(6 144)
Total de l'actif (du passif) net au titre des prestations constituées	1 594 \$	(467) \$

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

Répartition des actifs	2014	2013
Titres de capitaux propres	60 %	66 %
Titres d'emprunt	35 %	31 %
À recevoir du gouvernement du Canada	5 %	3 %
Total	100 %	100 %

**COÛT NET DES PRESTATIONS DE L'EXERCICE (en milliers) :**

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2014	2013	2014	2013
Coût des prestations de l'exercice en cours	357 \$	501 \$	181 \$	197 \$
Coût financier	-	-	148	114
Amortissement des pertes actuarielles nettes (gains actuariels nets)	(29)	290	8	35
Pertes (gains) attribuables aux compressions	(179)	-	-	-
Total	149	791	337	346
Moins : cotisations des employés	(86)	(100)	-	-
Charges liées aux prestations de retraite	63	691	337	346
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	1 196	1 169	-	-
Rendement attendu de la moyenne des actifs des régimes de retraite	(1 549)	(1 310)	-	-
Charge d'intérêts sur les prestations de retraite	(353) \$	(141) \$	- \$	- \$
Total des charges liées aux régimes de retraite	(290) \$	550 \$	337 \$	346 \$

**LES PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES SONT LES SUIVANTES  
(MOYENNE PONDÉRÉE) :**

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2014	2013	2014	2013
Obligation au titre des prestations constituées				
Taux d'actualisation				
· Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	6,15 %	6,50 %		
· Élément à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	2,56 %	2,97 %		
· Régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme en Chine, au Japon et en Corée du Sud	1,93 %	2,27 %		
· Avantages complémentaires de retraite			2,56 %	2,97 %
· Indemnités de départ			1,93 %	2,27 %
· Régime de prestations de congé de maladie postérieures à l'emploi non acquises			1,93 %	2,27 %
Taux d'augmentation des charges de rémunération				
· Employés canadiens	1,50 %	3,13 %	2,50 %	3,13 %
· Employés recrutés sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	2,75 %	2,75 %
Charges liées aux régimes de retraite				
Taux d'actualisation				
· Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	6,50 %	6,10 %		
· Élément à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	2,97 %	2,22 %		
· Régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme en Chine, au Japon et en Corée du Sud	2,27 %	1,53 %		
· Avantages complémentaires de retraite			2,97 %	2,22 %
· Indemnités de départ			2,27 %	1,53 %
· Régime de prestations de congé de maladie postérieures à l'emploi non acquises			2,27 %	1,53 %
Rendement à long terme attendu des actifs des régimes				
· Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	6,50 %	6,10 %		
· Élément à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	3,25 %	3,05 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération :				
· Employés canadiens	3,13 %	3,13 %	3,13 %	3,13 %
· Employés recrutés sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	2,75 %	2,75 %



## 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			
	2014		2013	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,50 %	8,80 %	6,50 %	9,00 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2030	2033	2030	2033

Obligation au titre des prestations constituées	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2014		2013	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,40 %	8,50 %	6,40 %	8,80 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2030	2033	2030	2033

### Montants totaux en espèces

Les montants totaux en espèces relatifs aux avantages sociaux futurs, qui comprennent les cotisations versées par la CCT aux régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation et sans capitalisation dans le cours normal de ses activités, les sommes en espèces versées 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 multi-employeurs à prestations déterminées, s'élèvent à 3 196 735 \$ (2 797 054 \$ en 2013). Le montant total en espèces comprend des paiements spéciaux de solvabilité de 680 101 \$ (0 \$ en 2013) et des cotisations au régime de retraite supplémentaire totalisant 756 000 \$ en 2014 (1 565 000 \$ en 2013).

### Lettre de crédit

Certains employés de la CCT bénéficient d'une convention de retraite agréée. En 2012, la CCT détenait une lettre de crédit d'une valeur nominale de 1 487 000 \$, telle que déterminée par l'évaluation actuarielle des actifs et des obligations estimés du régime de retraite supplémentaire. La lettre de crédit n'a pas été renouvelée en 2013 et un paiement de 1 565 000 \$ a été imputé à l'obligation non capitalisée au titre des prestations du régime de retraite supplémentaire.

