



VOIR GRAND. ENSEMBLE.

Rapport annuel 2015

Canada

Le tourisme au Canada

DÉPENSANT
PRÈS DE
17 G\$

PRÈS DE 18 MILLIONS DE VISITEURS ÉTRANGERS*

190 000 ENTREPRISES TOURISTIQUES

637 000 EMPLOIS 

Croissance des arrivées internationales

4,4 %

DANS LE
MONDE



5 %

AU
CANADA



DEPUIS LES
MARCHÉS NON
CIBLÉS PAR DC

7,9 %

AU
CANADA



DEPUIS LES
MARCHÉS CIBLÉS

Chaque bond
de **1 %** des
arrivées
représente une



**hausse de
817 M\$**
des exportations
du Canada.

PRÈS DE
6 G\$
DE RECETTES

*Séjours d'une nuit ou plus

Les activités de DC ont généré

437 M\$
DE RECETTES¹

57 M\$
EN TAXES ET
DROITS
FÉDÉRAUX

3 200
EMPLOIS

12 marchés dans le monde

VOYAGES
D'AGRÉMENT



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

¹ D'après le nombre de voyageurs d'agrément convertis dans les marchés constituant l'échantillon (Australie, Allemagne et Royaume-Uni), le nombre de réservations faites auprès de professionnels des voyages dans tous nos marchés d'agrément et le nombre de délégués provenant de tous nos marchés d'événements d'affaires.

1:1

CO-INVESTISSEMENT
DES PARTENAIRES

VOYAGES D'AFFAIRES
OU DE MOTIVATION



Allemagne France
Belgique Royaume-Uni
États-Unis



Faits marquants de 2015

RETOMBÉES ÉCONOMIQUES

437 M\$

Grâce à nos activités de marketing, plus de 300 000 visiteurs et délégués sont venus au Canada et ont dépensé 437 millions de dollars.

AUGMENTATION DES PARTENARIATS

58 M\$

Comme nos partenaires ont investi près de 58 millions de dollars (soit 14 % de plus qu'en 2014) pour faire de la promotion à nos côtés, nous sommes parvenus à dépasser nos objectifs en matière de partenariats.

De plus, 90 % de nos partenaires considèrent que nous les avons aidés à poursuivre leurs objectifs d'affaires.

