



ACCUEILLIR LE MONDE ENTIER

Rapport annuel 2016



Canada

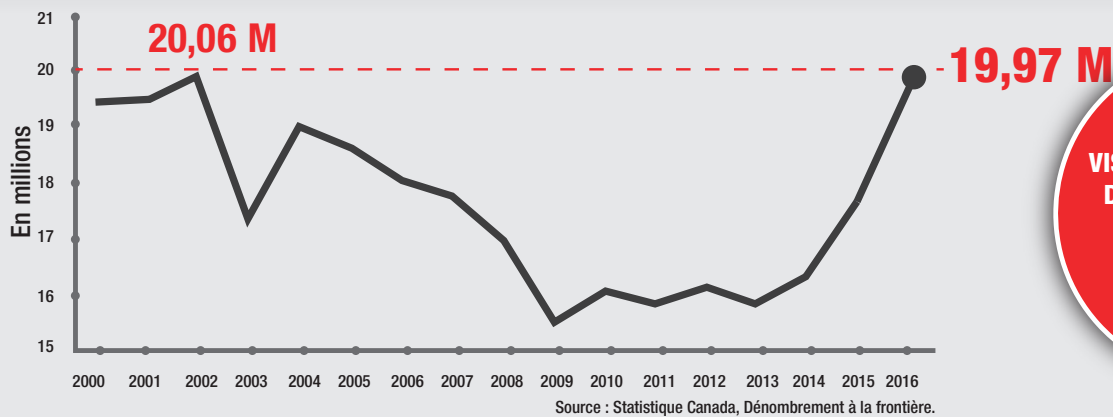
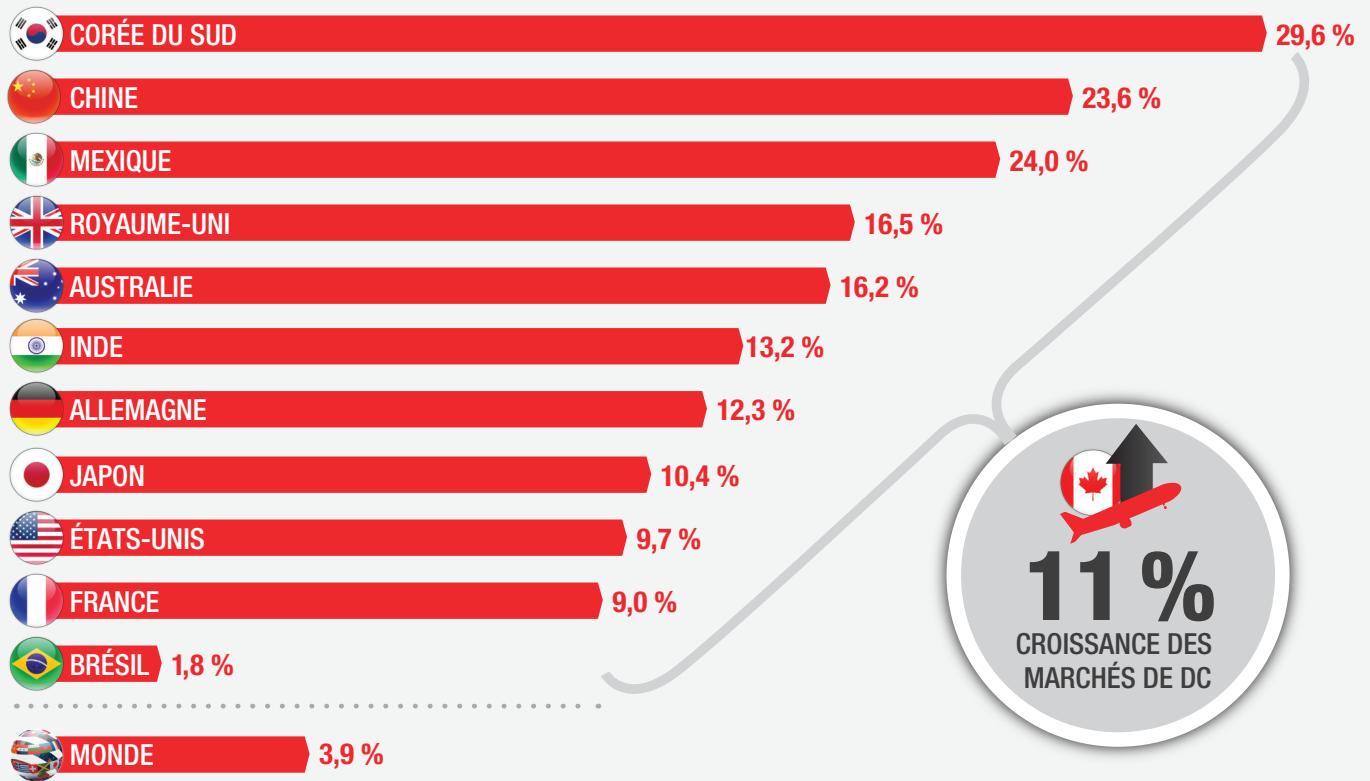


TABLE DES MATIÈRES

État de l'industrie	3
Messages	4
À propos de nous	6
Conjoncture	10
Commentaires et analyse de la direction	12
États financiers	48
Gouvernance	82

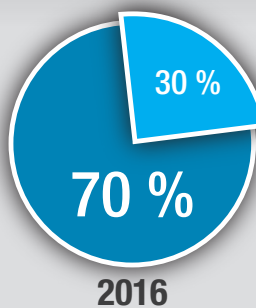
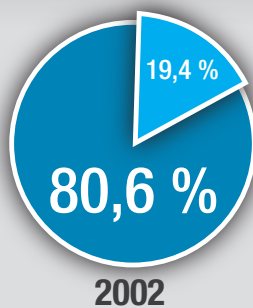
ÉTAT DE L'INDUSTRIE

Voyages au Canada



Source : Statistique Canada, Dénombrement à la frontière.

Optimisation de la répartition des visiteurs



■ MARCHÉ AMÉRICAIN
■ AUTRES MARCHÉS ÉTRANGERS



**Ces succès
retentissants
montrent ce que
nous pouvons
accomplir en nous
serrant les coudes. »**

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Canada a enregistré un nombre quasi record de visites en 2016, ce qui témoigne de sa réputation de destination dynamique, culturellement riche et invitante sur la scène internationale.

Le pays a accueilli un total estimé de 19,97 millions de visiteurs, frôlant ainsi le sommet de 20,1 millions atteint il y a 14 ans. Pour les marchés où Destination Canada (DC) est active, les arrivées internationales ont augmenté de 11 % par rapport à 2015; la croissance s'établissait à 7,9 % l'an dernier.

D'un bout à l'autre de son territoire, le Canada est en bonne posture : les hôtels sont de plus en plus achalandés, la capacité aérienne entrante a été bonifiée et les entreprises touristiques prospèrent. Et cette lancée devrait se poursuivre en 2017, alors que le pays fêtera ses 150 ans.

Ces succès retentissants montrent ce que nous pouvons accomplir en nous serrant les coudes.

À DC, nos partenaires des secteurs public et privé sont essentiels à nos activités. C'est pourquoi, en 2016, nous avons renouvelé des partenariats clés pour favoriser la promotion des produits touristiques canadiens et avons signé

des ententes novatrices en matière de marketing conjoint stratégique et ciblé.

Nous savons gré au gouvernement du Canada d'avoir alloué des fonds supplémentaires au marketing touristique international. Notre actionnaire reconnaît ainsi qu'une promotion efficace du tourisme peut stimuler l'économie et soutenir les services essentiels.

Nous remercions également le premier ministre de soutenir l'industrie touristique et l'honorable Bardish Chagger, ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme, pour son leadership dans l'élaboration de la nouvelle vision du tourisme du Canada, une approche pangouvernementale visant à faire augmenter le nombre de visiteurs étrangers au Canada et à accroître la compétitivité de l'industrie touristique du pays.

J'aimerais remercier toute l'équipe de DC – mes collègues du conseil ainsi que tout le personnel – pour son dévouement et sa contribution à cette autre année couronnée de succès. Nous avons beaucoup à célébrer, et encore plus à accomplir.

Olga Ilich



Pour maintenir la croissance à long terme, nous aurons besoin d'une approche de marketing concertée et d'investissements coordonnés. »



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

En 2016, le nombre de voyages a augmenté à l'échelle mondiale. Mieux encore, la hausse a été près de trois fois plus marquée au Canada.

Enfin, le Canada gagne des parts de marché.

Il doit ses solides résultats à une pléthore de facteurs, dont la conjoncture, les politiques publiques et un marketing novateur. Par leurs efforts, les nombreux acteurs de l'industrie du tourisme ont contribué à son excellent rendement à l'échelle internationale, et DC, dans son rôle de moteur de la demande, ne fait pas exception.

À DC, nous avons passé la majeure partie de l'année à utiliser de nouveaux moyens pour interpeller les voyageurs et les inciter à choisir le Canada. Après des années d'absence, nous avons réinvesti le marché américain des voyages d'agrément avec *Accueillir l'Amérique*, une campagne innovante de marketing numérique ciblant nos voisins du Sud. Nous avons aussi lancé le programme *Voyages génération Y*, conçu pour inspirer la nouvelle génération florissante et influente de globe-trotteurs. Ces deux initiatives affichent déjà des résultats impressionnants.

Bref, le tourisme au Canada va bon train, mais pour maintenir sa croissance à long terme, nous aurons besoin d'une approche de marketing concertée et d'investissements coordonnés. Nous continuerons donc de travailler avec nos confrères et consœurs de l'industrie touristique pour placer le Canada au-devant de ses concurrents. Nous sommes d'avis que cette stratégie mènera à un accroissement de la part de marché du pays.

Nous remercions Olga Ilich pour son leadership hors pair et son travail au sein du conseil.

Nous accueillons Ben Cowan-Dewar à titre de nouveau président du conseil d'administration. Ce visionnaire du secteur touristique possède un grand esprit d'entreprise, grâce auquel nous continuerons de soutenir la prospérité durable du secteur.

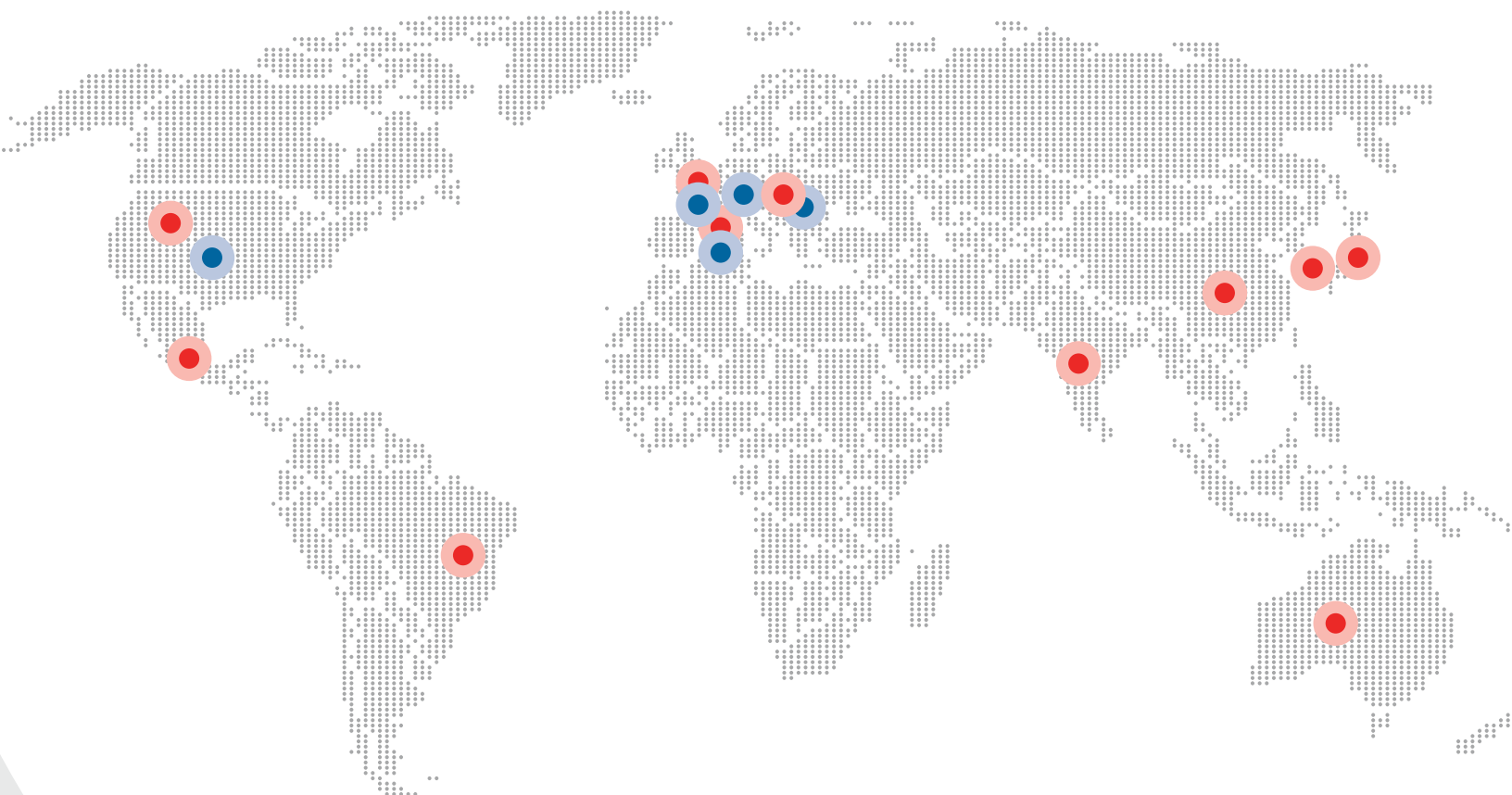
David F. Goldstein



À PROPOS DE NOUS

12 marchés étrangers	7
Rôle	8
Mandat	8
Sources de financement	9

12 MARCHÉS ÉTRANGERS



VOYAGEURS D'AGRÉMENT



Allemagne	France
Australie	Inde
Brésil	Japon
Chine	Mexique
Corée du Sud	Royaume-Uni
États-Unis	



ÉVÉNEMENTS D'AFFAIRES



Allemagne	Belgique
France	États-Unis
Royaume-Uni	

RÔLE

Le tourisme joue un rôle fondamental dans la création d'emplois et le développement de l'entrepreneuriat dans toutes les régions du Canada.

À titre d'organisme national de marketing touristique du Canada, la Commission canadienne du tourisme (CCT), menant ses activités sous le nom de Destination Canada (DC), assure la promotion du pays à l'étranger auprès des voyageurs d'agrément et d'affaires dans le but de stimuler les arrivées et de faire croître l'économie canadienne du tourisme. DC collabore avec ses partenaires des gouvernements provinciaux et territoriaux et de l'industrie du tourisme pour aider les entreprises touristiques canadiennes à percer dans les marchés étrangers.

Pour jouer son rôle de catalyseur de la demande, DC met en place un solide programme d'investissement conjoint pour ses partenaires des secteurs public et privé. Elle jette des ponts entre les entreprises touristiques canadiennes, dont bon nombre sont des PME, et de nouveaux marchés qu'il leur serait autrement difficile de pénétrer. Cet accès international contribue à faire vivre des milliers d'entreprises touristiques au pays, tout en favorisant la santé et la prospérité de l'industrie dans son ensemble.

Dans le cadre d'une approche pangouvernementale, DC travaille aussi de près avec l'administration fédérale pour soutenir activement le secteur touristique du pays. Ses études de marché contribuent à orienter les politiques, et elle collabore avec les partenaires fédéraux en vue d'harmoniser les activités touristiques, commerciales et diplomatiques, dans la mesure du possible.

MANDAT

Nous avons légalement le mandat de promouvoir les intérêts de l'industrie touristique et de faire connaître le Canada comme destination touristique de choix. Plus précisément, notre mandat est 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 pays;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.