## 9. CRÉDITS PARLEMENTAIRES (en milliers)

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

	2014	2013
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et d'immobilisations		
Montants votés :		
Budget principal 2013-2014 (2012-2013)	57 973 \$	71 496 \$
Budget supplémentaire B	-	-
Budget supplémentaire C	3	-
	<u>57 976</u>	<u>71 496</u>
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(45 089)	(53 621)
Montants constatés durant l'exercice en cours	<u>12 887</u>	<u>17 875</u>
Montants votés :		
Budget principal 2014-2015 (2013-2014)	57 973	57 833
Budget supplémentaire B	3	140
Budget supplémentaire C	-	3
	<u>57 976</u>	<u>57 976</u>
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	<u>(12 887)</u>	<u>(12 887)</u>
Montants constatés durant l'exercice en cours	<u>45 089</u>	<u>45 089</u>
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	<u>57 976</u>	<u>62 964</u>
Crédits parlementaires (reportés)		
Solde d'ouverture	-	(1 609)
Trésorerie reçue de l'exercice gouvernemental 2013-2014 (2012-2013)	(12 887)	(16 266)
Trésorerie reçue de l'exercice gouvernemental 2014-2015 (2013-2014)	(45 089)	(45 089)
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	<u>57 976</u>	<u>62 964</u>
Solde de clôture	<u>- \$</u>	<u>- \$</u>

## 10. EXCÉDENT ACCUMULÉ (en milliers)

L'excédent accumulé se compose de ce qui suit :

	2014	2013
Excédent de fonctionnement accumulé	11 684 \$	6 630 \$
Gain de réévaluation accumulé	238	178
Excédent accumulé	11 922 \$	6 808 \$

## 11. CHARGES – MARKETING ET VENTES (en milliers)

La CCT mène ses activités dans plusieurs pays. Ses différents bureaux reçoivent le soutien des services du Marketing et des Ventes de la CCT, établis au siège social. Ces services comprennent les unités du Marketing électronique, des Expériences de la marque, de la Recherche et des Communications internationales. Les données se répartissent géographiquement comme suit :

	2014	2013
Marchés principaux (Royaume-Uni, France, Allemagne et Australie)	16 502 \$	18 125 \$
Marketing général	13 988	16 014
Marchés émergents (Inde, Brésil, Mexique, Japon, Corée du Sud et Chine)	16 851	19 597
États-Unis (Événements d'affaires Canada)	8 579	8 043
	55 920 \$	61 779 \$

## 12. DÉPENSES PAR ARTICLE (en milliers)

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

	2014	2013
Programmes		
Publicité	1 647 \$	2 427 \$
Relations publiques et avec les médias	5 041	6 275
Développement de la clientèle	19 802	22 089
Activités auprès des professionnels des voyages	16 199	16 429
Recherche	2 040	3 762
Total des dépenses liées aux programmes	44 729	50 982
Salaires et avantages sociaux	12 990	13 850
Dépenses de fonctionnement		
Autres	2 443	2 820
Loyer	2 016	1 851
Déplacements	591	1 141
Services professionnels	1 322	898
Total des dépenses de fonctionnement	6 372	6 710
Dépenses avant amortissement	64 091	71 542
Amortissement	382	436
Total des dépenses	64 473 \$	71 978 \$

## 13. INSTRUMENTS FINANCIERS

Les actifs financiers comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les créances et les placements. Les passifs financiers comprennent les créditeurs et charges à payer.

### Risque de crédit

La CCT est exposée au risque de crédit qui découle de la possibilité que certaines parties manquent à leurs obligations financières et de la concentration d'obligations financières de tiers ayant des caractéristiques économiques semblables, de sorte qu'elles subiraient des effets semblables advenant un changement de la conjoncture économique. Il n'y a pas de concentration du risque de crédit avec un seul client. Les instruments financiers susceptibles d'exposer la CCT au risque de crédit comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements de portefeuille et les créances.

La CCT dépose sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie dans des comptes bancaires auprès de banques à charte sous réglementation fédérale et assurées par la Société d'assurance-dépôts du Canada.

En mars 2012, la CCT a reçu 1,0 million de dollars du Secrétariat du Conseil du Trésor relativement aux prestations de retraite des employés recrutés sur place en vertu du régime universel (note 8). La CCT a comme politique d'investir ces fonds dans des placements à faible risque, auprès d'institutions financières bien établies. Ces fonds sont actuellement placés dans des obligations gouvernementales provinciales canadiennes et un dépôt à terme du marché monétaire (note 4 et note 5). Tous les placements font l'objet d'un suivi mensuel par la direction.



Au 31 décembre 2014, l'exposition au risque de crédit est de 14 748 000 \$ (11 917 546 \$ en 2013) pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie (note 4) et de 546 172 \$ (590 257 \$ en 2013) pour les placements de portefeuille (note 5).