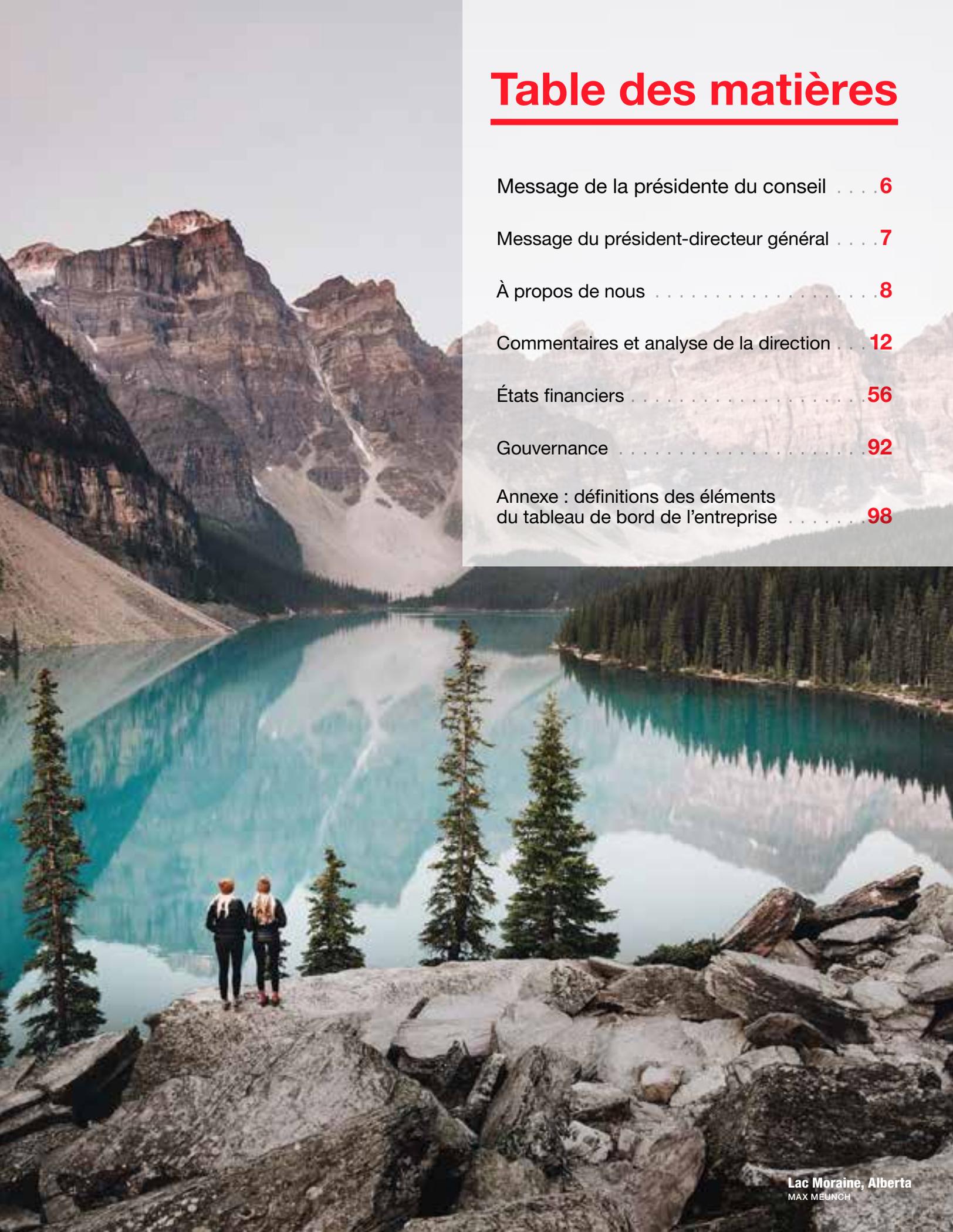
EFFICACITÉ AU SEIN DE L'ENTREPRISE

3 M\$

Nous avons réaffecté 3 millions de dollars de notre budget de fonctionnement au marketing.

Table des matières

Message de la présidente du conseil	6
Message du président-directeur général	7
À propos de nous	8
Commentaires et analyse de la direction	12
États financiers	56
Gouvernance	92
Annexe : définitions des éléments du tableau de bord de l'entreprise	98



Message de la présidente du conseil



Le Canada revient en force!

Nous vivons une période formidable, et l'heure est aux occasions extraordinaires. Le Canada jouit d'une réputation mondiale inégalée grâce à son mariage gagnant de destinations, d'attractions et d'expériences prisées, qui, alliées à des installations et services d'affaires de grande qualité, nous donnent de solides atouts pour nous imposer à nouveau comme une destination de premier choix à l'international, tant pour les voyages d'affaires que pour les voyages d'agrément.

Nous avons le plaisir d'annoncer que pour la première fois en dix ans, nous observons une plus forte croissance des arrivées internationales au Canada – 7,5 % – que la moyenne internationale de 4,4 %. Cela signifie que le pays accroît sa part du marché mondial. Nous sommes fiers que DC ait contribué à cette croissance, et heureux de rapporter que dans les marchés où l'organisme et ses partenaires investissent conjointement, le nombre de visiteurs a fait un bond de 7,9 %, soit un taux de croissance près de 80 % supérieur à la moyenne internationale.

Nous avons commencé notre mandat de 2015 avec le recrutement d'une nouvelle équipe de direction; une nouvelle identité organisationnelle, Destination Canada; et un financement ciblé – de 30 millions de dollars sur trois ans – pour le projet *Accueillir l'Amérique* dans le cadre du budget fédéral de 2015 afin de réaffirmer la position du Canada dans l'important marché américain des voyages d'agrément. Nous croyons que la confiance de notre actionnaire fédéral a contribué à l'augmentation du niveau de confiance de nos partenaires clés, ce qui nous a permis de surpasser nos objectifs de partenariats pour 2015 et de partir sur une belle lancée tant pour l'année qui vient que pour les suivantes.

Certes, les taux de change favorables y sont aussi pour quelque chose, mais les études démontrent que l'innovation en marketing, la collaboration par des partenariats et la forte réputation du pays jouent toutes un rôle dans ce renforcement de la position concurrentielle du Canada. Nous nous réjouissons tout particulièrement de la vigueur des co-investissements avec nos destinations municipales, provinciales et territoriales, ainsi que de notre nouveau partenariat avec l'Association touristique autochtone du Canada – nous travaillons maintenant ensemble à faire connaître sur la scène internationale les authentiques expériences touristiques autochtones du Canada.

Je voudrais remercier mes collègues du conseil d'administration, l'équipe de direction de DC ainsi que tout le personnel pour leurs efforts, leur engagement et leur professionnalisme durant cette intense année de transition, alors que nous pavions la voie des succès futurs du pays.

La présidente du conseil d'administration,

Olga Ilich

Message du président-directeur général



Année marquée par de francs succès pour DC et l'industrie entière, 2015 a été une grande période charnière. Le Canada est en train de s'imposer de nouveau comme une destination pouvant faire concurrence au reste du monde pour s'attirer les voyageurs d'agrément et d'affaires, et DC a connu une transformation qui intègre des innovations en marketing de contenu numérique, une collaboration accrue et une stratégie ciblée visant à profiter de la conjoncture particulièrement favorable en ce moment.

Après avoir consulté nos partenaires et l'industrie, nous croyons que le Canada est prêt à aller au-delà de la simple mesure du nombre de visiteurs pour définir de façon approfondie sa part de marché mondiale.

C'est pourquoi nous proposons une cible idéale de 20 milliards de dollars en recettes d'exportation du Canada, générés par 20 millions de visiteurs internationaux, d'ici 2020. En bref, l'objectif 20-20-2020.

L'industrie canadienne est prête, tout comme DC. En 2015, nous avons revu attentivement notre structure opérationnelle afin de nous assurer que l'investissement de notre actionnaire est utilisé avec efficacité et dirigé vers nos programmes. Nous avons réduit nos coûts indirects et nos frais de fonctionnement, en plus de diminuer notre exposition aux risques à long terme en matière de régimes de retraite. Tous ces efforts visaient à réaliser des économies annuelles de plus de trois millions de dollars pour les réinvestir dans nos programmes. Grâce à cet argent, ainsi qu'au financement sur trois ans pour le programme *Accueillir l'Amérique*, nous pourrions simultanément assurer notre retour dans le marché américain et augmenter nos investissements dans nos autres marchés cibles en 2016, le tout dans le but de maximiser nos résultats.