Zoo du parc Assiniboine, Manitoba
BEN JAWORSKYJ

SOURCES DE FINANCEMENT

Le financement de DC provient majoritairement de crédits parlementaires, et son exercice financier correspond à l'année civile. Suivant sa stratégie d'investissement conjoint, DC tisse des partenariats public-privé pour mettre à profit ses crédits de base et étendre la portée de son marketing sur la scène internationale.

En 2016, DC a reçu les crédits parlementaires suivants : 58 millions de dollars à titre de financement de base, 11,5 millions de dollars pour le programme *Accueillir l'Amérique* et 12 millions de dollars supplémentaires dans le cadre du budget de 2016.



CONJONCTURE

Dans le monde **11**

Au Canada **11**

DANS LE MONDE

En 2016, le tourisme a enregistré une croissance soutenue pour une septième année consécutive. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), 1,2 milliard de personnes ont voyagé pendant l'année – une augmentation de 46 millions par rapport à 2015. Le secteur n'avait pas connu une hausse aussi prononcée et constante depuis les années 1960¹.

Poursuivant son élan des dernières années, le nombre de voyages a augmenté au taux modéré de 3,9 % dans le monde en 2016; les résultats sont semblables pour les arrivées en Amérique du Nord. Le Canada a par contre fait un bond remarquable de 11,1 % en 2016, soit plus du double de la tendance mondiale.

Les prévisions pour 2017 sont encourageantes : on s'attend au maintien du rythme de croissance mondial, soutenu par la croissance de la classe moyenne dans le monde, le renforcement des liaisons aériennes et l'essor du transport abordable.



UN ÉTÉ 2016 EXCEPTIONNEL POUR LE TOURISME DANS LES TROIS PROVINCES MARITIMES. » [TRADUCTION LIBRE]

CTV ATLANTIC – 3 NOVEMBRE 2016

AU CANADA

Le Canada a accueilli près de 20 millions de visiteurs étrangers pour des séjours d'une nuit ou plus en 2016, frôlant ainsi le record de 20,06 millions d'arrivées établi en 2002². La hausse du tourisme s'est chiffrée à 3,9 % dans le monde, et à 11,1 % au Canada. Il s'agit de la plus forte augmentation de la demande enregistrée au pays en 30 ans, soit depuis l'Expo 86.

Parmi tous les visiteurs accueillis au Canada, environ 17,7 millions provenaient des 11 marchés où DC est active. Ils ont collectivement rapporté 15,5 milliards de dollars³ à près de 200 000 entreprises touristiques du pays⁴, ce qui s'est traduit par le soutien de plus de 637 000 emplois dans le secteur⁵.

Six de nos marchés (l'Australie, le Brésil, la Chine, la Corée du Sud, la France et l'Inde) ont atteint de nouveaux sommets, et les arrivées en provenance des États-Unis sont au plus haut depuis 2005. La conjoncture mondiale, le renforcement de la capacité aérienne et les initiatives de marketing novatrices ont créé les conditions propices à l'accroissement de la part du Canada en matière d'arrivées internationales.

Le tourisme au Canada est en plein essor et promet de le rester en 2017. La vigueur de la marque nationale, l'amélioration de la capacité aérienne et le taux de change avantageux laissent présager une croissance forte qui surpassera la moyenne mondiale – sans compter que le Canada est déjà sur la liste de bien des voyageurs à l'occasion de son 150^e anniversaire.

¹ Baromètre OMT du tourisme mondial, OMT, janvier 2017.

² Enquête sur les voyages internationaux, Statistique Canada, 2016.

³ Estimation du Service de recherche de Destination Canada.

⁴ Service de recherche de Destination Canada se fondant sur les données 2015 du Compte satellite du tourisme et du Registre des entreprises de Statistique Canada.

⁵ Indicateurs nationaux du tourisme, troisième trimestre de 2016, Statistique Canada.



COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Regard sur l'avenir	13
Rendement de l'organisme en 2016	14
Risques et incertitudes	35
Audit interne	39
Sommaire financier	40

REGARD SUR L'AVENIR

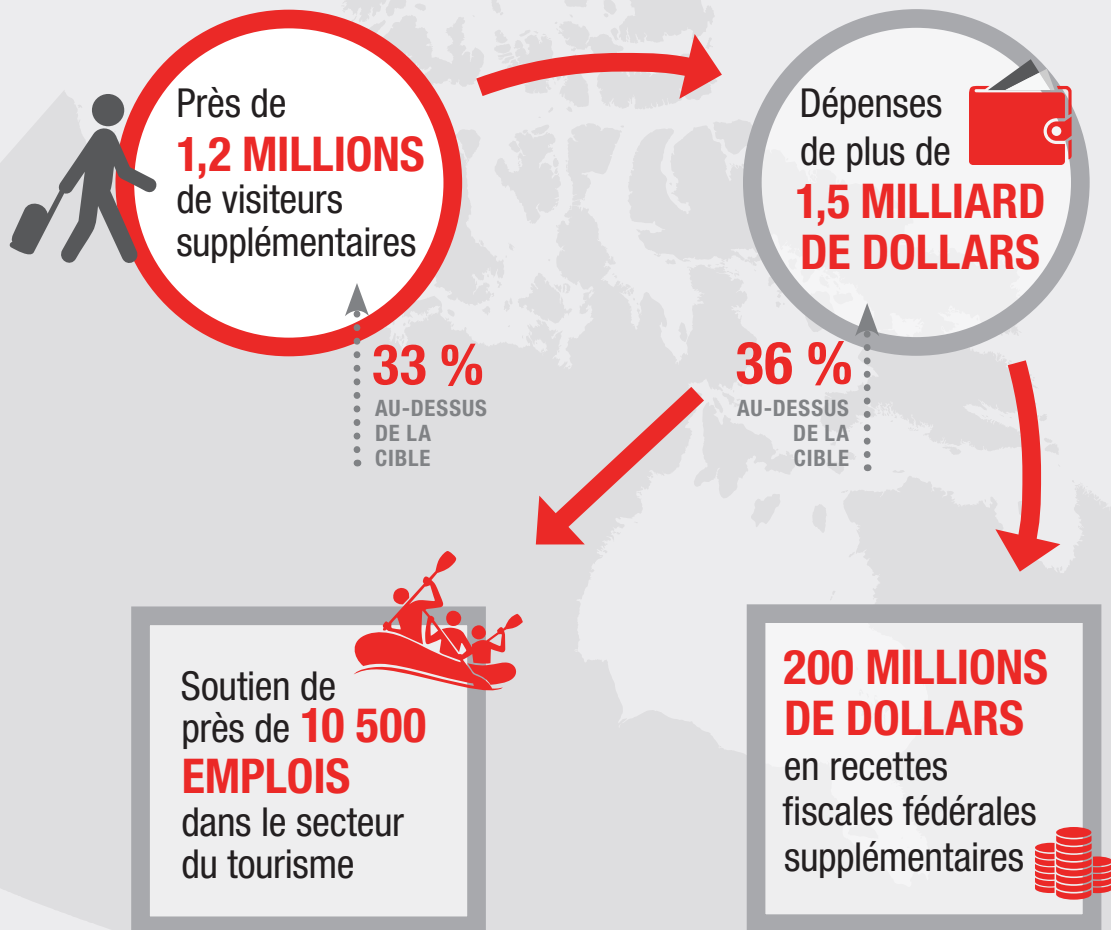
La croissance moyenne des arrivées en provenance des marchés où DC investit est considérablement supérieure à la moyenne mondiale. Ces marchés représentent approximativement 88 % des voyages au pays. Le Canada gagne du terrain sur la scène mondiale, occupant sa part de marché la plus importante depuis plus de 10 ans.

Au moment de passer en revue nos réalisations de 2016, il importe de souligner ceci : pour que le Canada continue de surpasser la croissance mondiale et de conquérir des parts de marché, les organismes de marketing des provinces, des territoires et des destinations devront concerter leurs efforts d'un bout à l'autre du pays. DC est l'un des nombreux acteurs qui peuvent agir en ce sens, mais le changement véritable, pour la croissance à long terme du secteur et son positionnement en tant qu'option de choix pour les investisseurs, ne se fera qu'au prix d'un engagement mutuel de l'ensemble de l'industrie.



Parc national Banff, Alberta
JOHAN LOLOS

RENDEMENT DE L'ORGANISME EN 2016



Près de **90 MILLIONS DE DOLLARS** investis par les partenaires à nos côtés

10 % AU-DESSUS DE LA CIBLE



94% de nos crédits consacrés au marketing et aux ventes

9 % AU-DESSUS DE LA CIBLE

BUT

Faire augmenter le nombre de visiteurs internationaux au Canada et accroître les recettes d'exportation du tourisme

Notre capacité à accroître le nombre d'arrivées, pour ultimement accentuer la part de marché du Canada, repose sur notre aptitude à traduire nos efforts de marketing en voyages réels. Nous utilisons diverses méthodes pour calculer l'efficacité de nos démarches dans nos trois canaux principaux : le marketing auprès des consommateurs, les promotions avec les professionnels des voyages et les événements d'affaires.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT	CIBLE ORIGINALE POUR 2016	CIBLE RÉVISÉE POUR 2016 *	RÉSULTATS DE 2016
Arrivées attribuables à DC	758 000	891 500	1 188 000
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à DC	926 millions de dollars	1,1 milliard de dollars	1,5 milliard de dollars

* Les cibles ont été révisées pour tenir compte des fonds supplémentaires octroyés dans le cadre du budget de 2016.

Marketing auprès des consommateurs

Afin d'en déterminer l'effet sur les arrivées, nous étudions l'efficacité de nos campagnes à partir d'échantillons de nos marchés d'agrément depuis 2013. Bien que nous menions des activités de marketing auprès des consommateurs dans tous nos marchés, il était trop dispendieux de passer chacun à l'étude année après année. Notre méthode d'échantillonnage nous a donc servi d'indicateur quant à l'efficacité de notre approche pour l'ensemble de nos marchés.

Au fil des ans, nous avons modernisé nos façons d'aborder les consommateurs; en 2016, nous avons donc rafraîchi notre méthode pour évaluer l'efficacité de nos efforts de marketing.

Pour tous les marchés à l'exception des États-Unis, nous avons adopté un modèle d'attribution du marketing de tiers. Prenant en compte les données antérieures, les résultats actuels et certains facteurs externes, ce modèle économique nous permet d'estimer le nombre d'arrivées, en provenance de tous nos marchés de voyages d'agrément, qui sont attribuables à nos activités de marketing.



VANCOUVER ÉTABLIT UN RECORD TOURISTIQUE EN ACCUEILLANT 10 MILLIONS DE VISITEURS EN 2016. »
[TRADUCTION LIBRE]

THE VANCOUVER SUN – 24 FÉVRIER 2017

Ce modèle d'attribution ne pouvait toutefois pas être utilisé pour le marché américain des voyages d'agrément, car, comme nous en étions absents depuis des années, nous n'avions pas les données antérieures nécessaires au calcul. Nous avons donc opté pour la méthode classique des sondages avant et après chaque campagne.

En 2016, nos efforts de marketing auprès des consommateurs ont attiré au Canada près de 785 000 voyageurs, qui y ont dépensé 991 millions de dollars. Ces chiffres comprennent les résultats attribuables au programme *Accueillir l'Amérique* et aux activités réalisées grâce aux fonds du budget de 2016.



Vancouver, Colombie-Britannique
JOHANN WALL

Professionnels des voyages

En plus de faire de la promotion directement auprès d'eux, nous interpellons les consommateurs de façon indirecte par des activités promotionnelles avec les professionnels des voyages. Nous évaluons le rejaillissement de nos partenariats de marketing avec les professionnels des voyages, comme les voyagistes et les agents de voyages, sur les arrivées en provenance de tous nos marchés d'agrément. En 2016, ces partenariats nous ont valu près de 57 000 réservations de voyages depuis ces marchés, ce qui représente au-delà de 157 millions de dollars en recettes touristiques.

Événements d'affaires

Avec notre troisième canal principal, celui des événements d'affaires, nous faisons le décompte des réservations de réunions, congrès et voyages de motivation résultant de nos efforts. Notre programme d'événements d'affaires présente le Canada comme un pays où il est intéressant d'organiser des réunions et voyages de motivation par la promotion de la diversité de ses destinations, de ses installations de pointe, de son service de qualité supérieure et du caractère unique des expériences liées à ses produits. En 2016, notre programme aura confirmé plus de 373 millions de dollars en réservations pour des événements d'affaires et plus de 347 000 délégués prévus.

Collectivement, nos trois canaux ont généré 1,5 milliard de dollars en recettes touristiques et 200 millions de dollars en recettes fiscales fédérales⁶, appuyant par le fait même près de 10 500 emplois relevant du secteur touristique au Canada⁷. Grâce à la combinaison d'une marque nationale forte, d'un marketing novateur, d'une conjoncture mondiale favorable et d'un renforcement de la capacité aérienne, nous avons pu dépasser nos cibles d'arrivées et de recettes d'exportation du tourisme attribuables à nos activités.



UN IMPOSANT NAVIRE DE CROISIÈRE AMÈNE UNE NOUVELLE VAGUE DE TOURISME ARCTIQUE À CAMBRIDGE BAY. »
[TRADUCTION LIBRE]

CBC NEWS – 29 AOÛT 2016



2016, UNE BONNE ANNÉE POUR LE TOURISME À SAINT JOHN. »
[TRADUCTION LIBRE]

HUDDLE – 3 NOVEMBRE 2016

⁶ Calcul à partir des données présentées dans *Recettes des administrations publiques attribuables au tourisme*, 2011, de Statistique Canada.

⁷ Calcul à partir des données présentées dans *Indicateurs nationaux du tourisme, troisième trimestre de 2016*, de Statistique Canada.

OBJECTIF 1

Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur

Notre stratégie de marketing, axée sur la présence continue, nous permet de rejoindre et d'interpeller les voyageurs ciblés à de multiples points de contact et occasions. En offrant du contenu pertinent au bon moment et dans divers canaux, nous tissons un récit cohérent sur les expériences inspirantes à vivre au Canada, un récit qui trouve vraiment son écho chez nos publics cibles, éveille leur intérêt et les pousse à agir.

Le paramètre « considération active » mesure la proportion de voyageurs de nos marchés qui envisagent activement d'aller au Canada dans les deux années à venir. Ainsi, il reflète notre capacité à faire du Canada une destination de prédilection pour les voyageurs qui décident où passer leurs prochaines vacances.

En 2016, nous avons obtenu un résultat de 6,9 %, alors que la cible était de 14 %. Ce résultat inférieur aux attentes pourrait notamment s'expliquer par trois changements méthodologiques apportés à notre outil de sondage. Premièrement, nous avons reformulé les questions du sondage de façon à en augmenter l'objectivité. Deuxièmement, comme nous refaisons une entrée dans le marché américain des voyages d'agrément, nous avons adapté le questionnaire de façon à inclure les Américains voyageant à l'extérieur de leur État de résidence, en plus des voyageurs long-courriers. Troisièmement, l'enquête a eu lieu à l'automne plutôt qu'à l'été : le moment du voyage envisagé n'était alors possiblement plus le même (voyage l'hiver/le printemps au lieu de l'été/l'automne).

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT	CIBLE POUR 2016	RÉSULTATS DE 2016
Considération active*	14 %	6,9 %
Pistes pour les partenaires**	Mesure de référence	1,15 million

* Pourcentage de voyageurs long-courriers des marchés de DC se disant plutôt ou très intéressés par une visite au Canada au cours des deux prochaines années.

** Le nombre de clients potentiels que DC relaie à ses partenaires de marketing aux fins de conversion en visites. Selon DC, ces voyageurs potentiels sont intéressés par le Canada et recherchent des renseignements propres à la destination, qui peuvent se trouver sur les sites des partenaires.

Chez nous : le programme Voyages génération Y

La génération Y, qui englobe au sens large les jeunes de 18 à 34 ans, est le segment touristique le plus florissant dans le monde. Selon nos analyses, les milléniaux canadiens dépensent plus pendant leurs voyages et restent plus longtemps à destination que les autres voyageurs, sont susceptibles de visiter un endroit à plusieurs reprises et privilégient les séjours à l'étranger plutôt qu'au pays⁸.