Le risque de crédit associé aux créances est limité par le fait qu'un bon nombre des partenaires de la CCT bénéficient d'un financement fédéral, provincial ou municipal. La CCT mesure son exposition au risque de crédit en fonction du retard de paiement des créances. Une provision pour dépréciation est établie d'après l'expérience de la CCT en matière de recouvrement. Au 31 décembre 2014, la provision pour dépréciation est de 655 \$ (0 \$ en 2013). Voici les montants en souffrance à la fin de l'exercice :

(en milliers)

Créances	Total	À court terme	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 à 120 jours	Plus de 120 jours
Contributions des partenaires	1 412 \$	833 \$	543 \$	36 \$	- \$	- \$	- \$
Gouvernement du Canada	169	169	-	-	-	-	-
Autres	31		-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1 612 \$</b>	<b>1 002 \$</b>	<b>543 \$</b>	<b>36 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante de l'exposition à ce risque, ni changement majeur apporté aux politiques, aux procédures ou aux méthodes employées pour mesurer le risque de crédit.

#### Risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité est le risque que la CCT ne soit pas en mesure de dégager les fonds nécessaires pour faire face à ses obligations au moment opportun. Pour atténuer ce risque, la CCT surveille les opérations de trésorerie et les débours prévus au moyen d'analyses budgétaires et prévisionnelles mensuelles et trimestrielles. En outre, elle conserve des placements dans des actifs faciles à liquider en cas de décaissement imprévu. À la clôture de l'exercice, les échéances de ses obligations financières sont les suivantes :

(en milliers)

Créditeurs	Total	À court terme	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 à 120 jours	Plus de 120 jours
Fournisseurs	5 186 \$	2 661 \$	2 523 \$	8 \$	- \$	(6) \$	- \$
Rémunération des employés	1 943	1 943	-	-	-	-	-
Gouvernement du Canada	789	789	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>7 918 \$</b>	<b>5 393 \$</b>	<b>2 523 \$</b>	<b>8 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>(6) \$</b>	<b>- \$</b>

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante de l'exposition à ce risque, ni changement majeur apporté aux politiques, aux procédures ou aux méthodes employées pour mesurer le risque d'illiquidité

#### Risque de change

La CCT est exposée au risque de change du fait qu'elle mène des activités en plusieurs devises et convertit des produits et des charges non canadiens en dollars canadiens à différents moments. 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. Au 31 décembre 2014, l'exposition au risque de change se chiffre à 3 625 000 \$ (1 673 000 \$ en 2013) pour les actifs financiers et à 3 451 000 \$ (2 439 000 \$ en 2013) pour les passifs financiers (note 6).

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante de l'exposition à ce risque, ni changement majeur apporté aux politiques, aux procédures ou aux méthodes employées pour mesurer le risque de change.

### Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt correspond au potentiel de perte financière causée par les fluctuations de la juste valeur ou des flux de trésorerie futurs des instruments financiers attribuables aux variations des taux d'intérêt du marché. Le solde portant intérêt de ses placements de portefeuille expose la CCT à ce risque. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux d'intérêt du marché et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Une fluctuation de 1 % du taux d'intérêt n'aurait pas d'incidence importante sur les états financiers. Au 31 décembre 2014, l'exposition au risque de taux d'intérêt relatif aux placements de portefeuille de la CCT s'élève à 546 172 \$ (590 257 \$ en 2013).

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante de l'exposition à ce risque, ni changement majeur apporté aux politiques, aux procédures ou aux méthodes employées pour mesurer le risque de taux d'intérêt.

## 14. ENGAGEMENTS

La CCT a conclu diverses ententes relativement aux services de marketing et aux services-conseils, ainsi que des baux pour la location de locaux et de matériel au Canada et à l'étranger. Les engagements de la CCT au 31 décembre 2014 sont présentés dans le tableau ci-après. Les engagements sont comptabilisés en fonction de l'engagement contractuel minimum de la CCT. Sont aussi compris dans les engagements les bons de commande émis pour lesquels la CCT n'a pas encore reçu de facture.

(en milliers)

2015	2016	2017	2018	2019	Total
3 664 \$	259 \$	158 \$	- \$	- \$	4 080 \$

En février 2015, la Commission a signé un bail de 10 ans pour la location de nouveaux locaux pour son siège social de Vancouver, qui n'est pas inclus dans le tableau des engagements ci-dessus. On estime à 5,8 millions de dollars l'engagement total pour les 10 années du bail.

## 15. ÉVENTUALITÉS

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

# Annexe 1 : Définitions des éléments du tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2014

## **RCI des campagnes de marketing**

Valeur des recettes touristiques générées par les campagnes publicitaires mesurées de la CCT par dollar dépensé pour réaliser la campagne. 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.

## **Nombre de voyageurs d'agrément convertis**

Nombre de personnes converties par suite des campagnes publicitaires mesurées de la CCT parmi le nombre de personnes se souvenant des campagnes de la CCT. Calculé selon la proportion de voyageurs qui se rappellent avoir vu la publicité par rapport à la taille de la population de voyageurs long-courriers âgés de 18 ans et plus.

## **Nombre de délégués issus des activités liées aux événements d'affaires**

Nombre de personnes venant au Canada à la suite de pistes trouvées par l'unité des EAC de la CCT et qui se sont concrétisées.