Nos réussites en 2015 ont favorisé le lancement de plusieurs projets importants, comme *Accueillir l'Amérique* ou le programme *Voyages génération Y*, qui met en valeur 150 expériences à vivre au pays pour inciter les jeunes Canadiens à le visiter avant – et pendant – son 150^e anniversaire.

DC se réjouit de travailler avec les entrepreneurs canadiens aux quatre coins du pays pour créer des débouchés, des emplois et de la croissance.

Explorez sans fin!

Le président-directeur général,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David F. Goldstein'.

David F. Goldstein



À propos de nous

Rôle 10

Mandat 11



Destination Canada est un catalyseur de succès et de prospérité à long terme pour les milliers de PME formant l'industrie touristique canadienne. Une telle prospérité engendre inmanquablement des retombées, générant des échanges commerciaux et des investissements dans d'autres secteurs et renforçant l'économie du pays.

Évidemment, nos partenaires font partie intégrante de ce succès.

Au vu des importantes réalisations et réorganisations que nous avons connues en 2015, nous sommes fin prêts à fixer des objectifs nationaux plus ambitieux : atteindre de nouveaux sommets sur les plans des visites, des parts de marché, des investissements et de la croissance économique. Voilà une vision que partage toute notre industrie, une vision ancrée dans la collaboration, l'innovation et les partenariats avec les divers acteurs et ordres de gouvernement.

La revitalisation de notre stratégie d'affaires en 2015 a jeté les bases pour concrétiser notre vision d'ici 2020 et sera le point de mire du présent rapport annuel.



Parc national Kluane, Yukon



Saskatoon, Saskatchewan

Rôle

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

À titre d'organisme national de marketing touristique du Canada, la Commission canadienne du tourisme (CCT), faisant affaire sous le nom Destination Canada (DC), favorise la prospérité des Canadiens en assurant à l'étranger la promotion du pays auprès des voyageurs d'agrément et d'affaires. DC collabore avec ses partenaires des gouvernements provinciaux et territoriaux et de l'industrie touristique pour aider les entreprises du domaine à percer dans les marchés internationaux.

Favoriser l'accès aux nouveaux marchés pour les entreprises touristiques locales, particulièrement les PME, ne fait pas qu'aider leurs exploitants à gagner leur vie et à prospérer : cela crée un tremplin pour le commerce et les investissements dans les autres secteurs d'activité du pays.

Le tourisme
génère **1**
emploi sur
11 au Canada
et soutient
des emplois
partout
au pays.



Le tourisme est le **plus grand secteur d'embauche** pour les jeunes Canadiens.



Au Canada, la moitié des emplois en tourisme sont occupés par des **jeunes**.