Nous savons aussi que les célébrations et les grands événements les attirent, et que les membres de ce groupe influent utilisent activement les toutes dernières technologies pour faire des recommandations de voyage. Pour toutes ces raisons, l'arrivée du 150^e anniversaire du Canada était le bon moment pour rafraîchir le message touristique national et donner aux jeunes d'ici l'envie de découvrir leur pays.

De concert avec nos partenaires, nous avons mis au point une imposante campagne de contenu appelant les jeunes à explorer les artères urbaines, les lieux de rassemblement et les sentiers sauvages du Canada, et à créer au passage leurs propres expériences. Sur les sites Web de la campagne, intitulés *Far & Wide* et *Infiniment Canada*, des influenceurs clés des médias sociaux racontent en temps réel les expériences qu'ils vivent au pays. Le tout est accompagné d'offres exclusives à durée limitée visant à inciter les voyageurs à passer à l'action. Ce contenu numérique est aussi amplifié par des publicités sur les réseaux de télédiffusion et des publications sur les médias sociaux.



SI VOUS N'AVEZ JAMAIS MIS LES PIEDS À TADOUSSAC, VOUS RATEZ QUELQUE CHOSE. »
[TRADUCTION LIBRE]

HUFFINGTON POST CANADA –
27 SEPTEMBRE 2016

Lancée en avril 2016 par la ministre Chagger, la campagne se poursuivra jusqu'au 1^{er} juillet 2017. Ayant pour objectif de rejoindre plus de 4,4 millions de Canadiens de la génération Y et d'augmenter le nombre de voyages d'au moins 5 %, elle avait déjà atteint 6,7 millions de personnes à la fin de 2016.

Parallèlement à son volet national, la campagne a été étendue en 2016 aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Australie, au Japon et en Corée du Sud. Les voyages en provenance de ces pays ont été intégrés aux arrivées internationales globales.

⁸ Destination Canada, *Rapport sommaire sur les voyages intérieurs des Canadiens de la génération Y*, mars 2015.

OBJECTIFS DE LA CAMPAGNE (avril 2016 – juillet 2017)	RÉSULTATS DE 2016	PROGRESSION
Toucher 4,4 millions de Canadiens de la génération Y	6,7 millions	Objectif surpassé
Augmenter de 5 % le nombre de voyages	À évaluer en 2017	
Créer 150 000 pistes pour nos partenaires	53 800	Sur la bonne voie



De l'autre côté de la frontière : *Accueillir l'Amérique*

Les États-Unis sont le principal marché étranger source du Canada. Confiance à la hausse chez les consommateurs, meilleure capacité aérienne entre les deux pays, proportion accrue de détenteurs de passeport, goût pour les voyages à l'étranger : le moment était venu de réintégrer le marché américain des voyages d'agrément avec une campagne de marketing audacieuse et novatrice.

Accueillir l'Amérique est un programme de trois ans qui invite les Américains à visiter le Canada pour découvrir son côté dynamique, inattendu et unique en son genre. Soutenu par les 30 millions de dollars investis sur trois ans par le gouvernement fédéral et enrichi grâce aux fonds supplémentaires du budget de 2016, ce programme est notre première initiative touristique nationale aux États-Unis depuis 2011.

Ayant jeté les bases du projet en 2015, nous l'avons pleinement déployé en avril 2016. Par la publicité numérique, des vidéos, des contenus dans les médias éditeurs de contenu et des activités dans les médias sociaux, les voyageurs peuvent découvrir ce que l'on trouve au Canada (comme l'indique le slogan « FOUND IN CANADA » utilisé dans la campagne), entre autres des villes débordant de vie, des aventures de plein air, des merveilles naturelles, une riche scène culinaire et des festivals et événements de renommée mondiale.

Nous avons fait preuve d'innovation dans tous les aspects du programme, misant notamment sur une plateforme entièrement numérique pour offrir du contenu personnalisé aux voyageurs potentiels. Nous fournissons aussi des pistes à nos partenaires, qui peuvent alors faire du reciblage avec des publicités et des offres taillées sur mesure. Nous visions à leur relayer 198 000 pistes en 2016 et nous avons fait quatre fois mieux.

Par ailleurs, nous avons adopté l'approche de l'Équipe Canada, réunissant en une même campagne nos partenaires des provinces, des territoires, des villes et des lieux de villégiature ainsi que des partenaires commerciaux de tout le pays. Cet effort concerté nous permet d'échanger des données sur la clientèle et de mettre nos ressources financières en commun pour établir une présence numérique plus efficace, tout en invitant les Américains chez nous avec une voix forte, cohérente et ciblée.

La campagne affiche jusqu'à maintenant des résultats exceptionnels : pour 2016, on lui doit une hausse de 391 000 voyages au départ des États-Unis, ce qui surpasse de 27 % l'objectif fixé. Dans les villes américaines que nous ciblons, les recherches touristiques sur le Canada et ses destinations ont augmenté de 42 % par rapport à 2015.

OBJECTIFS DU PROGRAMME (2016-2018)	CIBLE POUR 2016	RÉSULTATS DE 2016	PROGRESSION
1,035 million d'arrivées au Canada depuis les États-Unis	308 000*	391 000	Objectif surpassé
629 millions de dollars en recettes touristiques	199 millions de dollars*	253 millions de dollars	Objectif surpassé
Ratio de 1,25:1 pour l'investissement conjoint avec les partenaires	1,25:1	1,25:1	Objectif atteint

* Les cibles originales de 240 000 arrivées et de 155 millions de dollars en recettes touristiques ont été révisées après l'octroi de fonds supplémentaires dans le cadre du budget de 2016.



RETOMBÉES DU PROGRAMME



À l'étranger : Innovation en marketing de contenu



CORÉE : SÉRIES DRAMATIQUES

Les téléseries coréennes explorent les tendances culturelles tout en présentant de façon originale différentes destinations du monde. Suivies par un vaste public, elles stimulent les voyages vers ces destinations, donnant envie aux téléspectateurs de visiter les endroits où se déroule l'action.

C'est pourquoi nous avons décidé d'investir avec nos partenaires dans la très populaire série dramatique *Dokkaebi* – qui attire 60 millions de téléspectateurs en Asie – afin d'y mettre Québec en vedette. Cette approche mise sur l'augmentation de la capacité aérienne et l'intérêt des Coréens pour les voyages au Canada, et présente de manière créative un nouveau coin du pays au marché coréen. Lancée en décembre 2016 seulement, la série stimule déjà la curiosité à l'égard de Québec et du Canada.



MEXIQUE : L'AMITIÉ EST UNE AVENTURE

Comme le Canada se préparait à lever l'exigence de visa pour les Mexicains le 1^{er} décembre 2016, le moment était bien choisi pour renforcer l'idée d'une amitié sans fin avec nos voisins du Mexique.

En collaboration avec les réseaux Discovery, nous avons créé une minisérie mettant en scène un groupe d'amis en voyage aux quatre coins du Canada. Formée d'épisodes autonomes, *La Amistad es un Viaje* (L'amitié est une aventure) s'inscrit dans une stratégie globale visant à mettre en valeur l'amitié éternelle qui unit nos deux pays – émotion qui touche une corde sensible chez les Mexicains.

Entièrement intégrée, cette campagne se déclinait aussi sur les canaux des professionnels des voyages et les médias sociaux pour créer de l'engouement autour de la levée de l'exigence de visa, présenter les offres des partenaires et motiver les Mexicains à visiter le Canada. Elle a enregistré près de trois millions de visionnements, et les résultats préliminaires montrent une augmentation non négligeable des arrivées depuis ce marché.



LE SUD-OUEST DE LA SASKATCHEWAN : DES TRÉSORS INSOUÇONNÉS. »
[TRADUCTION LIBRE]

THE GLOBE AND MAIL – 2 MAI 2016

À l'étranger : Innovation en marketing de contenu



CHINE : PÉRIPLÉ À DEUX-ROUES

Comptant sur l'effet monstre que peut avoir la vidéo sur le consommateur chinois, nous avons établi un partenariat pour la production estivale d'une série vidéo suivant deux motocyclistes de renom pendant leur périple de 19 000 km au Canada.

Traversant le pays d'est en ouest, les protagonistes, l'un d'origine canadienne et l'autre d'origine chinoise, ont parcouru chaque province et territoire et atteint les trois océans qui bordent le pays.

Au total, 22 vidéos ont été produites, générant en moyenne près de trois millions de visionnements par épisode.



TOURNÉE ROYALE AU CANADA

À l'automne 2016, le duc et la duchesse de Cambridge ont fait une visite au Canada. Accompagnés de leurs enfants, le prince William et Kate Middleton ont passé huit jours sur la côte Ouest canadienne à explorer les collectivités de la Colombie-Britannique et du Yukon.

De concert avec Patrimoine canadien, nous avons profité de l'occasion pour rallier nos partenaires afin de présenter sous un angle distinct la destination Canada et augmenter sa notoriété dans des marchés d'intérêt commun.

La visite royale a suscité un intérêt phénoménal; les recherches Web sur les destinations ont atteint des sommets vertigineux.



DES AFFAIRES FLORISSANTES CET ÉTÉ À DAWSON, AU YUKON. »
[TRADUCTION LIBRE]

CBC NORTH – 11 OCTOBRE 2016



L'AÉROPORT DE CHARLOTTETOWN A ACCUEILLI PLUS DE PASSAGERS QUE JAMAIS EN 2016. » [TRADUCTION LIBRE]

FLYPEI – 12 JANVIER 2017



LE TOURISME CONNAÎT UNE MONTÉE FULGURANTE À MONTRÉAL.”

[TRADUCTION LIBRE]

DAILY HIVE – 4 AOÛT 2016

Événements d'affaires

Les réunions, congrès et voyages de motivation forment depuis longtemps un segment lucratif du secteur des voyages d'affaires au Canada. Les destinations d'ici étant de plus en plus nombreuses à solliciter ce type de voyages, le segment poursuit son essor. Chaque année, les investissements dans les programmes d'entreprises et programmes de motivation au Canada génèrent plus d'un million de visites et au-delà d'un milliard de dollars en dépenses touristiques au pays.

Nous invitons les organisateurs de réunions et de voyages de motivation à venir au Canada et participons à divers salons professionnels pour mettre en valeur les installations de pointe et les produits touristiques variés du pays. Nous ciblons les décideurs importants sur la scène internationale, et nous alignons nos efforts sur la stratégie d'exportation du gouvernement fédéral, en privilégiant les secteurs économiques où le Canada est vu comme ayant un avantage concurrentiel.

Nous continuons à faire de grands pas dans la création d'occasions d'affaires pertinentes pour que nos partenaires puissent conclure des ventes. En 2016, notre travail leur a valu plus de 500 pistes.



Événements d'affaires



MOTIVATION CANADA

L'édition 2016 du grand salon annuel axé sur les voyages de motivation s'est tenue à Québec. Elle a réuni 45 acheteurs qualifiés de voyages de motivation provenant de l'Europe et des États-Unis, qui ont pu rencontrer individuellement 25 partenaires canadiens. Elle comprenait aussi un programme haut en diversité culturelle pour l'exploration de la ville hôte.

L'événement a produit 17 pistes pour de futurs programmes de motivation, d'une valeur estimée à plus de cinq millions de dollars pour le Canada.



IMEX AMERICA

Des milliers de professionnels affluent des quatre coins du globe pour assister à IMEX America, le plus grand salon de l'industrie des réunions aux États-Unis.

Comme le Canada demeure la destination par excellence pour les réunions à l'étranger en provenance des États-Unis, il n'était pas surprenant que la demande accrue des partenaires ait donné lieu à une plus grande présence à notre pavillon du Canada.

Plus d'un millier de rendez-vous avec les partenaires canadiens ont eu lieu, promettant environ 35 millions de dollars en recettes générées par des événements d'affaires et des voyages de motivation à venir au Canada, qui devraient attirer près de 35 000 délégués.



L'AÉROPORT DE THUNDER BAY ACCUEILLE DAVANTAGE DE VOYAGEURS AMÉRICAINS EN 2016. » [TRADUCTION LIBRE]

CBC NEWS – 7 JUIN 2016



NOUVEL ESPACE DE CONGRÈS ET AJOUT DE VOLS DIRECTS : LES VOYAGES EN HAUSSE À T.-N.-L. » [TRADUCTION LIBRE]

CBC NEWS, 9 AOÛT 2016

OBJECTIF 2

Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

Nos partenaires font partie intégrante de notre travail. Ainsi, nos campagnes de marketing et nos activités auprès des professionnels des voyages doivent leur succès à de solides partenariats avec le secteur public et à des investissements conjoints avec le secteur privé dans tous nos canaux et marchés. C'est en tissant des liens stratégiques et commercialement avantageux avec des acteurs externes que nous pouvons soutenir la prospérité à long terme des entrepreneurs touristiques du Canada.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT	CIBLE POUR 2016	RÉSULTATS DE 2016
Ratio d'investissement conjoint avec les partenaires	1:1	1,1:1
Pourcentage de partenaires qui disent que les activités de DC les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires	83 %	81 %



LE TOURISME
MONTE EN
FLÈCHE
SUR L'ÎLE. »
[TRADUCTION
LIBRE]

THE GUARDIAN –
19 AOÛT 2016



Tofino, Colombie-Britannique
BRIAN CAISSIE

Yellowknife, Territoires du Nord-Ouest
BLACHFORD LAKE LODGE/MARTINA GEBROVSKA



**RECORD DE TOUS
LES TEMPS POUR LE
TOURISME AUX T.N.-O. »**
[TRADUCTION LIBRE]

**MY YELLOWKNIFE NOW –
7 OCTOBRE 2016**

La puissance du partenariat

La collaboration avec nos partenaires touristiques nous aide à rehausser la pertinence de nos programmes et de nos plateformes ainsi qu'à attirer des intérêts commerciaux qui apportent une prospérité économique dans tout le pays.

En 2016, nous avons travaillé de concert avec nos partenaires de l'ensemble du pays afin de poursuivre notre apprentissage et d'améliorer sans cesse ce que nous faisons. Nous avons pris part à plusieurs initiatives conjointes, notamment un projet de recherche sur le marché américain ayant pour but l'acquisition et la mise en commun de données sur la clientèle. Grâce

à l'échange de données, nous produisons des analyses plus détaillées que nous n'aurions pu le faire individuellement, et tous les partenaires obtiennent des renseignements sur les contenus et leurs effets particuliers.

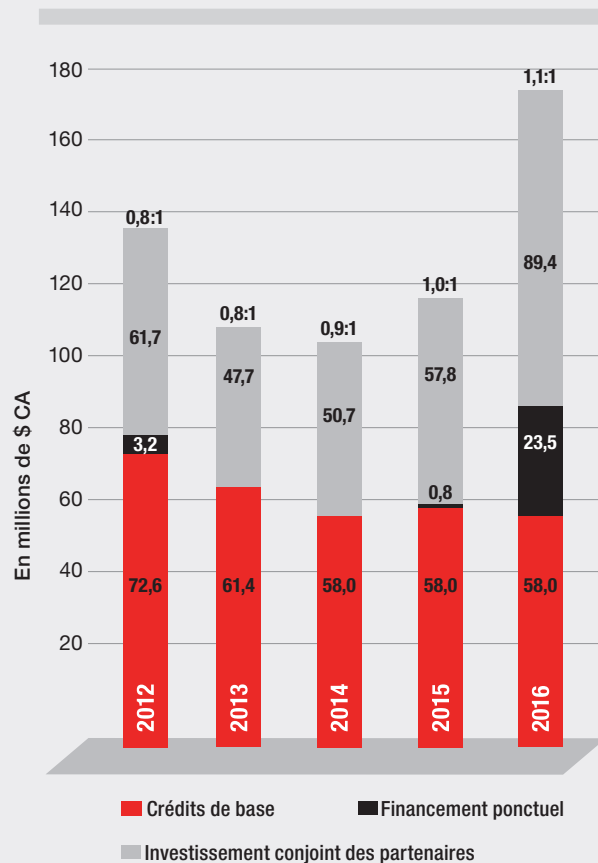
Nous avons aussi collaboré à la création d'un système commun de mesure du rendement, particulièrement dans le domaine de la publicité numérique. Ce cadre uniforme permet de mieux évaluer l'efficacité de nos efforts de marketing numérique et nous aide à prendre des décisions éclairées pour les initiatives à venir.