## **Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément de la CCT**

Total dépensé par les visiteurs d'agrément étrangers pour des produits et services touristiques canadiens, à la suite des programmes de tourisme d'agrément de la CCT. Les achats peuvent être effectués à l'extérieur du Canada dans la mesure où les biens ou les services sont fournis par une entreprise canadienne (p. ex. achat d'un billet d'avion à l'étranger, auprès d'un transporteur canadien offrant de vols internationaux, pour voyager au Canada).

## **Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC de la CCT**

Recettes d'exportation attribuables au tourisme que touche le Canada par suite de la conversion d'occasions d'affaires d'EAC de la CCT en activités concrètes, calculées comme suit : (nombre total d'occasions d'affaires converties en activités concrètes) x (dépenses moyennes des visiteurs pour un type de réunion ou de voyage).

## **Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT**

Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément de la CCT et aux activités de vente d'EAC.

## **Emplois attribuables à la CCT**

Nombre estimatif d'emplois attribuables aux recettes touristiques générées par la CCT grâce à ses activités de marketing, à ses activités auprès des professionnels des voyages et aux activités de vente d'EAC.

## **Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT**

Recettes fiscales fédérales estimatives attribuables à la CCT et générées par ses activités de marketing, ses activités auprès des professionnels des voyages et les activités de vente d'EAC. Les calculs sont fondés sur les données d'études de suivi de la publicité et de conversion de CCT et de Statistique Canada.

## **Classement de la marque nationale**

Classement annuel des marques des différents pays, établi selon l'indice des marques nationales de 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.

## **Intérêt assisté pour 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.

## **Considération active du Canada comme destination**

Pourcentage de voyageurs d'agrément long-courriers qui en sont à la création d'un scénario de voyage, à la planification d'un itinéraire détaillé, à l'achèvement des préparatifs de voyage ou à la réservation d'un voyage dans leur processus de cheminement vers l'achat.

## **Concevoir une stratégie complète et approuvée par le conseil**

Concevoir une stratégie complète et approuvée par le conseil d'administration de la CCT à l'égard du programme pour les jeunes voyageurs.

## **Élaborer une stratégie relative aux plateformes conformes à la marque**

Concevoir une stratégie définissant les plateformes novatrices et conformes à la marque pouvant être exécutées pour donner un avantage aux entreprises du secteur touristique canadien dans un marché hautement concurrentiel.

## **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 (p. ex. logo, palette de couleurs, typographie, bandes décoratives à motif), ton et style du message, photos reflétant des expériences et ressources (vidéo, texte, médias sociaux).

## **Satisfaction des partenaires**

Pourcentage de partenaires qui sont satisfaits de leur relation avec la CCT.

## **Contributions des partenaires**

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

## **Déterminer l'incidence du rôle des programmes de la CCT**

Mieux comprendre la façon dont nos plateformes de marketing apportent un soutien aux entreprises du secteur touristique et aident l'industrie à se positionner pour réussir et favorisent ainsi la valeur économique.

## **Explorer les mesures de conversion permettant d'évaluer les activités liées aux relations avec les médias, aux relations publiques et aux médias sociaux**

Explorer les mesures permettant d'évaluer les retombées des relations avec les médias, des relations publiques et des médias sociaux sur la conversion des voyageurs.

**Adapter l'approche de ventes d'EAC pour l'arrimer au Plan d'action sur les marchés mondiaux**

EAC doit montrer que le fait de tenir des réunions au Canada peut inciter les délégués internationaux de différents secteurs à investir dans l'économie canadienne et peut améliorer l'image de marque du Canada aux quatre coins du monde.

**Efficacité des systèmes**

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

**Proportion du budget total attribuée aux programmes**

Pourcentage du budget total de la CCT affecté aux programmes, contributions des partenaires exclus. Les programmes ne comprennent pas les coûts indirects, les frais de fonctionnement ni la rémunération.

**Ratio des coûts des services généraux par rapport aux coûts des programmes de marketing et de ventes**

Coûts des services généraux divisés par les coûts des programmes de marketing et de ventes.

**Indice des valeurs fondamentales**

Valeur moyenne des trois questions du sondage auprès des employés sur la façon dont la CCT arrive à démontrer efficacement les valeurs fondamentales suivantes : agissons avec intégrité; faisons preuve de créativité et cherchons des façons d'innover; collaborons pour atteindre des buts communs.

**Indice de participation active des employés**

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





**Commission canadienne du tourisme**

Bureau 1400, Four Bentall Centre

1055, rue Dunsmuir

Vancouver (C.-B.), V7X 1L2

Canada

[www.canada.travel](http://www.canada.travel)

© 2015 Commission canadienne du tourisme