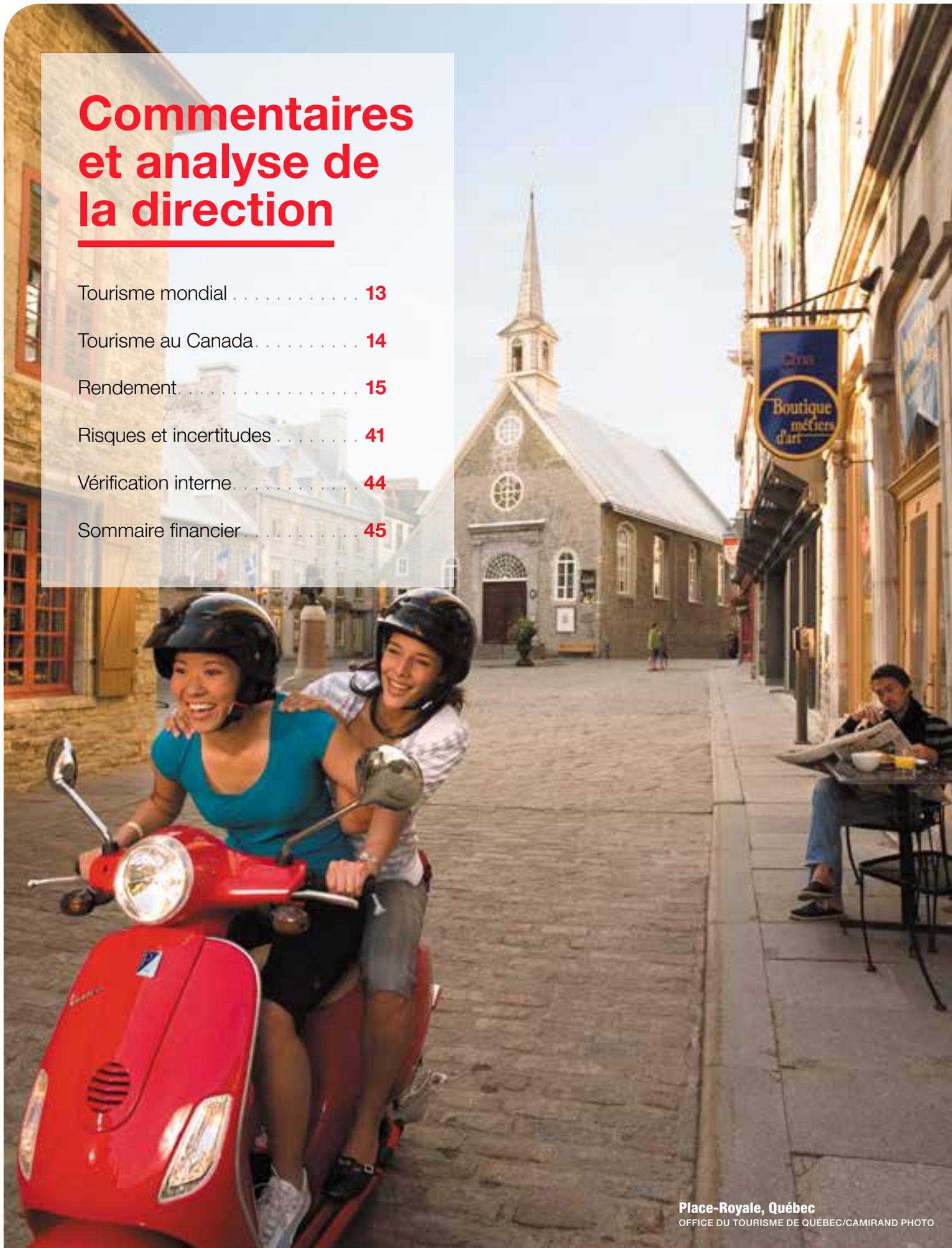
Mandat

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 mission 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 Canada;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

Commentaires et analyse de la direction

Tourisme mondial	13
Tourisme au Canada	14
Rendement	15
Risques et incertitudes	41
Vérification interne	44
Sommaire financier	45



Tourisme mondial

Excellente année pour le tourisme dans le monde, 2015 s'inscrit dans une suite de six ans de croissance ininterrompue. Malgré une économie mondiale de plus en plus volatile, l'essor du secteur des voyages se poursuit, signe de résilience : à l'échelle internationale, environ 1,2 milliard de personnes ont fait un voyage d'une nuit ou plus à l'étranger. La croissance a été assez uniforme, tous les continents, sauf l'Afrique, ayant connu une hausse des visites d'environ 5 % par rapport à l'année précédente.

Malgré le ralentissement récent de son économie, la Chine demeure championne mondiale au chapitre des dépenses touristiques : ses voyageurs dépensent près de 50 % plus que ceux des États-Unis, son plus proche rival, et cinq fois plus que ceux du Canada, qui arrive au septième rang.

Le tourisme est le **quatrième secteur d'exportation en importance** au monde, et le **premier secteur d'exportation de services** au Canada.

Parmi les visiteurs qui viennent au Canada, **89 %** proviennent des **marchés de DC.**



Tourisme au Canada

La turbulence économique mondiale n'a pas empêché l'industrie touristique canadienne d'obtenir de meilleurs résultats selon les indicateurs principaux. Le Canada a reçu en 2015 près de 18 millions de voyageurs pour des séjours d'une nuit ou plus, ce qui représente un bond remarquable de 7,5 % par rapport à l'année précédente et un taux nettement supérieur au taux de croissance international (4,4 %). Ces visiteurs, en voyageant dans les diverses régions du Canada, ont dépensé un total de 16,8 milliards de dollars, contribuant ainsi à soutenir plus de 190 000 PME touristiques et plus de 637 000 emplois.

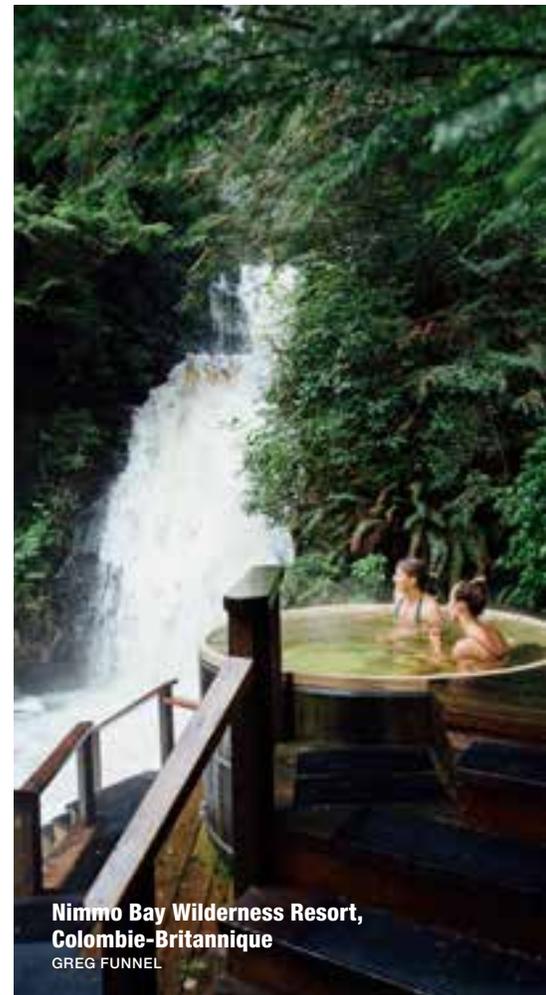
Parmi les visiteurs du pays, plus de trois millions provenaient de l'un des dix marchés d'agrément dans lesquels DC a investi en 2015; ces visites représentent des recettes de presque 6 milliards de dollars et une augmentation de 6,4 % par rapport à 2014. Cinq de ces dix marchés, soit l'Australie, le Brésil, la Chine, la France et l'Inde, ont généré un nombre record de visites au Canada. Devise faible, capacité aérienne accrue, marketing international, instauration du programme de visa CAN+ : voilà autant de facteurs qui ont créé les conditions gagnantes pour une augmentation de la part mondiale de visiteurs au pays.