En outre, réitérant notre engagement à travailler étroitement avec nos partenaires dans le but de faire croître le tourisme au Canada, nous avons conclu en 2016 quatre partenariats stratégiques :

- un partenariat pluriannuel avec Air Canada visant une collaboration mondiale pour des initiatives de marketing stratégique;
- un accord pluriannuel avec Parcs Canada pour attirer les visiteurs internationaux aux parcs et aux sites historiques du pays;
- un projet pilote avec les hôtels InnVest pour faire du marketing stratégique ciblé auprès des consommateurs et des professionnels des voyages;
- le renouvellement de nos liens avec l'Association touristique autochtone du Canada pour favoriser la notoriété continue des destinations et des produits touristiques autochtones.

Ce type de partenariats stratégiques a une incidence considérable sur notre façon de travailler ensemble et de viser collectivement le succès. En jumelant les bons partenaires et en harmonisant les efforts de l'industrie, nous aidons les entreprises touristiques canadiennes à accroître leur portée et leur présence sur la scène internationale.

INVESTISSEMENT CONJOINT DES PARTENAIRES



L'année 2016 a été notre meilleure depuis celle des Jeux olympiques d'hiver de 2010. Les investissements conjoints ont augmenté de 55 % par rapport à l'année précédente, soutenus en grande partie par le programme *Accueillir l'Amérique* et les partenariats dans les marchés asiatiques.

Ainsi, alors que nos crédits de base et ponctuels augmentaient de 37 % par rapport 2015, les investissements conjoints, quant à eux, augmentaient de 55 %. Voilà qui démontre la pertinence de nos programmes et initiatives auprès des partenaires commerciaux.

Salons professionnels et événements

Les salons professionnels et les événements visant les médias, en favorisant les rencontres avec les agents de voyages, voyagistes et médias des marchés étrangers, sont des occasions pour les entreprises touristiques de vendre leurs produits et expériences. Par l'intermédiaire de plusieurs événements tenus ici et ailleurs en 2016, nous avons facilité l'accès aux marchés étrangers et élargi la portée de milliers d'entreprises touristiques canadiennes.

Rendez-vous Canada, notre événement phare pour l'industrie touristique au pays, rassemble chaque année des vendeurs canadiens et des acheteurs de partout dans le monde, offrant une vitrine pour les nouveaux produits ainsi qu'un espace pour le réseautage et l'échange d'idées. En 2016, notre salon a fracassé les records à Montréal : il a attiré plus de 1 800 délégués – la plus haute participation en 40 ans d'existence – et donné lieu à plus de 28 000 rendez-vous. Il a aussi atteint un ratio d'un acheteur pour chaque vendeur.



LES VOYAGEURS ÉTRANGERS EN GRAND NOMBRE À KAMLOOPS MALGRÉ UN ÉTÉ PLUVIEUX. » [TRADUCTION LIBRE]

INFO NEWS KAMLOOPS – 8 AOÛT 2016



Quant à nos deux événements médiatiques principaux, GoMedia Canada au Canada et Canada Media Marketplace aux États-Unis, ils établissent des liens entre les meilleurs médias du secteur et l'industrie canadienne du tourisme. Les participants y découvrent les dernières idées d'articles et ce que le Canada a de mieux à offrir. Ensemble, ces deux événements ont amené près de 250 médias à rencontrer les représentants de l'industrie pour que se révèlent à eux des histoires canadiennes des quatre coins du pays.

Après chaque salon professionnel, salon pour les médias ou événement d'affaires que nous organisons ou auquel nous participons, nous demandons aux participants de l'industrie dans quelle mesure nos programmes contribuent à leurs propres objectifs d'affaires. Nous le faisons au moyen de sondages, dont les résultats sont depuis longtemps un indicateur de la pertinence commerciale de nos activités.

Si les résultats de 2016 sont inférieurs à la cible par deux points de pourcentage, ils n'en sont pas moins encourageants : ils démontrent que nos programmes sont précieux et nécessaires aux yeux de l'industrie.

Ouvrir des portes

Amplifier la capacité d'exportation du tourisme autochtone

Nous avons à cœur de soutenir la croissance des entreprises touristiques autochtones dans nos marchés, dont la plupart sont des PME. Ainsi, en 2016, nous nous sommes alliés à l'Association touristique autochtone du Canada pour aider ces entreprises à préparer l'exportation de leurs expériences.

Nous avons mis à profit notre événement phare, Rendez-vous Canada, pour faire connaître les entreprises touristiques autochtones qui aspirent à percer dans les marchés étrangers. Le nombre d'entreprises qui ont participé à ce salon a bondi,

passant de neuf stands en 2015 à vingt en 2016, et nous nous attendons à voir ce nombre augmenter en 2017.

Nous continuons de partager nos données sur les marchés et nos connaissances sur l'industrie, et de présenter du contenu autochtone sur nos propres canaux. Ayant récemment renouvelé notre entente de collaboration, nous poursuivrons notre partenariat pour stimuler la demande des marchés et développer ce secteur partout au Canada.





Ouvrir des portes

Vent de fraîcheur sur le marché japonais

Pour favoriser les arrivées du Japon durant l'hiver et l'intersaison, nous avons travaillé avec nos partenaires canadiens sur place pour inviter les voyageurs VIP à découvrir une série d'expériences uniques au Canada. Pour ce faire, nous avons ciblé des décideurs influents en mesure de revitaliser l'offre de produits et d'itinéraires, puis leur avons présenté des expériences qui promettaient de plaire au marché japonais.

L'initiative a connu un succès retentissant. Nos partenaires des professionnels des voyages ont lancé une promotion hivernale de trois ans au Japon et ont créé les premières brochures d'hiver proposant des expériences typiquement canadiennes. Jusqu'à maintenant, nous avons

noté une augmentation des ventes pour le Canada durant la saison hivernale.

Bref, en usant d'un peu d'innovation et de collaboration, nous avons su mobiliser nos partenaires pour élaborer une stratégie à long terme pour le secteur des professionnels des voyages et favoriser une croissance durable pour le marché japonais.



MEDECINE HAT ATTIRE DE PLUS EN PLUS DE TOURISTES. »
[TRADUCTION LIBRE]

MEDICINE HAT NEWS – 19 AOÛT 2016

OBJECTIF 3

Accroître l'efficacité et l'efficacité au sein de l'organisation

La promotion de l'excellence et l'amélioration des méthodes sont toujours des priorités pour DC. En 2016, nous avons pris des mesures pour appuyer les priorités du gouvernement, optimiser notre modèle opérationnel, assurer un investissement maximal dans les programmes et, ultimement, accroître la valeur que nous apportons à la population canadienne.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT	CIBLE POUR 2016	RÉSULTATS DE 2016
Ratio des coûts de marketing et de ventes*	85 %	94 %
Indice d'engagement des employés**	70 %	74 %

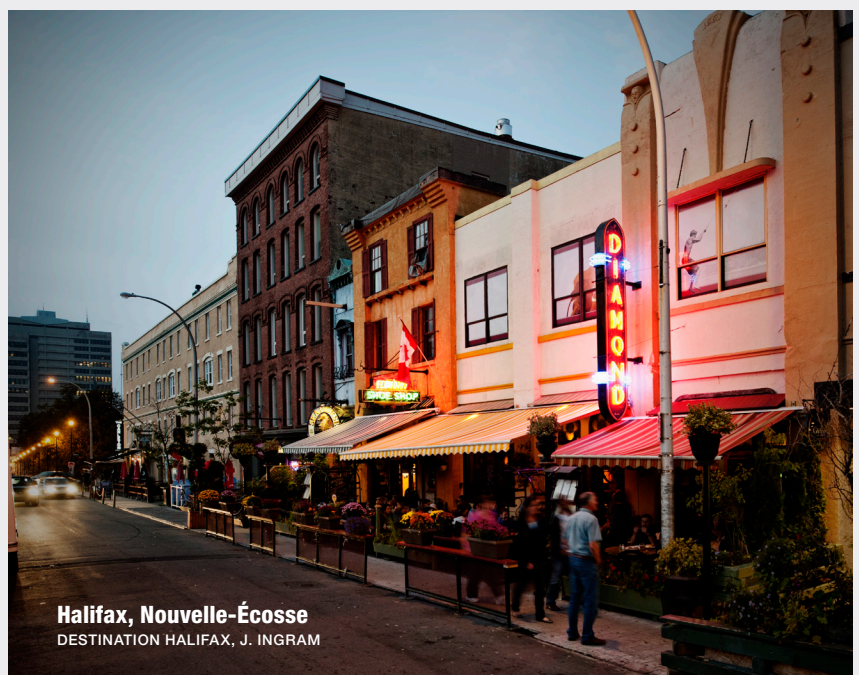
* Pourcentage de crédits investis dans les activités des programmes. Le minimum établi par le gouvernement du Canada est de 85 %.

** Note sommaire établie à partir de certaines questions de sondage représentant diverses facettes de l'engagement des employés.



UNE ANNÉE 2016
FRUCTUEUSE POUR
LE TOURISME À
CAP-BRETON. »
[TRADUCTION LIBRE]

CAPE BRETON POST –
25 FÉVRIER 2017



Halifax, Nouvelle-Écosse
DESTINATION HALIFAX, J. INGRAM

Une main-d'œuvre motivée, compétente et innovante

Nous ne saurions augmenter l'efficacité et réduire les coûts indirects d'administration sans l'appui d'une main-d'œuvre hautement motivée, compétente et innovante. Les stratégies et les programmes de ressources humaines que nous avons mis en place nous assurent d'avoir les bons employés, dotés des bonnes compétences, à la bonne place et au bon moment.

En 2016, nous avons pris des mesures pour favoriser l'engagement des employés, tout en misant sur le rendement. Nous avons entre autres modernisé notre régime de rémunération, aligné les occasions de perfectionnement professionnel sur nos objectifs d'entreprise et mis sur pied un programme de reconnaissance et de récompense de l'excellence.

Nous avons aussi élaboré une stratégie pour la création d'un milieu de travail sain et respectueux; celle-ci met l'accent sur la santé mentale, un facteur déterminant dans la réalisation de nos priorités.

Les efforts menés en 2016 pour soutenir l'engagement, l'autonomisation et la santé globale de notre équipe se traduisent en résultats favorables dans notre sondage sur l'engagement et l'autonomisation des employés : nous avons atteint un score de 74 %, soit le plus haut depuis 2010 et une augmentation de quatre points de pourcentage par rapport à la cible fixée.

Révision des politiques

Utilité, clarté, simplicité et pertinence : voilà les mots d'ordre pour des politiques efficaces. En 2016, nous nous sommes assurés que nos politiques respectent entièrement ces critères. Nous avons évalué chaque politique en regard des besoins actuels, des résultats de vérification interne et de l'exposition au risque, puis avons repéré les domaines où un besoin de nouvelles politiques se faisait sentir.

En 2016, nous avons révisé nos politiques sur les déplacements, l'accueil et les événements ainsi que sur la délégation de pouvoirs, et en avons créé une sur les articles promotionnels. Ces changements nous ont permis d'optimiser l'utilisation de nos ressources financières, d'alléger nos procédés et d'améliorer l'efficacité globale de nos activités.

Améliorations technologiques

Le centre de données de notre siège social, qui arrivait en fin de vie utile et avait besoin d'être modernisé, a été remplacé en 2016 par une version de nouvelle génération. Ce nouveau centre est moins encombrant et moins énergivore que son prédécesseur, ce qui ne l'empêche pas de fournir des services informatiques hautement sécurisés, fiables et flexibles. Il nous aide en outre à tirer parti des nouvelles technologies et à mener toujours plus efficacement nos activités.

En 2016, nous avons également analysé notre technologie de planification des ressources d'entreprise dans l'espoir de déceler des occasions d'accroître notre efficacité et nos capacités. Nous explorerons davantage les recommandations et possibilités d'économies soulevées en 2017.

Gains d'efficacité

En 2016, nous avons continué d'accroître la part du budget de fonctionnement que nous consacrons aux programmes de marketing tout en réduisant nos coûts indirects d'entreprise. Comme nous l'avons déjà indiqué, 94 % de nos crédits ont servi aux activités de marketing et de ventes, ce qui excède de loin notre cible de 85 %. Nous avons pu atteindre ce résultat grâce à la réduction de nos dépenses, à la fois planifiées et non planifiées, en matière de dotation, de déplacements et d'accueil. Cette réorientation considérable de ressources vers les programmes a renforcé les occasions d'investissement conjoint et permis une présence accrue sur le marché international.

Grâce au soin que nous apportons à l'analyse, à la planification et à l'exécution de notre travail, nous continuons d'optimiser notre fonctionnement. En 2016, une vérification de notre efficacité interne par Ernst & Young l'a d'ailleurs confirmé : nous utilisons efficacement nos ressources dans l'exercice de nos fonctions, et nos dépenses de fonctionnement sont inférieures à celles des autres sociétés d'État fédérales au pays.

Réduction des risques liés aux régimes de retraite

Les régimes de retraite à prestations déterminées entraînent pour l'employeur d'importants risques financiers. Au fil des ans, nous avons réduit de façon proactive les risques associés à ce régime pour les employés canadiens, notamment en passant à un régime de retraite à cotisations déterminées en 2007 et en rehaussant grandement la solvabilité de notre régime en 2015.

En 2016, dans le cadre de cette stratégie approfondie de réduction des risques, nous avons pris des mesures pour limiter le passif associé aux prestations différées du régime à prestations déterminées d'anciens employés et avons exploré nos options pour le transfert du passif futur de ce régime à l'industrie.

Dans l'ensemble, cette stratégie a pour but de limiter les coûts, de réduire les marges d'incertitude et de garantir que nos crédits à venir seront consacrés au marketing.

Réitérant notre engagement envers nos employés, nous nous assurons que les mesures d'atténuation des risques d'entreprise n'auront aucune incidence sur les prestations acquises par les participants du régime à prestations déterminées.

PRINCIPALES CONCLUSIONS DES VÉRIFICATEURS SUR NOTRE EFFICIENCE ORGANISATIONNELLE :

- DC fait preuve d'une grande efficacité dans l'utilisation de ses ressources.
- Ses dépenses de fonctionnement sont de 6 % inférieures à la moyenne des autres sociétés d'État fédérales du Canada.



HAUSSE DE PLUS DE 8 % DES VISITEURS INTERNATIONAUX DANS LA RÉGION D'OTTAWA-GATINEAU. »

[TRADUCTION LIBRE]

OTTAWA BUSINESS JOURNAL – 23 NOVEMBRE 2016

RISQUES ET INCERTITUDES

Dans le cadre de notre gestion stratégique, nous effectuons une évaluation des risques d'entreprise, sur laquelle nous nous appuyons pour élaborer notre plan stratégique quinquennal, notre stratégie d'atténuation des risques et notre plan de vérification interne.

L'évaluation effectuée en 2016 a mis au jour deux grands changements à notre profil de risque :

- Le risque associé à la mesure du rendement est passé d'« élevé » à « moyen », reflétant nos efforts actuels pour la création d'un système de mesure du rendement commun avec nos partenaires et la mise à profit de la technologie pour l'évaluation de notre marketing numérique.
- Les risques associés à la gestion du changement et des talents ont été combinés, et leur résultat est passé de « moyen » à « faible ». Dans la foulée de la réorientation stratégique visant à transformer notre organisme en un organisme proche d'une organisation médiatique ou d'une agence de publicité, nous avons connu un roulement accru en 2016, ce qui nous a permis de rafraîchir notre personnel et, de ce fait, d'atténuer les risques associés à la réorientation. L'exercice a aussi rendu DC plus attrayante aux yeux des employés potentiels, qui ont donc été nombreux à présenter leur candidature pour les postes à pourvoir.

PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 1

ACCROÎTRE LA DEMANDE POUR LE CANADA PAR UN MARKETING NOVATEUR

- Risque résiduel très élevé
- Risque résiduel élevé
- Risque résiduel moyen
- Risque résiduel faible

EFFICACITÉ DU MARKETING

- 2016 ● Les efforts de marketing pourraient ne pas être efficaces ou pertinents, et pourraient avoir des retombées minimales ou inconnues pour l'industrie du tourisme.
- 2015 ●

Mesures d'atténuation : Nous continuerons d'utiliser une approche à volets multiples pour gérer les risques liés à l'efficacité du marketing : nous maintiendrons la vigueur de la marque et de l'organisme; utiliserons le modèle du cheminement vers l'achat; recruterons, formerons et retiendrons le personnel approprié; profiterons des occasions d'intégrer l'innovation (une valeur fondamentale) à nos principales activités et mesurerons son apport; évaluerons les résultats des études de conversion; utiliserons les renseignements obtenus pour éclairer nos décisions; communiquerons mieux notre valeur pour l'industrie du tourisme et notre apport à celle-ci en les explicitant sous la forme d'un objectif stratégique, qui sera intégré aux mesures du tableau de bord, et en orientant nos activités et nos ressources de façon optimale.

MESURE DU RENDEMENT

2016 ●

2015 ●

Il est possible que nous ne puissions mesurer, de manière pertinente aux yeux des différents intervenants, l'incidence et l'efficacité de nos activités de marketing ainsi que les résultats qui leur sont attribuables, y compris l'utilisation de nouvelles technologies de communication marketing. Ce risque découle de la tendance des voyageurs à passer de sources d'information et d'inspiration touristiques traditionnelles, comme les journaux et les panneaux d'affichage, au contenu numérique, dont les blogs et les sites Web. Depuis que nous avons repéré ce risque, nous travaillons proactivement à peaufiner notre approche concernant les mesures de suivi, et nous évaluons notre rendement selon des indicateurs que nous pouvons contrôler et influencer.

Mesures d'atténuation : Nous employons une approche à deux volets pour atténuer ce risque : utiliser les dernières technologies pour mesurer les résultats de nos efforts de marketing, et collaborer avec nos partenaires pour normaliser les méthodes de mesure du rendement. Durant la dernière année, nous avons fait des progrès pour que nos efforts de mesure du rendement servent les intérêts de notre organisme et répondent aux besoins de l'actionnaire.

- Risque résiduel très élevé
- Risque résiduel élevé
- Risque résiduel moyen
- Risque résiduel faible

VIE PRIVÉE

2016 ●

2015 ●

Le déploiement de technologies visant à cerner les champs d'intérêt et les passions des voyageurs, puis à adapter le marketing selon ces facteurs, nécessite la collecte, l'évaluation et l'utilisation de données sur la consommation des voyageurs. En conséquence, nos activités pourraient ne pas respecter ni dépasser les exigences réglementaires ou les attentes des consommateurs en matière de respect de la vie privée.

Mesures d'atténuation : Nous avons le souci de protéger la vie privée des voyageurs et appliquons des pratiques exemplaires pour évaluer et gérer de façon proactive les risques qui s'y rattachent. Nous avons d'ailleurs mené une évaluation exhaustive des facteurs relatifs à la vie privée pour nos activités actuelles et planifiées, en tenant compte des exigences fédérales canadiennes ainsi que des changements réglementaires prévus dans l'Union européenne. Nous appliquerons toutes les recommandations de l'évaluation et veillerons à régulièrement réviser, évaluer et mettre à jour nos processus et politiques en matière de vie privée.

DEVISE

- 2016 ● La dépréciation du dollar canadien et la baisse du pouvoir d'achat qu'elle entraîne pourraient se traduire par une portée et une incidence moindres pour nos activités de marketing dans les marchés étrangers où la concurrence est très féroce.
- 2015 ●

Mesures d'atténuation : Nous avons établi des plans de contingence qui permettront de distribuer le budget le plus efficacement possible, dans un portefeuille varié de 12 pays, afin d'optimiser la mise en œuvre des programmes compris dans notre mandat.

- Risque résiduel très élevé
- Risque résiduel élevé
- Risque résiduel moyen
- Risque résiduel faible

RISQUE PRINCIPAL ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 2 : RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ COMMERCIALE DU SECTEUR TOURISTIQUE

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE, CONTEXTE GÉOPOLITIQUE ET SÉCURITÉ À L'ÉCHELLE MONDIALE

- 2016 ● Diverses économies dans le monde (dans lesquelles nous investissons) pourraient connaître un important ralentissement de leur croissance, des changements dans leur paysage politique ou des conditions de sécurité nuisant aux voyages internationaux et à l'industrie canadienne du tourisme.
- 2015 ●

Mesures d'atténuation : Nous maintiendrons un portefeuille d'investissement équilibré parmi nos marchés; veillerons à ce que les budgets alloués aux pays soient flexibles pour qu'ils puissent être redistribués au besoin; et offrirons du soutien, des outils, des ressources et des occasions de vente aux acteurs de l'industrie pour les aider à faire face au contexte mondial, à se préparer à l'exportation et à développer leur entreprise.

RISQUE PRINCIPAL ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 3 :

ACCROÎTRE L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITÉ AU SEIN DE L'ORGANISATION

- Risque résiduel très élevé
- Risque résiduel élevé
- Risque résiduel moyen
- Risque résiduel faible

GESTION DU CHANGEMENT ET DES TALENTS

2016 ●
2015 ●

En raison de la réorientation stratégique visant à transformer notre organisme en un organisme proche d'une organisation médiatique ou d'une agence de publicité, notre plan d'entreprise de l'année précédente définissait deux risques moyens distincts liés à la gestion du changement et à la gestion des talents. Cette distinction reflétait l'importance des changements pour notre organisme, et les personnes qui y travaillent. En 2016, ces risques ont été combinés, vu leur nature complémentaire et les mesures d'atténuation mises en place par l'équipe de direction : le roulement observé jusqu'à présent nous a permis de rafraîchir notre main-d'œuvre et de renforcer nos capacités afin d'appuyer notre nouvelle orientation stratégique. Par ailleurs, notre transformation en un organisme proche d'une organisation médiatique ou d'une agence de publicité a trouvé un écho des plus favorables, qui a fait de nos initiatives de recrutement un franc succès. Les risques liés à la gestion du changement et à la gestion des talents, comme ils ont été bien gérés, ont débouché sur des possibilités pour notre organisme.

Mesures d'atténuation : Nous continuerons de présenter et d'expliquer nos priorités, débouchés, plans d'affaires et défis à tous nos employés, aux titulaires de charge et aux autres intervenants. Nous favoriserons un environnement où la créativité et l'innovation sont encouragées, et soutiendrons les gestionnaires et employés de tous les échelons en leur offrant les outils et les ressources nécessaires. Nous continuerons aussi de suivre et d'évaluer l'efficacité de nos stratégies au moyen de sondages et de consultations.



Ontario
MAXIME COQUARD

AUDIT INTERNE

Notre programme annuel d'audit interne se fonde sur les risques; nous l'avons intégré au processus d'évaluation des risques d'entreprise afin de réduire au minimum le chevauchement des efforts. Nous confions cet audit interne à un cabinet externe, qui travaille indépendamment et rend compte directement au comité de vérification et des pensions de notre conseil d'administration.

En 2016, les auditeurs internes ont analysé notre efficacité interne et évalué nos risques en matière de fraude. Nous dresserons des plans d'action pour l'application de leurs recommandations.

SOMMAIRE FINANCIER

Nos états financiers sont préparés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP). La présente section donne aux lecteurs un aperçu du contexte qui entoure nos états financiers de 2016, présentés dans la section suivante. Les problèmes particuliers et les raisons qui justifient les écarts importants par rapport à l'année précédente sont expliqués. Des notes afférentes à nos états financiers sont également présentées.

État de la situation financière

Au cours de 2016, notre excédent accumulé a augmenté de 2,8 millions de dollars pour passer à 19,8 millions de dollars. La majeure partie de cette hausse de 16 % est attribuable au report de dépenses affectées aux campagnes de marketing, de même qu'à des coûts salariaux plus faibles que prévu, résultat d'une gestion budgétaire prudente.

La valeur des actifs financiers a augmenté de 5,2 millions de dollars, soit de 16 %, principalement grâce à une augmentation de la trésorerie découlant des contributions de partenaires reçues en 2016, mais pas encore comptabilisées à titre de produits. Nous avons en outre reçu un avantage incitatif relatif au bail du nouveau siège social qui sera amorti sur la durée restante du bail.

La valeur totale du passif a augmenté de 2,8 millions de dollars par rapport à 2015. Cette hausse de 16 % provient avant tout de l'augmentation de 1,5 million de dollars des comptes créditeurs liés aux fournisseurs, une augmentation de 15 % qui concorde avec la hausse des produits et des charges connexes.

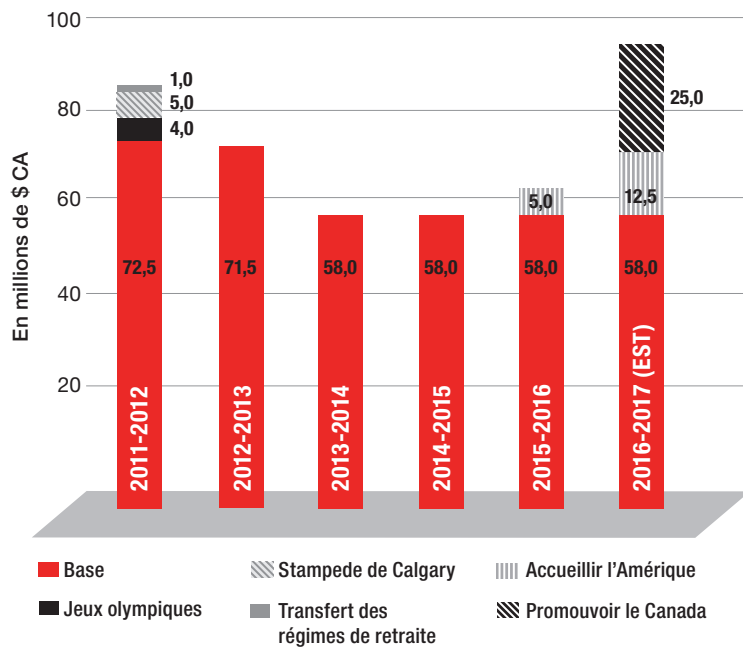
Par ailleurs, les produits reportés sont de 1,1 million de dollars supérieurs au montant de 2015 en raison des contributions en espèces de partenaires reçues avant la fin de l'exercice.

La valeur des actifs non financiers a progressé de 0,4 million de dollars par rapport à 2015. Cette hausse de 15 % est attribuable à la mise à niveau du centre de données du siège social, passé à une version interne de nouvelle génération. Les autres augmentations réalisées en 2016 ont trait à l'achèvement du projet de déménagement du siège social et au refinancement du matériel informatique en 2016.

État des résultats

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016, nos états financiers indiquent un excédent de 3,4 millions de dollars, soit 3,0 millions de dollars de plus que ce qui était prévu au budget. Le total des produits a été de 6,4 millions de dollars supérieur au budget, tandis que les charges ont été supérieures de 4,0 millions de dollars. L'excédent des produits découle principalement de la hausse des contributions en espèces des partenaires. Notre équipe continue de faire preuve de notre valeur aux acteurs de l'industrie du tourisme, ce qui se traduit par un degré accru de participation et d'investissement conjoint de la part de partenaires de tous les horizons. Ces produits supplémentaires ont été directement investis dans des programmes et des campagnes de marketing.

CRÉDITS PARLEMENTAIRES PAR EXERCICE DU GOUVERNEMENT



Crédits parlementaires

Notre financement provient majoritairement de crédits parlementaires du gouvernement du Canada. En 2016, nous avons profité de trois sources de crédits parlementaires totalisant 81,5 millions de dollars :

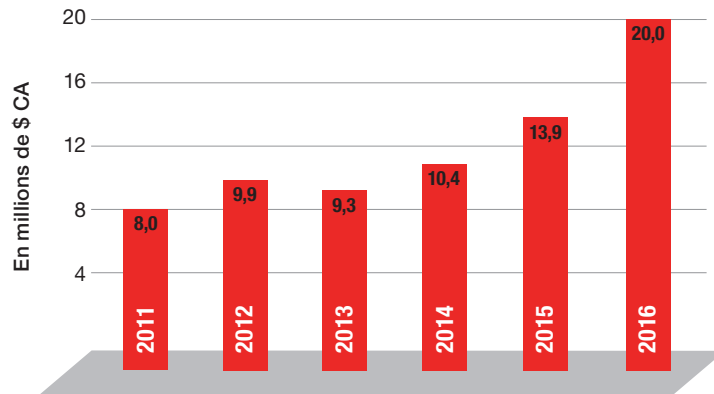
- des crédits de base de 58,0 millions de dollars qui couvrent nos coûts de fonctionnement annuels;
- un financement temporaire de 11,5 millions de dollars destiné au programme *Accueillir l'Amérique*;
- un financement temporaire de 12,0 millions de dollars, inscrit au budget fédéral de 2016 pour « promouvoir le Canada comme destination touristique de choix ».

Le financement temporaire destiné à *Accueillir l'Amérique*, considéré comme des « crédits parlementaires affectés », est décrit plus en détail à la note 2 des états financiers.

Le graphique ci-dessus présente le total des crédits accordés par le gouvernement du Canada pour les six dernières années. Il montre que notre financement de base n'a pas augmenté depuis quatre ans et que le montant actuel du financement est de 19 % inférieur à ce qu'il était en 2012-2013. La modicité de ce financement nous pousse à chercher activement où dégager des économies opérationnelles pour être en mesure d'accomplir notre mandat.

Étant donné que notre exercice financier prend fin le 31 décembre et que l'exercice fédéral se termine le 31 mars, notre financement provient de deux exercices du gouvernement.

CONTRIBUTIONS EN ESPÈCES DES PARTENAIRES



Contributions en espèces des partenaires

Dans le but de tirer le maximum des crédits parlementaires, nous incitons d'autres organismes à investir avec nous dans les campagnes menées par DC. Aux termes d'ententes d'investissement conjoint, les organismes partenaires nous aident à financer, par un apport en espèces ou en nature, diverses initiatives visant à promouvoir la marque Canada. En 2016, les investissements conjoints des partenaires ont atteint un total de 89,4 millions de dollars, soit 55 % de plus qu'en 2015 et plus que toutes les autres années depuis 2010.

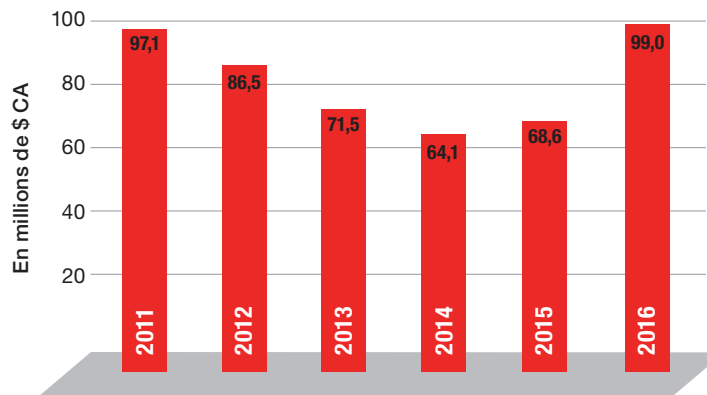
En 2016, la partie de ces contributions reçue en espèces s'est chiffrée à environ 20 millions de dollars, un montant comptabilisé à titre de contributions des partenaires dans l'état des résultats. Comme l'illustre le graphique, les contributions de nos partenaires ne cessent d'augmenter. Au cours de 2016, DC a continué d'élargir ses partenariats avec des organismes de marketing, des organismes de marketing de destination, des médias, des partenaires non traditionnels et des associations touristiques. Notre succès peut être mesuré à l'aune de la hausse de 6,1 millions de dollars, soit 44 %, des contributions des partenaires par rapport à 2015.

L'augmentation la plus forte (5,6 millions de dollars) a trait au programme de marketing *Accueillir l'Amérique*, complètement déployé pendant tout l'exercice 2016. Les contributions des partenaires étaient également en hausse ailleurs, notamment dans le marché de la Chine (721 000 \$) et dans le programme Voyages génération Y (1,6 million de dollars).



CHARGES TOTALES

EXCLUANT L'AMORTISSEMENT

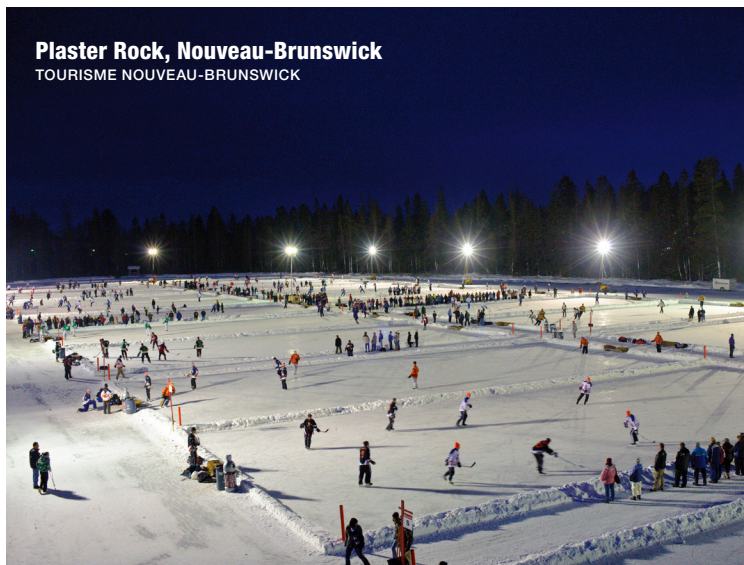


Charges

Les charges totales (excluant l'amortissement) ont augmenté de 30,4 millions de dollars pour atteindre 99,0 millions de dollars en 2016, en hausse de 45 % par rapport à 2015. Cette augmentation est principalement due à la hausse des charges liées à deux initiatives : le programme *Accueillir l'Amérique* et « promouvoir le Canada comme destination touristique de choix ».

Le coût de nos services généraux (excluant l'amortissement) a poursuivi sa chute en 2016, passant de 7,4 millions de dollars à 5,2 millions de dollars. En proportion des charges globales, le coût des services généraux est passé de 11 % en 2015 à 5 % en 2016. Cette baisse est due à l'incidence de l'augmentation temporaire des crédits parlementaires, mentionnée précédemment, lesquels servent surtout aux frais de marketing et de ventes; elle résulte aussi des économies réalisées grâce au succès de notre initiative d'efficacité organisationnelle.

Dans les années à venir, la proportion des charges totales accaparée par les services généraux devrait augmenter quelque peu pour se stabiliser autour de 15 % lorsque le financement temporaire destiné au programme *Accueillir l'Amérique* et à « promouvoir le Canada comme destination touristique de choix » prendra fin, au premier trimestre de 2018.



Mesures du rendement

Pourcentage des charges globales consacré au marketing et aux ventes

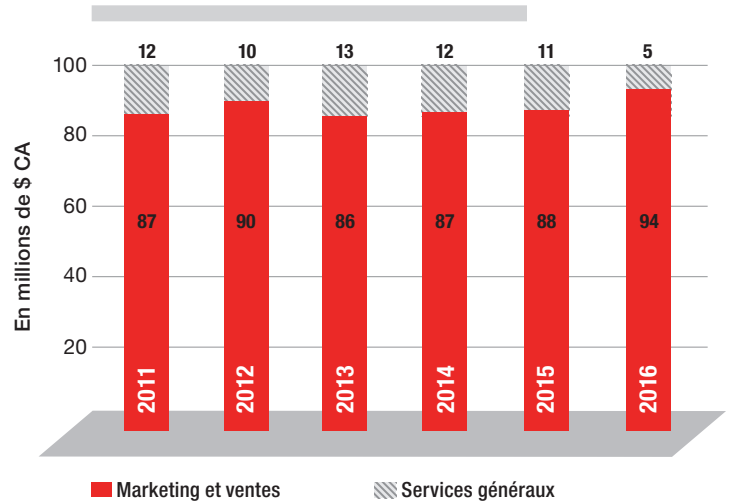
Comme mesure de l'efficience et de l'efficacité de l'organisation, nous nous sommes fixé un objectif exigeant, selon lequel 85 % des charges doivent être consacrées au marketing et aux ventes. En 2016, nous avons dépassé cet objectif en consacrant directement 94 % des dépenses au poste du marketing et des ventes, ce qui dénote notre souci constant d'efficacité dans nos activités. Le graphique ci-contre illustre la répartition de nos dépenses entre, d'une part, le marketing et les ventes et, d'autre part, les services généraux. Le reste de nos dépenses sont allées au poste de la stratégie et de la planification.

Ratio des contributions des partenaires par rapport aux crédits parlementaires

Nous tenons à continuer d'accroître la valeur des contributions des partenaires. En 2016, nous nous sommes fixé un objectif ambitieux : un ratio de 1:1, soit un dollar de contribution des partenaires pour chaque dollar de notre financement. Nous avons effectivement dépassé cet objectif, atteignant un ratio de 1,1:1 en 2016.

MARKETING ET VENTES

EN TANT QUE % DES CHARGES TOTALES



Régimes de retraite des employés

Nos employés bénéficient de régimes de retraite et d'avantages sociaux très concurrentiels. Des précisions sur les avantages sociaux futurs sont fournies à la note 8 des états financiers. Notre régime de retraite canadien comporte un volet à cotisations déterminées et un volet à prestations déterminées.

Directive sur les régimes de retraite du gouvernement du Canada

Le gouvernement du Canada a décidé de se pencher sur les régimes de retraite de la fonction publique pour faire en sorte qu'ils demeurent abordables, viables et comparables à ceux du secteur privé. En 2014, il a donc émis une directive demandant aux sociétés d'État, y compris DC, de réformer leurs régimes de retraite avant la fin de 2017, en revoyant notamment le ratio de partage des coûts et l'âge de la retraite.

Nous avons terminé la mise en œuvre des modifications exigées et en avons avisé tous les participants au régime de retraite, après avoir consulté le syndicat. Nous travaillons en collaboration avec les participants pour assurer une transition sans heurts et prévoyons respecter l'ensemble des dispositions de la directive d'ici la fin de 2017.

Régime de retraite à prestations déterminées

Il fut un temps où tous les employés de DC participaient à un régime de retraite à prestations déterminées. Depuis août 2005, tous les nouveaux employés canadiens sont inscrits à un régime de retraite à cotisations déterminées. Au 31 décembre 2016, le volet à prestations déterminées ne comptait plus que trois participants actifs. Ces participants passeront au régime de retraite à cotisations déterminées le 31 décembre 2017.

Régime de retraite à cotisations déterminées pour les employés canadiens

Le volet à cotisations déterminées a été établi en 2007 et vise les employés canadiens embauchés depuis le 1^{er} août 2005. Nos cotisations à ce régime équivalent à une certaine proportion des cotisations des employés à un régime enregistré d'épargne-retraite collectif. Le pourcentage que verse l'employeur varie en fonction de l'âge et des années de service de l'employé.

Régime de retraite supplémentaire

Le régime de retraite supplémentaire prévoit des prestations de retraite dépassant les limites réglementaires pour certains employés canadiens. Avant 2013, nous utilisions une lettre de crédit pour garantir la valeur des prestations non capitalisées (la différence entre les obligations prévues et la valeur des actifs). Le régime de retraite supplémentaire est entièrement capitalisé. D'après l'évaluation actuarielle effectuée en septembre 2016, il continue d'être entièrement capitalisé, et aucune cotisation n'a dû être versée en 2016.

Risques financiers

Régime de retraite à prestations déterminées

La gestion du régime à prestations déterminées doit tenir compte d'importants risques relatifs à la volatilité du marché, à la quantification des passifs et aux changements apportés à la réglementation. En vertu de notre régime à prestations déterminées, DC assume tous les risques et ceux-ci n'affectent aucunement les prestations de retraite acquises par les participants au régime de retraite à prestations déterminées. Nous devons assurer chaque année le financement de notre obligation totale au titre des prestations de retraite, exprimée comme la valeur actualisée de l'ensemble des passifs futurs au titre des prestations de retraite. Ce calcul dépend de nombreuses variables soumises au risque, dont certaines des plus importantes sont le rendement du capital investi et la longévité des rentiers.

Nous avons entrepris de mettre en place des mesures proactives pour limiter et potentiellement éliminer le risque d'entreprise lié à cet ancien régime à prestations déterminées. Nous sommes l'une des premières sociétés d'État fédérales à avoir exécuté une stratégie complète de réduction des risques liés aux régimes de retraite qui comporte le transfert du passif vers l'industrie de l'assurance.

En 2016, le conseil d'administration de DC a approuvé une modification du régime de retraite à prestations déterminées visant à offrir aux anciens employés ayant droit à des prestations de retraite différées en vertu du régime à prestations déterminées la possibilité de transférer hors du régime la valeur des prestations de leur régime de retraite. Le passif associé aux anciens employés qui choisissent le transfert sera éliminé du

régime de retraite à prestations déterminées au moment du transfert. Ce projet, commencé en 2016, devrait normalement prendre fin au premier trimestre de 2017.

Une fois ce projet terminé et conformément à l'autorisation obtenue dans le cadre du plan d'entreprise 2017-2021, nous sortirons les passifs restants de l'organisme au titre des prestations déterminées du régime agréé en acquérant des rentes d'une compagnie d'assurances détentricrice d'un permis au Canada afin de couvrir les prestations du régime de retraite. Le conseil d'administration a autorisé la haute direction à acquérir ces rentes, sous réserve de limites financières. Nous commencerons à surveiller le marché d'acquisition de rentes au deuxième trimestre de 2017 afin de déterminer le moment approprié pour acheter ces rentes.

De plus, toutes les personnes qui participent encore au régime à prestations déterminées passeront au régime à cotisations déterminées le 31 décembre 2017. Les membres concernés en ont reçu l'avis officiel en juillet 2016 (18 mois avant la date d'entrée en vigueur).

Cette stratégie a pour but de préparer notre organisme au transfert éventuel du passif futur du fonds de retraite à l'industrie, de limiter les coûts, de réduire les marges d'incertitude et de garantir que nos crédits à venir seront consacrés au marketing.

Augmentation des coûts fixes

En tant que société d'État dépendant de crédits parlementaires, nous devons gérer nos coûts selon un budget de fonctionnement prédéterminé. Comme il est mentionné précédemment, nous avons pris de nombreuses mesures et prévoyons en prendre d'autres dans l'avenir de façon à repérer les nouvelles occasions possibles d'économiser. Toutefois, l'inflation et bien d'autres pressions continuent de pousser à la hausse plusieurs coûts de fonctionnement.

Le gel du budget de fonctionnement imposé en 2013 n'a pas été maintenu dans le budget fédéral de 2016. Nous recevons désormais des crédits parlementaires couvrant une partie de notre coût fixe le plus important, les salaires, que nous estimons à 14,6 millions de dollars en 2017. Même si cette hausse du financement ne compensera que le tiers des augmentations de salaire, elle est la bienvenue.

Taux de change

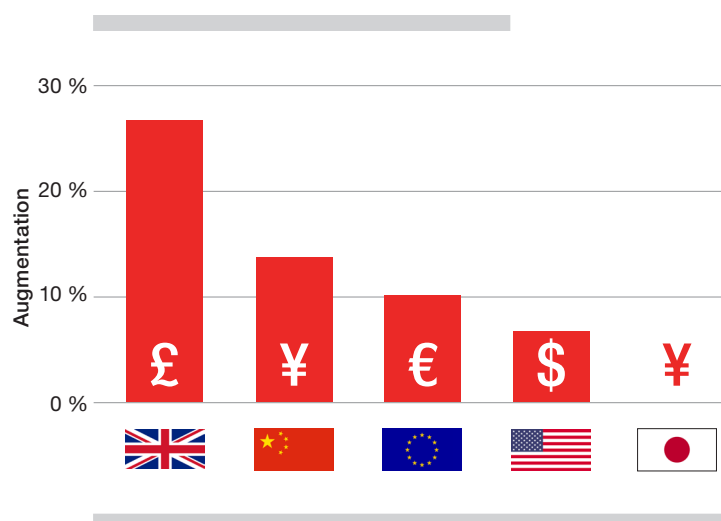
Dans le cadre de nos activités à l'étranger, nous enregistrons régulièrement des gains et des pertes découlant d'opérations en devises. Les gains et les pertes réalisés sont inscrits dans l'état des résultats à titre de charges de fonctionnement, au poste Services généraux. Les gains et les pertes de change non réalisés sont inclus dans l'état des gains et pertes de réévaluation.

En 2016, les devises étrangères ont connu une forte volatilité, chutant considérablement par rapport au dollar canadien au cours de l'année. Nous avons effectué durant l'année d'importantes opérations en livres britanniques, en yuans chinois, en euros, en yens japonais et en dollars américains qui nous ont occasionné des gains de change réalisés.

Le graphique montre le pourcentage d'appréciation du dollar canadien par rapport aux devises dans lesquelles nous effectuons le plus d'opérations.

AUGMENTATION DE LA VALEUR DU DOLLAR CANADIEN

DE DÉCEMBRE 2015 À DÉCEMBRE 2016





ÉTATS FINANCIERS

Énoncé de responsabilité de la direction	49
Rapport de l'auditeur indépendant	50
Notes afférentes aux états financiers	57

Dans les notes et états financiers qui suivent, nous utilisons la dénomination sociale de notre organisme : Commission canadienne du tourisme.

ÉNONCÉ DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

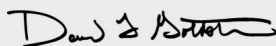
La direction de la CCT est responsable d'exécuter les tâches qui lui sont confiées par le conseil d'administration. Cela comprend la préparation d'un rapport annuel et d'états financiers vérifiés. Ces états ont été approuvés par le conseil d'administration et préparés conformément aux Normes comptables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

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

De plus, la direction maintient des systèmes et des pratiques de contrôle des finances et de la gestion conçus pour assurer la conformité des opérations à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements s'y rapportant, à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* ainsi qu'aux règlements administratifs de la CCT. Ces systèmes et pratiques 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 d'audit interne de la CCT et remplit les autres obligations qui lui sont confiées.

L'auditeur externe de la CCT, soit le vérificateur général du Canada, est responsable de l'audit des états financiers et de la production d'un rapport sur les états financiers.

Le président-directeur général,



David Goldstein

Le vice-président, Finances et Opérations,
et dirigeant principal des finances,



André Joannette

Le 2 mars 2017

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

À la ministre de la Petite entreprise et du Tourisme

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 2016, 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.

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 2016, 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*.