Les arrivées depuis les États-Unis, le plus important marché touristique du Canada, ont bondi au delà de la barre des 12 millions en plein contexte de reprise économique et de hausse du pouvoir d'achat du billet vert.

Comme un milliard de voyageurs parcourent le globe, dépensant chemin faisant plus de 1,3 billion de dollars américains, les prévisions de croissance durable sont très encourageantes pour les dix prochaines années. Le tourisme mondial a le vent dans les voiles et représente une superbe occasion de croissance économique pour le Canada.

Le Canada
voit sa part
du marché
mondial
croître.

Pour la première fois depuis plus d'une décennie, le **Canada dépasse** la moyenne mondiale.

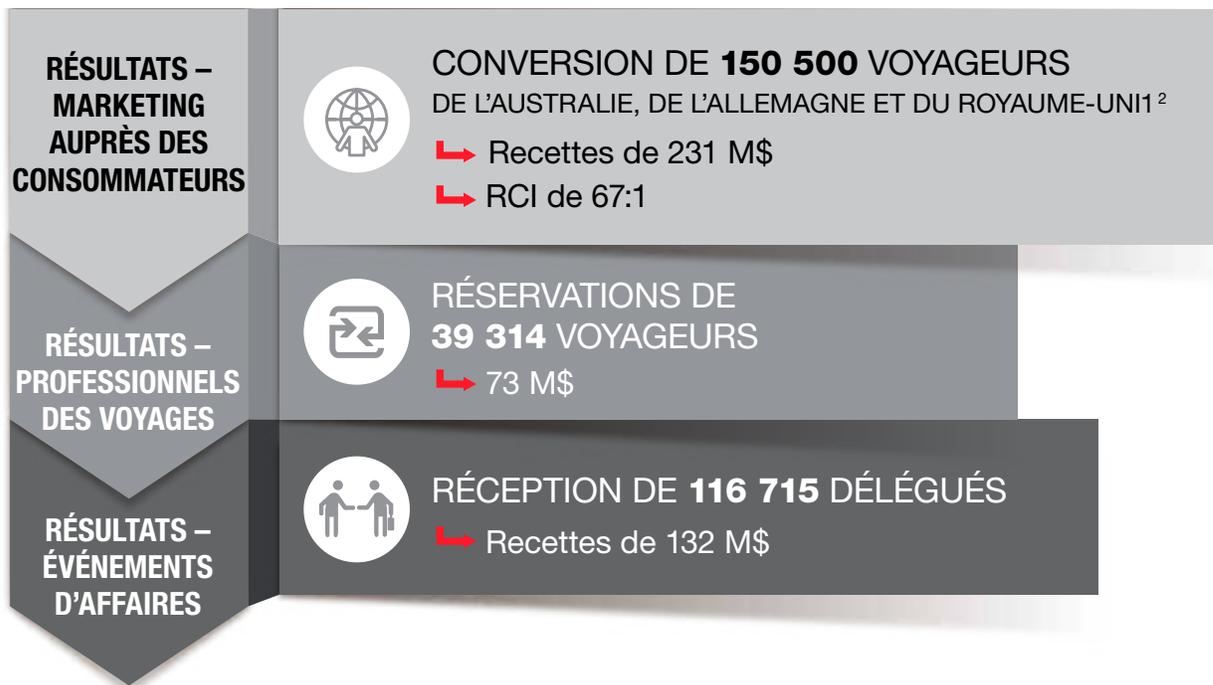


Nimmo Bay Wilderness Resort,
Colombie-Britannique
GREG FUNNEL



Rendement

Il est extrêmement précieux pour DC de mesurer le succès de sa stratégie pour faire croître et prospérer les entreprises touristiques du Canada. De la transition de la publicité traditionnelle au marketing numérique et au marketing de contenu, en passant par l'établissement de partenariats et de plateformes facilitant la vente de la destination Canada, nous avons respecté notre engagement à faire évoluer l'organisme afin qu'il génère davantage de retombées économiques pour les entrepreneurs en tourisme aux quatre coins du pays.



- ➔ **RECETTES DE 437 M\$**
- ➔ **RECETTES FISCALES FÉDÉRALES DE 57 M\$**
- ➔ **3 201 EMPLOIS**

² Marchés formant l'échantillon évalué en 2015

FAIRE CROÎTRE LA PART DU CANADA

Les études montrent que l'augmentation du nombre d'arrivées en provenance des marchés d'agrément de DC est plus forte que la moyenne mondiale. En effet, les marchés dans lesquels l'organisme et ses partenaires ont investi en 2015 ont connu un rendement global de 45 % supérieur (6,4 %) à la croissance mondiale du nombre d'arrivées (4,4 %).