Pour le vérificateur général du Canada,



Michael Robichaud, CPA, CA
directeur principal

Le 2 mars 2017
Vancouver, Canada

État de la situation financière

AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en milliers)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
Actifs financiers				
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 4)	21 288	\$	16 616	\$
Créances				
Contributions des partenaires	1 353		2 369	
Gouvernement du Canada	1 034		238	
Autres	26		12	
Actif au titre des prestations constituées (note 8)	13 051		12 288	
Placements de portefeuille (note 5)	463		504	
	37 215		32 027	
Passifs				
Créditeurs et charges à payer				
Fournisseurs	11 049		9 593	
Rémunération des employés	1 215		1 310	
Gouvernement du Canada	81		601	
Passif au titre des prestations constituées (note 8)	5 919		5 966	
Produits reportés	1 476		362	
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail	931		-	
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	164		164	
	20 835		17 996	
Actifs financiers nets	16 380		14 031	
Actifs non financiers				
Charges payées d'avance et autres actifs	1 402		1 149	
Immobilisations corporelles (note 7)	1 974		1 788	
	3 376		2 937	
Excédent accumulé (note 10)	19 756	\$	16 968	\$

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

État des résultats

AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en milliers)	Budget 2016	2016	2015
Produits			
Contributions des partenaires	14 955 \$	20 010 \$	13 927 \$
Autres	796	1 232	890
	<u>15 751</u>	<u>21 242</u>	<u>14 817</u>
Charges			
Marketing et ventes (note 11)	87 340	92 876	60 421
Services généraux	7 027	5,181	7 434
Stratégie et planification	576	916	697
Amortissement des immobilisations corporelles	344	311	353
	<u>95 287</u>	<u>99 284</u>	<u>68 905</u>
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(79 536)	(78 042)	(54 088)
Crédits parlementaires (note 9)	79 967	81 476	58 779
	<u>431</u>	<u>3 434</u>	<u>4 691</u>
Excédent de l'exercice			
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	16 375	16 375	11 684
	<u>16 806 \$</u>	<u>19 809 \$</u>	<u>16 375 \$</u>
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice			

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des gains et pertes de réévaluation

AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en milliers)	2016	2015
Gains de réévaluation accumulés au début de l'exercice	593 \$	238 \$
(Pertes non réalisées) gains non réalisés attribuables au cours du change	(53)	593
Montants reclassés dans l'état des résultats	(593)	(238)
(Pertes de réévaluation nettes) gains de réévaluation nets pour l'exercice	(646)	355
(Pertes de réévaluation accumulées) gains de réévaluation accumulés à la fin de l'exercice	(53) \$	593 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État de la variation des actifs financiers nets

AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en milliers)	Budget 2016	2016	2015
Excédent de l'exercice	431 \$	3 434 \$	4 691 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	(410)	(497)	(1 824)
Amortissement des immobilisations corporelles	344	311	353
Cession nette d'immobilisations corporelles	-	-	9
	(66)	(186)	(1 462)
Effet de la variation des autres actifs non financiers			
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance	-	(253)	640
	-	(253)	640
(Pertes de réévaluation nettes) gains de réévaluation nets	-	(646)	355
Augmentation des actifs financiers nets	365	2 349	4 224
Actifs financiers nets au début de l'exercice	14 031	14 031	9 807
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	14 396 \$	16 380 \$	14 031 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en milliers)	2016	2015
Activités de fonctionnement :		
Rentrées de fonds :		
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	81 476 \$	58 779 \$
Contributions des partenaires	22 140	13 072
Divers	2 046	711
Intérêt	151	166
	<u>105 813</u>	<u>72 728</u>
Sorties de fonds :		
Paievements en espèces aux fournisseurs	(86 723)	(52 620)
Paievements en espèces aux employés et au nom des employés	(12 898)	(17 382)
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement	<u>6 192</u>	<u>2 726</u>
Activités d'investissement en immobilisations :		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(931)	(1 278)
Cession d'immobilisations corporelles	-	9
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations	<u>(931)</u>	<u>(1 269)</u>
Activités de placement :		
Cession de placements de portefeuille	57	56
Flux de trésorerie provenant des activités de placement	<u>57</u>	<u>56</u>
(Pertes de réévaluation nettes) gains de réévaluation nets pour l'exercice	(646)	355
Augmentation nette de la trésorerie durant l'exercice	<u>4 672</u>	<u>1 868</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	<u>16 616</u>	<u>14 748</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	<u>21 288 \$</u>	<u>16 616 \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

AU 31 DÉCEMBRE 2016

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 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 pays;
- 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*, lui donnant instruction de procéder à la mise en œuvre de réformes des régimes de retraite. Ces réformes visent à faire en sorte que les régimes de retraite des sociétés d'État établissent un ratio de partage des coûts 50:50 entre employé et employeur, pour le service courant, au titre des cotisations au régime, ratio qui sera instauré graduellement pour tous les participants d'ici le 31 décembre 2017. La stratégie de mise en œuvre de la CCT figurera dans ses plans d'entreprise jusqu'à ce que les engagements découlant de ces instructions soient pleinement mis en œuvre.

En juillet 2015, la CCT a reçu les instructions C.P. 2015-1109 en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, lui donnant instruction d'harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, d'une manière conforme à ses obligations légales, et de rendre compte de la mise en œuvre de ces instructions dans son prochain plan d'entreprise. La CCT a mis en œuvre sa nouvelle politique sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements le 21 août 2015, conformément aux exigences des instructions.

2. Principales méthodes comptables

Les présents états financiers ont été préparés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP). 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 *Accueillir l'Amérique*, le programme des Jeux olympiques ou 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 divers organismes canadiens et étrangers. Lorsque la CCT assume les risques financiers d'une activité de marketing, les contributions reçues d'un organisme 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 correspondante n'a pas encore eu lieu sont comptabilisées à titre de produits reportés.

c) Autres produits

Les autres produits se composent de frais recouverts auprès de partenaires qui partagent des locaux avec la CCT, de produits d'intérêt, de la vente d'immobilisations corporelles 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. Voir la note 5.

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. Ces contributions sont comptabilisées à titre de produits en fonction de la date d'un événement ou d'une période de licence.

j) Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail

Les avantages incitatifs reportés relatifs à un bail consistent en divers avantages incitatifs relatifs aux baux de nos bureaux, y compris le remboursement des frais d'améliorations locatives et les périodes de loyer gratuit. Ces avantages incitatifs sont reportés et comptabilisés à titre de réduction linéaire des charges de location sur toute la durée du bail.

k) 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 des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations en raison de ses 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 amorti selon la méthode linéaire sur toute la durée du bail. La charge d'amortissement est incluse dans les services généraux dans le calcul du coût de fonctionnement net. Voir la note 7.

l) 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 un régime prévu par la loi, un régime supplémentaire et un régime offert à certains employés qui travaillent à l'extérieur du Canada. 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. Le volet à prestations déterminées du régime prévus par la loi et du régime supplémentaire prendra fin le 30 décembre 2017, date à laquelle prendra effet un gel des prestations et des services des participants au régime. 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 estimée du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. Pour 2016, la DMERCA a été évaluée à 8,6 ans (8,9 ans en 2015) pour le régime de retraite agréé des employés de la CCT (RRA), à 0 an (0 an en 2015) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 12,2 ans (12,6 ans en 2015) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (régime universel), à 7 ans (7 ans en 2015) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 13 ans (13 ans en 2015) pour les prestations de départ et à 13 ans (13 ans en 2015) 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 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.

m) Instruments financiers

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. Les actifs et les passifs financiers sont évalués au coût amorti, ce qui se rapproche de leur juste valeur.

n) Incertitude d'évaluation

La préparation des états financiers conformément aux NCSP du Canada 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 du passif au titre des avantages sociaux futurs des employés et de l'actif au titre des prestations constituées, à la durée de vie utile des immobilisations corporelles aux fins d'amortissement et à la juste valeur de l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations.

o) 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 CCT avec ces entités sont effectuées dans le cours normal de ses activités et sont comptabilisées à la valeur d'échange.

p) Services fournis sans frais et contributions en nature de partenaires

Le Bureau du vérificateur général du Canada fournit des services d'audit sans frais à la CCT aux fins de l'audit annuel de ses états financiers. Dans le cours normal de ses activités, la CCT reçoit de ses partenaires certaines contributions en nature, y compris le transfert de divers types de biens et services qui aident à l'exécution des programmes. Ces contributions en nature ne sont pas comptabilisées dans les états financiers.

3. Changements comptables à venir

La CCT devra obligatoirement appliquer les normes suivantes à compter du 1^{er} janvier 2018 :

- SP 2200, *Information relative aux apparentés* : Cette nouvelle norme définit ce qu'on entend par un apparenté et établit les informations à fournir relativement aux opérations entre apparentés.
- SP 3210, *Actifs* : Ce chapitre fournit des indications sur l'application de la définition des actifs énoncée au chapitre PS 1000, *Fondements conceptuels des états financiers*, et établit des normes générales relatives aux informations à fournir à leur sujet.
- SP 3320, *Actifs éventuels* : Ce chapitre fournit une définition des actifs éventuels et établit les normes relatives aux informations à fournir à leur sujet.
- SP 3380, *Droits contractuels* : Ce chapitre fournit une définition des droits contractuels et établit les normes relatives aux informations à fournir à leur sujet.
- SP 3420, *Opérations interentités* : Ce chapitre établit des normes de comptabilisation et d'information applicables aux opérations conclues entre des entités du secteur public qui sont comprises dans le périmètre comptable d'un gouvernement, tant du point de vue du prestataire que de celui du bénéficiaire.

La CCT devra obligatoirement appliquer la norme suivante à compter du 1^{er} janvier 2019 :

- SP 3430, *Opérations de restructuration* : Ce chapitre définit ce qu'est une opération de restructuration et établit des normes sur la comptabilisation des actifs et des passifs transférés dans le cadre d'une opération de restructuration.

Pour le moment, la CCT n'a pas déterminé l'incidence qu'auront ces changements comptables à venir.

4. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers)	2016	2015
Soldes bancaires	20 878 \$	16 265 \$
Dépôt à terme du marché monétaire	410	351
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	21 288 \$	16 616 \$

5. Placements de portefeuille

La CCT détient des placements de portefeuille qui consistent en des obligations gouvernementales provinciales canadiennes dont les échéances sont étalées de 2017 à 2031.

Émetteur (en milliers)	Échéance	Coût	Intérêts courus jusqu'à présent	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur à l'échéance
Province de Québec	1 ^{er} déc. 2017	93 \$	11 \$	104 \$	105 \$	106 \$
Province de Québec	1 ^{er} déc. 2019	76	12	87	90	94
Province de la Nouvelle-Écosse	2 déc. 2021	60	11	71	74	82
Province de l'Ontario	2 déc. 2023	47	9	57	59	70
Province de l'Ontario	2 déc. 2025	51	11	63	65	84
Province de la Colombie-Britannique	18 déc. 2028	32	8	39	40	59
Province de l'Ontario	2 déc. 2031	33	9	42	42	70
		392 \$	71 \$	463 \$	475 \$	565 \$

6. Conversion des devises

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, à l'exception des soldes en devise canadienne, au 31 décembre 2016 :

Devise (en milliers)	Trésorerie		Créances		Créditeurs et charges	
	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien
Dollar australien	738	719 \$	-	- \$	170	166 \$
Yuan chinois	547	106	-	-	4 937	960
Euro	1 014	1 435	15	21	399	565
Livre britannique	485	804	-	-	246	408
Dollar de Hong Kong	-	-	-	-	-	-
Yen japonais	11 793	137	-	-	57 478	667
Peso mexicain	458	30	-	-	-	-
Won sud-coréen	38 281	43	-	-	-	-
Dollar américain	1 104	1 494	37	49	1 124	1 521
Total en équivalent canadien		4 768 \$		70 \$		4 287 \$

Au 31 décembre 2016, si les devises ci-dessus s'étaient affermies de 10 pour cent par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains de change non réalisés auraient augmenté d'environ 57 000 \$ (baisse de 278 000 \$ en 2015). Si les devises ci-dessus s'étaient affaiblies de 10 pour cent par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains de change non réalisés auraient reculé d'environ 57 000 \$ (hausse de 278 000 \$ en 2015). Les gains de change réalisés, comptabilisés au poste Services généraux de l'état des résultats, totalisent 208 129 \$ en 2016 (pertes de 553 756 \$ en 2015).

7. Immobilisations corporelles

(en milliers)	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives	Ameublement de bureau	Désaffectation de bureaux loués	Total pour 2016
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	327 \$	19 \$	1 594 \$	275 \$	112 \$	2 327 \$
Acquisitions	223		274			497
Cessions						-
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	550	19	1 868	275	112	2 824
Amortissement cumulé, début de l'exercice	265	15	187	71	1	539
Charge d'amortissement	65	1	187	47	11	311
Cessions						-
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	330	16	374	118	12	850
Valeur comptable nette	220 \$	3 \$	1 494 \$	157 \$	100 \$	1 974 \$

(en milliers)	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives	Ameublement de bureau	Désaffectation de bureaux loués	Total pour 2015
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	283 \$	13 \$	2 516 \$	531 \$	515 \$	3 858 \$
Acquisitions	67	6	1 416	223	112	1 824
Cessions	(23)	-	(2 338)	(479)	(515)	(3 355)
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	327	19	1 594	275	112	2 327
Amortissement cumulé, début de l'exercice	258	13	2 274	516	471	3 532
Charge d'amortissement	27	2	251	30	43	353
Cessions	(20)	-	(2 338)	(475)	(513)	(3 346)
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	265	15	187	71	1	539
Valeur comptable nette	62 \$	4 \$	1 407 \$	204 \$	111 \$	1 788 \$

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 CCT – volet 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 CCT – volet 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 CCT – volet à prestations déterminées	Régime à prestations déterminées par capitalisation partielle	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT – volet à cotisations déterminées	Régime à cotisations déterminées	CCT	Régime à cotisations 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 CCT 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, États-Unis et 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^{er} 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^{er} août 2005 ou après.

Les charges totales de la CCT au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 423 975 \$ en 2016 (414 957 \$ en 2015).

En outre, la CCT offre un régime supplémentaire à cotisations déterminées aux cadres supérieurs dont les cotisations au régime à cotisations déterminées sont limitées par la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les prestations constituées seront versées chaque année et considérées comme étant non significatives aux fins des états financiers de la CCT.

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 226 529 \$ en 2016 (221 621 \$ en 2015), 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.

En 2016, la CCT a offert aux anciens participants du volet à prestations déterminées du régime agréé qui avaient droit à une pension différée la possibilité de transférer la valeur de leurs prestations de retraite en dehors du régime agréé. Par conséquent, quatre membres ont décidé de transférer leurs prestations constituées en vertu du régime de retraite vers un régime de retraite administré par un tiers. Les obligations de retraite correspondantes ont été liquidées, ce qui s'est traduit par une perte de 295 000 \$.

Le volet à prestations déterminées du régime agréé et du régime supplémentaire sera clôturé le 30 décembre 2017, date à laquelle prendra effet un gel des prestations des participants au régime.

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 1 000 000 \$ 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, 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 2015. Le rapport a été déposé auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) dans les délais prescrits, soit avant le 30 juin 2016.

La situation financière qui y est établie selon l'hypothèse de la continuité du fonctionnement indique un excédent de 2 763 800 \$ (excédent de 5 743 500 \$ en 2015). L'évaluation révèle en outre un ratio de solvabilité moyen de 86,1 % (78,3 % en 2015).

La CCT a effectué des paiements spéciaux de solvabilité en 2015, pour un montant de 700 540 \$, jusqu'à la décision en août 2015 d'accélérer le versement des paiements spéciaux de solvabilité, ce qui a donné lieu à des paiements de 3 000 000 \$ en septembre 2015 et de 1 000 000 \$ en décembre 2015, pour un total de 4 700 540 \$

en 2015. Un montant de 700 000 \$ a été versé en paiements spéciaux de solvabilité en 2016. 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	
	2016	2015	2016	2015
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	24 008 \$	22 198 \$	4 399 \$	5 811 \$
Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur)	78	80	104	127
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	1 130	1 229	87	145
Cotisations des employés	13	34	-	-
Avantages sociaux versés	(3 566)	(1 170)	(123)	(292)
Perte actuarielle (gain actuariel)	12 822	1 637	387	(1 392)
Réduction de l'obligation due aux compressions	(32)	-	-	-
Diminution de l'obligation au titre des prestations constituées due à un règlement	(417)	-	-	-
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	34 036 \$	24 008 \$	4 854 \$	4 399 \$

VARIATION DES ACTIFS DES RÉGIMES

(en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2016	2015	2016	2015
Valeur marchande des actifs des régimes, début de l'exercice	35 475 \$	29 184 \$	- \$	- \$
Rendement réel des actifs des régimes après déduction des frais de gestion des placements	3 566	2 308	-	-
Cotisations patronales	1 793	5 119	123	291
Cotisations des employés	13	34	-	-
Prestations versées	(3 566)	(1 170)	(123)	(291)
Valeur marchande des actifs des régimes, fin de l'exercice	37 281 \$	35 475 \$	- \$	- \$

RAPPROCHEMENT DE LA CAPITALISATION

Renseignements détaillés sur les régimes de retraite (en milliers)	2016	2015
Volet à prestations déterminées du régime de retraite des employés de la CCT		
Obligation au titre des prestations constituées	(30 267) \$	(20 458) \$
Actifs du régime	33 362	31 735
Excédent	3 095 \$	11 277 \$
Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT		
Obligation au titre des prestations constituées	(2 559) \$	(2 543) \$
Actifs du régime	3 919	3 741
Excédent	1 360 \$	1 198 \$
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud		
Obligation au titre des prestations constituées	(1 210) \$	(1 006) \$
Actifs du régime	-	-
Déficit	(1 210) \$	(1 006) \$

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 :

Situation de capitalisation (en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2016	2015	2016	2015
Obligation au titre des prestations constituées	(1 210) \$	(1 006) \$	(4 854) \$	(4 399) \$
Actifs des régimes	-	-	-	-
Situation de capitalisation – déficit, fin de l'exercice	(1 210) \$	(1 006) \$	(4 854) \$	(4 399) \$

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	
	2016	2015	2016	2015
Situation de capitalisation – excédent (déficit), fin de l'exercice	3 245 \$	11 469 \$	(4 854) \$	(4 399) \$
Cotisations patronales de l'exercice, de la date de mesure à la fin de l'exercice	9	1 008	-	-
(Gains actuariels non amortis) pertes actuarielles non amorties	8 793	(119)	(61)	(530)
Provision pour moins-value	-	(1 100)	-	-
Actif (passif) au titre des prestations constituées	12 047 \$	11 258 \$	(4 915) \$	(4 929) \$

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 (en milliers)	2016	2015
Régime de retraite agréé des employés de la CCT Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	11 820 \$	10 170 \$
Total de l'actif au titre des prestations constituées	13 051	12 288
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	(1 004)	(1 030)
Régime d'avantages complémentaires de retraite	(4 182)	(4 246)
Régime d'indemnités de départ	(576)	(541)
Régime de prestations de congé de maladie non acquises	(157)	(149)
Total du passif au titre des prestations constituées	(5 919)	(5 966)
Total de l'actif net au titre des prestations constituées	7 132 \$	6 322 \$

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	2016	2015
Titres de capitaux propres	28 %	55 %
Titres d'emprunt	67 %	32 %
Trésorerie	0 %	8 %
À recevoir du gouvernement du Canada	5 %	5 %
Total	100 %	100 %

COÛT NET DES PRESTATIONS DE L'EXERCICE

(en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2016	2015	2016	2015
Coût des prestations de l'exercice en cours	91 \$	114 \$	104 \$	127 \$
Coût financier	-	-	87	145
Amortissement des pertes actuarielles nettes (gains actuariels nets)	1 273	(590)	(81)	126
Gains attribuables aux compressions	(33)	-	-	-
Perte sur règlement	295	-	-	-
Total	1 626	(476)	110	398
Moins : cotisations des employés	(13)	(34)	-	-
Charges liées (produits liés) aux prestations de retraite	1 613	(510)	110	398
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	1 130	1 229	-	-
Rendement attendu de la moyenne des actifs des régimes de retraite	(1 638)	(1 738)	-	-
Produit d'intérêts sur les prestations de retraite	(508) \$	(509) \$	- \$	- \$
(Diminution) augmentation de la provision sur moins-value sur l'actif des prestations constituées	(1 100)	1 100	-	-
Total des charges liées aux régimes de retraite	5 \$	81 \$	110 \$	398 \$

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES (MOYENNE PONDÉRÉE)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2016	2015	2016	2015
Obligation au titre des prestations constituées				
Taux d'actualisation				
· Régime de retraite agréé des employés de la CCT	2,40 %	5,75 %		
· Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,80 %	2,78 %		
· Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	0,83 %	1,22 %		
· Avantages complémentaires de retraite			1,55 %	2,09 %
· Indemnités de départ			0,83 %	1,22 %
· Régime de prestations de congé de maladie non acquises			0,83 %	1,22 %
Taux d'augmentation des charges de rémunération				
· Employés canadiens	1,50 %	1,50 %	2,50 %	2,50 %
· 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 CCT	5,75 %	6,15 %		
· Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,78 %	2,56 %		
· Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	1,22 %	1,93 %		
· Avantages complémentaires de retraite			2,09 %	2,56 %
· Indemnités de départ			1,22 %	1,93 %
· Régime de prestations de congé de maladie non acquises			1,22 %	1,93 %
Rendement à long terme attendu des actifs des régimes				
· Régime de retraite agréé des employés de la CCT	5,75 %	6,15 %		
· Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,78 %	3,08 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération :				
· Employés canadiens	1,50 %	1,50 %	2,50 %	2,50 %
· 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			
	2016		2015	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,23 %	8,33 %	6,40 %	8,50 %
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			
	2016		2015	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,15 %	8,10 %	6,23 %	8,33 %
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 de trésorerie

Les montants totaux de trésorerie 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 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 1 712 122 \$ (6 510 391 \$ en 2015). En 2016, le montant total de trésorerie comprend des paiements spéciaux de solvabilité de 700 000 \$ (4 700 540 \$ en 2015).

9. Crédits parlementaires

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

(en milliers)	2016	2015
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations		
Montants votés :		
Budget principal 2015-2016 (2014-2015)	57 976 \$	57 973 \$
Budget supplémentaire B	-	3
Budget supplémentaire C	5 000	-
	<hr/>	<hr/>
	62 976	57 976
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(45 892)	(45 089)
Montants constatés durant l'exercice en cours	<hr/>	<hr/>
	17 084	12 887
	<hr/>	<hr/>
Montants votés :		
Budget principal 2016-2017 (2015-2016)	70 474	57 976
Budget supplémentaire A	25 000	-
Budget supplémentaire C	-	5 000
	<hr/>	<hr/>
	95 474	62 976
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(31 082)	(17 084)
Montants constatés durant l'exercice en cours	<hr/>	<hr/>
	64 392	45 892
	<hr/>	<hr/>
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	<hr/>	<hr/>
	81 476 \$	58 779 \$

10. Excédent accumulé

L'excédent accumulé se compose de ce qui suit :

(en milliers)	2016	2015
Excédent de fonctionnement accumulé	19 809 \$	16 375 \$
(Perte) gain de réévaluation accumulé	(53)	593
Excédent accumulé	<u>19 756 \$</u>	<u>16 968 \$</u>

11. Charges – marketing et ventes

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 :

(en milliers)	2016	2015
Marchés principaux (Royaume-Uni, France, Allemagne et Australie)	19 969 \$	17 096 \$
Marketing général	42 383	17 711
Marchés émergents (Inde, Brésil, Mexique, Japon, Corée du Sud et Chine)	23 279	17 515
États-Unis (Événements d'affaires Canada)	7 245	8 099
	<u>92 876 \$</u>	<u>60 421 \$</u>

12. Dépenses par article

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

(en milliers)	2016	2015
Programmes		
Publicité	7 834 \$	6 254 \$
Relations publiques et avec les médias	7 278	5 127
Développement de la clientèle	46 675	18 407
Activités auprès des professionnels des voyages	17 793	18 227
Recherche	2 500	2 657
Voyages et accueil	1 159	-
Total des dépenses liées aux programmes	83 239	50 672
Salaires et avantages sociaux	11 992	12 021
Dépenses de fonctionnement		
Technologies de l'information	677	658
Frais de bureau	601	901
Loyer	1 189	1 393
Services professionnels	1 244	1 421
Autres	31	1 485
Total des dépenses de fonctionnement	3 742	5 859
Dépenses avant amortissement	98 973	68 552
Amortissement	311	353
Total des dépenses	99 284 \$	68 905 \$

Les montants comparatifs (postes Voyages et accueil et Autres) ont été reclassés conformément à la nouvelle présentation des états financiers.

13. Instruments financiers

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 la majeure partie de sa trésorerie et de 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 1 000 000 \$ 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 2016, l'exposition au risque de crédit est de 21 288 000 \$ (16 616 000 \$ en 2015) pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie (note 4) et de 463 000 \$ (504 000 \$ en 2015) pour les placements de portefeuille (note 5). Le risque de crédit associé aux créances est limité par le fait que bon nombre de 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 2016, la provision pour dépréciation est de 4 377 \$ (0 \$ en 2015). Voici les montants en souffrance à la fin de l'exercice :

Créances (en milliers)	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	1 353 \$	515 \$	302 \$	316 \$	106 \$	114 \$	- \$
Gouvernement du Canada	1 034	301	184	5	-	-	544
Autres	26	26	-	-	-	-	-
Total	2 413 \$	842 \$	486 \$	321 \$	106 \$	114 \$	544 \$

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 :

Créditeurs (en milliers)	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	11 049 \$	3 336 \$	7 293 \$	360 \$	- \$	- \$	60 \$
Rémunération des employés	1 215	1 215	-	-	-	-	-
Gouvernement du Canada	81	72	8	1	-	-	-
Total	12 345 \$	4 623 \$	7 301 \$	361 \$	- \$	- \$	60 \$

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 2016, l'exposition au risque de change, fondée sur les soldes monétaires de fin d'exercice libellés en devises est de 4 838 000 \$ (1 856 000 \$ en 2015) pour ce qui est des actifs financiers et de 4 287 000 \$ (4 650 000 \$ en 2015) en ce qui concerne les passifs financiers (note 6). Une variation de 10 pour cent des taux de change n'aurait pas d'effet significatif sur le résultat net.

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 pour cent du taux d'intérêt n'aurait pas d'incidence importante sur les états financiers. Au 31 décembre 2016, l'exposition au risque de taux d'intérêt relatif aux placements de portefeuille de la CCT s'élève à 463 000 \$ (504 000 \$ en 2015).

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 2016 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. Au 31 décembre 2016, le total des engagements de la CCT s'établit à 4,3 millions de dollars (8,6 millions de dollars en 2015).

(en milliers)	2017	2018	2019	2020	2021	Total
	2 294	961	437	329	324	4 345

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 ne serait comptabilisée dans les comptes de la CCT. On ne note aucune revendication significative contre la CCT.



GOUVERNANCE

Cadre législatif	83
Conseil d'administration	83
Équipe de direction	86

CADRE LÉGISLATIF

DC est une société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada, qui lui fournit chaque année une lettre de mandat détaillant ses grandes priorités en matière de politiques publiques, ses objectifs stratégiques généraux et ses attentes. La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et divers règlements constituent le fondement législatif de DC, en vertu duquel l'organisme a été créé et exerce ses activités. Par l'entremise du ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme, DC doit présenter chaque année au Parlement un rapport annuel, un plan d'entreprise quinquennal ainsi qu'un budget de fonctionnement.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil se compose d'au plus 12 membres qui supervisent la gestion de DC, fournissent des orientations stratégiques et assurent une surveillance efficace. Le conseil veille à ce que les bons systèmes de gouvernance, de leadership et d'administration soient en place, tout en donnant à la direction la souplesse nécessaire pour gérer les activités. Les membres du conseil sont le président et le président-directeur général (qui sont nommés par le gouverneur en conseil), et le sous-ministre de l'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) (membre d'office). Jusqu'à neuf administrateurs supplémentaires sont en outre nommés par le ministre, avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le choix des administrateurs se fait au regard de la gamme complète d'aptitudes, de compétences et d'expérience requises pour ajouter de la valeur aux décisions stratégiques de DC en matière de débouchés et de risques.

À la fin de 2016, deux postes restaient vacants. Le conseil a tenu sept réunions en 2016, auxquelles le taux moyen de participation a été de 79 %.

MEMBRES DU CONSEIL

AU 31 DÉCEMBRE 2016



OLGA ILICH
Présidente
du conseil
d'administration



SCOTT ALLISON
Vice-président
du conseil
d'administration



**DAVID
GOLDSTEIN**
Président-
directeur général
de Destination
Canada



NORA DUKE
Vice-présidente
directrice des
services généraux et
chef des ressources
humaines, Fortis Inc.



**MICHAEL
HANNAN**
Président, H2
Hotels and Resorts



KELLY GILLIS
Sous-ministre
déléguée, Innovation,
Sciences et
Développement
économique

Occupe le poste de
membre d'office au
nom du sous-ministre
d'Innovation, Sciences
et Développement
économique



**DRAGAN
MATOVIC**
Président-directeur
général, Halex
Capital Inc.



**ROBERT
JACQUES
MERCURE**
Directeur général,
Fairmont Le
Château Frontenac



**DANIELLE
POUDRETTE**
Conseillère de
haute direction,
DMVP Solutions



RITA TSANG
Propriétaire,
présidente du
conseil et directrice
générale, Groupe
Tour East

Comités du conseil d'administration

Trois comités du conseil soutiennent ce dernier dans l'exercice de ses fonctions. Ces comités s'assurent que les bons systèmes de gouvernance et d'administration sont en place, tout en donnant à la direction la souplesse nécessaire pour gérer les activités.

Le comité de la régie interne et des nominations conseille et soutient les administrateurs dans l'application des principes de gouvernance de DC, et il établit des pratiques exemplaires en la matière. Ce comité aide également le conseil d'administration à évaluer des administrateurs potentiels et à formuler des recommandations au ministre pour les nominations (à l'exclusion de celles du président du conseil, du président-directeur général et de l'administrateur nommé d'office).

Outre les tâches et les fonctions prescrites par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le comité de vérification et des pensions passe en revue les processus pour déterminer et gérer les risques de DC, les systèmes de contrôle interne et les mécanismes qu'elle applique pour se conformer aux lois et aux règlements, et il formule des recommandations au conseil à ce sujet. Le comité supervise aussi l'administration, les investissements et les rapports financiers des régimes de retraite de DC.

Le comité des ressources humaines examine les objectifs annuels du président-directeur général ainsi que les politiques, les plans et les processus de DC en matière de ressources humaines, notamment le plan de relève et les régimes de rémunération et d'avantages sociaux, et fait des recommandations au conseil au besoin.

Comités consultatifs

Le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs pour obtenir des conseils sur la meilleure façon de mettre en œuvre les programmes et services de DC. Ces comités suivent les orientations données par le conseil d'administration et rendent des comptes à la fois au conseil et au président-directeur général. Composés majoritairement de membres provenant d'organismes touristiques du secteur privé, ces comités jouent un rôle clé dans les relations entre DC et l'industrie du tourisme.

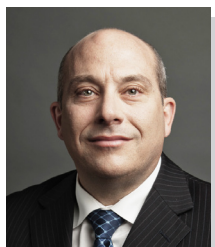
DC compte quatre comités consultatifs : le comité consultatif sur les activités internationales, le comité consultatif sur les États-Unis, le comité consultatif d'Événements d'affaires Canada et le comité consultatif à la recherche.

ÉQUIPE DE DIRECTION

Le président-directeur général rend des comptes au conseil d'administration, et il est responsable des activités courantes de DC. La haute direction joue un rôle vital dans le leadership stratégique, travaillant de près avec le conseil pour établir des objectifs, concevoir des stratégies, mettre en œuvre des actions et mesurer le rendement. Il lui revient aussi de recommander au conseil des changements majeurs, de cibler les risques organisationnels et de gérer l'ensemble complexe de ressources intellectuelles, financières et techniques de DC.

ÉQUIPE DE DIRECTION

AU 31 DÉCEMBRE 2016



**ANDRÉ
JOANNETTE**
Dirigeant principal
des finances et
vice-président,
Finances et
Opérations



JON MAMELE
Chef du marketing



SARAH SIDHU
Avocate générale
et secrétaire
générale



**EMMANUELLE
LEGAULT**
Vice-présidente,
Affaires
internationales



**DAVID
ROBINSON**
Vice-président,
Stratégie et
Relations avec les
intervenants



St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador
EZGI POLAT



Parc national de l'Île-du-Prince-Édouard, Î.-P.-É.
KYLE MULINDER



Destination Canada
1045, rue Howe, bureau 800
Vancouver (Colombie-
Britannique)
V6Z 2A9

Canada
destinationcanada.com
© Destination Canada, 2016