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, nous faisons appel à un tiers qui évalue tour à tour une partie de ces marchés chaque année. Bien que nous menions des activités de marketing auprès des consommateurs dans l'ensemble

STIMULER LA DEMANDE AU PROFIT DE L'ÉCONOMIE TOURISTIQUE

CIBLES POUR 2015 RÉSULTATS DE 2015

	CIBLES POUR 2015	RÉSULTATS DE 2015
Nombre de voyageurs d'agrément convertis au moyen d'activités de marketing auprès des consommateurs en Australie, en Allemagne et au Royaume-Uni	150 000	150 500
Nombre de voyageurs d'agrément ayant fait leurs réservations dans le cadre d'une promotion conjointe avec des professionnels des voyages	30 000	39 314
Recettes d'exportation du tourisme provenant des voyages d'agrément et attribuables à DC	271 M\$	304 M\$
Nombre de délégués issus des activités liées aux événements d'affaires	300 000	116 715
Recettes d'exportation du tourisme provenant des événements d'affaires et attribuables à DC	150 M\$	132 M\$
Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à DC	421 M\$	437 M\$
Recettes fiscales fédérales attribuables à DC	55 M\$	57 M\$
Emplois attribuables à DC	3 085	3 201
RCl des campagnes de marketing	74:1	67:1
Intérêt assisté pour la destination	79 %	83 %
Considération active du Canada comme destination	19 %	28 % ³
Taux d'engagement dans les médias sociaux	0,7	1,3

³ La propension croissante à voyager enregistrée dans les marchés du Brésil, de la France, de l'Inde, du Japon et du Mexique, l'assouplissement des exigences de visa pour l'Inde et le Mexique, et les activités de marketing et auprès des professionnels des voyages communes de DC et de ses partenaires sont autant de facteurs qui ont permis de dépasser l'objectif fixé.

de nos marchés, il est trop dispendieux de tous les passer à l'étude année après année. Notre méthode d'échantillonnage nous sert donc d'indicateur de l'efficacité de notre marketing pour tous nos marchés.

En 2015, les marchés d'agrément à l'étude étaient l'Australie, l'Allemagne et le Royaume-Uni. On peut penser, à partir des campagnes évaluées dans ces trois pays, que les efforts de marketing de DC ont attiré au Canada 150 500 visiteurs qui y ont dépensé 231 millions de dollars, ce qui représente un RCI de 67:1.

Professionnels des voyages

En plus de faire de la promotion directement auprès d'eux, DC interpelle les consommateurs de façon indirecte par ses activités promotionnelles avec les professionnels des voyages. Nous évaluons le rejaillissement de nos partenariats de marketing avec les professionnels du secteur, comme les voyagistes et les agents de voyages, sur les arrivées en provenance de tous nos marchés d'agrément. En 2015, ces partenariats nous ont valu près de 40 000 réservations de voyages depuis ces marchés, ce qui représente au-delà de 73 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, dans cinq marchés internationaux, 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 2015, notre programme aura généré plus de 132 millions de dollars en réservations pour des événements d'affaires et attiré plus de 116 000 délégués. Nous n'avons pu négocier un nombre optimal de contrats en raison de multiples départs de personnel imprévus, ce qui fait que ces deux résultats arrivent sous nos cibles. Cela dit, la force des devises étrangères par rapport au dollar canadien s'est traduite par des dépenses par délégué plus élevées que prévu, ce qui donne des recettes d'une importance disproportionnée pour le nombre de participants.

Collectivement, les trois canaux de DC ont généré 437 millions de dollars en recettes touristiques et 57 millions de dollars en recettes fiscales fédérales, appuyant par le fait même plus de 3 200 emplois relevant du secteur touristique au Canada.



INNOVATION EN MARKETING DE CONTENU

La façon dont les voyageurs accèdent à l'information change – en ce qui a trait non seulement aux appareils utilisés, mais aussi au format. Cette tendance nous a permis de miser sur l'innovation et d'ajuster nos efforts de marketing pour adopter une philosophie plus sociale et axée sur le client. DC tient maintenant plus de l'organisme médiatique que du promoteur traditionnel. En tant que spécialistes du marketing de contenu, nous tirons parti de tous les canaux de marketing pour produire, éditer et publier le matériel le plus percutant et le plus pertinent possible pour notre public cible. Nous collaborons aussi étroitement avec d'autres organismes médiatiques, influenceurs et réseaux de contenu multicanaux pour optimiser nos efforts et créer des pistes solides pour nos partenaires.

Nos recherches indiquent que notre plus grand défi est d'amener les voyageurs à sérieusement envisager un voyage au Canada dans les deux prochaines années. Nous croyons bon pour cela de leur offrir un meilleur aperçu du vaste éventail d'expériences précises qu'ils peuvent vivre à la grandeur du pays. Bref, nous voulons que le Canada soit une destination facile à acheter, à apprécier et à recommander.

Le rendement des marchés ciblés par DC est **45 % plus élevé** que la moyenne mondiale du secteur touristique.



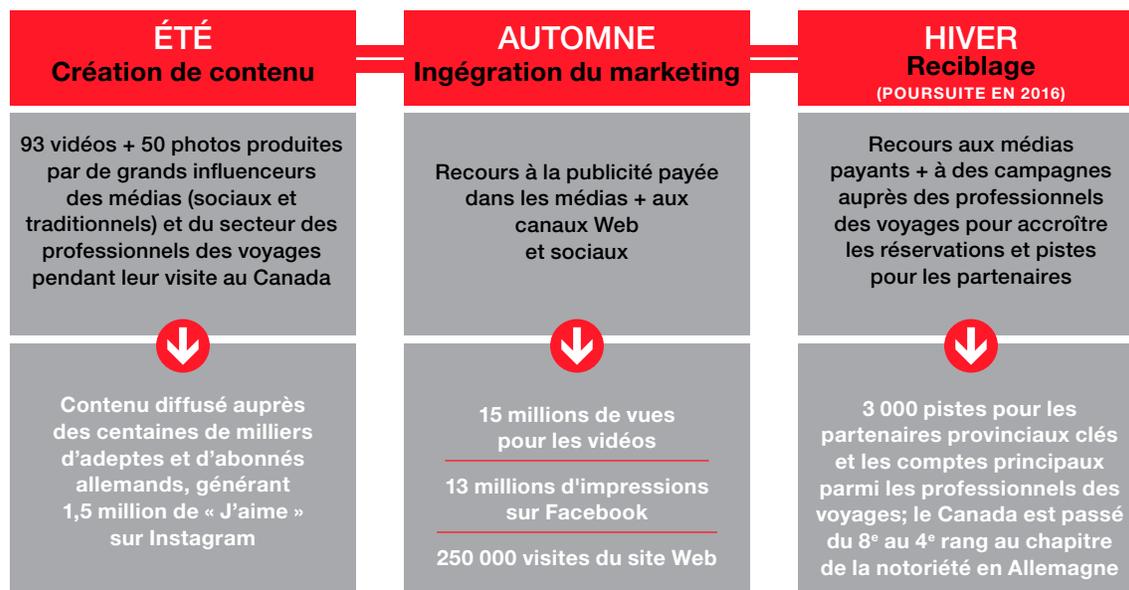
Le marketing de contenu en action

INITIATIVE VISANT LES CONSOMMATEURS ALLEMANDS

Marché établi mais non moins important, l'Allemagne génère un afflux constant de visiteurs à haut rendement au Canada, ce qui en faisait le pays idéal pour tester la nouvelle approche de DC en marketing de contenu. L'organisme y a mené un projet pilote intégrant les canaux numériques, sociaux et traditionnels pour tirer parti de l'influence de personnalités allemandes. Celles-ci ont visité diverses destinations canadiennes, puis fait le récit de leurs explorations et aventures au public ciblé par DC afin que les Allemands pensent d'emblée au Canada lorsqu'ils caressent un projet de voyage.



2015 EN RÉSULTATS



Le marketing de contenu en action

INITIATIVE VISANT LES CONSOMMATEURS ALLEMANDS

À l'occasion de cette initiative, DC a rallié un groupe de partenaires sous une approche unifiée : l'approche « Équipe Canada ». Les organismes de marketing provinciaux de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, du Manitoba, de l'Ontario, du Québec, de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick et de Terre-Neuve-et-Labrador ont combiné leurs investissements et activités de marketing afin d'assurer une présence plus importante et plus constante du Canada en Allemagne.



Le marketing de contenu en action

MÉDIAS SOCIAUX



Les médias sociaux nous permettent d'accroître la notoriété du Canada et de stimuler l'intérêt des voyageurs envers la destination. Notre but est d'être présents là où les voyageurs discutent entre eux, d'alimenter leurs conversations par le contenu que nous distribuons, puis de les amener à inciter de nouveaux voyageurs à visiter le Canada grâce à l'influence de la promotion et des recommandations.

f FACEBOOK

Près de 1,4 million d'adeptes
Portée de près de 50 millions d'utilisateurs
Photos vues plus de 5 millions de fois
Plus de 1 million de clics vers d'autres sites et articles sur les expériences canadiennes

Instagram

Doublement de l'auditoire, ce qui fait de DC l'un des comptes touristiques nationaux les plus populaires mondialement
Environ 1 million de photos publiées par les 354 000 abonnés en utilisant le mot-clé #ExploreCanada

Que ce soit par l'entremise du bouche à oreille, des médias sociaux ou des commentaires sur les sites de voyage, **rien n'influence plus** les décisions de voyage que les recommandations.

COMMENT DC COLLABORE-T-ELLE AVEC VOUS?

« Nous travaillons avec Destination Canada depuis des années. Grâce à notre partenariat – et c'est le mot-clé ici –, nous avons pu attirer des voyageurs et des représentants des médias de partout dans le monde, et pu faire du marketing conjoint. Toutes des choses qui auraient été hors de la portée d'une entreprise comme la nôtre sans partenariat. »

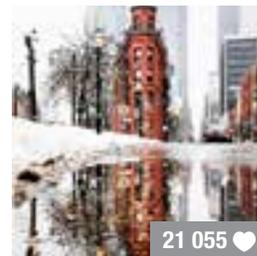
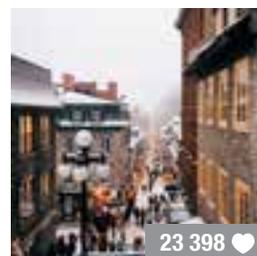
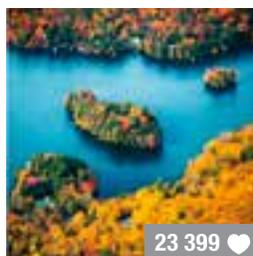
Lynda Gunter, propriétaire et exploitante,
Frontiers North Adventures, Winnipeg



Le marketing de contenu en action

MÉDIAS SOCIAUX

PHOTOS AYANT REÇU LE PLUS DE « J'AIME » SUR LE COMPTE INSTAGRAM DE DC



PHOTOS AYANT SUSCITÉ LE PLUS DE COMMENTAIRES SUR LE COMPTE INSTAGRAM DE DC





Vancouver, Colombie-Britannique

PROGRAMME VOYAGES GÉNÉRATION Y – 150^e ANNIVERSAIRE DE LA CONFÉDÉRATION

La génération Y représente 23 % du marché des voyages dans le monde, et ses membres dépensent autant que les autres voyageurs long-courriers. En fait, il s'agit du segment de voyageurs connaissant la plus forte croissance. Les Y sortent des sentiers battus et soutiennent les petites entreprises locales; ce sont des influenceurs qui lancent des tendances et qui utilisent régulièrement les médias sociaux pour raconter leurs expériences de voyage, contribuant ainsi à établir les dernières destinations en vogue.

Pour tirer parti du potentiel de ce segment, DC met sur pied une initiative nationale invitant la génération Y à explorer le Canada à l'occasion du 150^e anniversaire de la Confédération, en 2017. Nous sommes en bonne voie de lancer en 2016 une campagne auprès des consommateurs qui positionnera le Canada comme une destination incontournable d'ici 2017 et pour les années qui suivent.

Nous nous sommes associés à nos partenaires de marketing touristique des provinces et des territoires, à des acteurs clés de l'industrie et à certaines marques axées sur l'art de vivre pour élaborer cette campagne visant les consommateurs. En 2015, nous avons conclu les partenariats nous permettant de mettre en œuvre ce programme pluriannuel, au nombre desquels un partenariat avec Bell Média afin d'établir l'image de marque et les ressources en prévision du lancement.

En collaboration avec l'industrie touristique canadienne et Bell Média, nous continuerons en 2016 à construire une plateforme numérique mettant de l'avant les 150 meilleures expériences canadiennes à travers les yeux d'influenceurs clés dans les médias sociaux, ainsi que des offres et des promotions exclusives d'une durée limitée. La campagne insufflera jeunesse et enthousiasme à la marque touristique du Canada. Elle donnera aux Y des possibilités de voyage pertinentes et authentiques, le tout afin d'inciter une nouvelle génération à explorer le Canada. DC poursuivra également sa collaboration avec d'autres entités du gouvernement fédéral dans le cadre de diverses initiatives liées au 150^e anniversaire du Canada.

La génération Y
représente le
segment de
voyageurs
connaissant
la plus **forte**
croissance.

Bell Média

ACCUEILLIR L'AMÉRIQUE

Les Américains recommencent à voyager : le nombre de détenteurs de passeports américains a doublé depuis 2002, et le Canada bénéficie d'un meilleur accès aérien. Le temps est donc venu de reconquérir nos voisins du sud.

Nous avons recommencé à cibler le marché américain des voyages d'agrément en 2015, à la suite de l'investissement de 30 millions de dollars sur trois ans du gouvernement du Canada, qui vise exclusivement à attirer au pays des visiteurs de son plus important marché touristique étranger.

En collaboration avec des partenaires canadiens des secteurs public et privé, nous avons élaboré en 2015 *Accueillir l'Amérique*, un programme national de marketing intégré s'échelonnant sur trois ans, dont l'objectif est d'augmenter la notoriété du Canada comme destination touristique auprès des Américains. Nous avons aussi confirmé le co-investissement de nombre de provinces et de territoires.

À son lancement en 2016, il ciblera certains marchés. Les « mégadonnées » feront partie intégrante du programme, car elles nous permettent de cerner les voyageurs américains potentiels les plus susceptibles de visiter le Canada, en fonction de leurs activités en ligne et de leurs profils numériques. Nous nous concentrerons sur ceux qui séjournent longtemps à destination, y dépensent beaucoup et sont peu touchés par les fluctuations du taux de change, en leur proposant du contenu personnalisé selon leurs besoins et leurs aspirations. En stimulant leur intérêt et leur engagement, nous pourrions accroître la demande pour le Canada et fournir des pistes potentielles plus solides à nos partenaires.

Les visiteurs du Canada sont **une fois et demie** plus susceptibles de le visiter de nouveau et près de **deux fois** plus susceptibles d'en recommander la visite.

EN QUOI DC AIDE-T-ELLE VOTRE ENTREPRISE?

« Dans les marchés émergents, Destination Canada nous fournit de nouvelles pistes et nous met en contact avec des partenaires. Dans les marchés plus établis, nous nous rangeons derrière DC, qui rassemble toute l'industrie pour que nos efforts et nos voix, unis, portent davantage leurs fruits. »

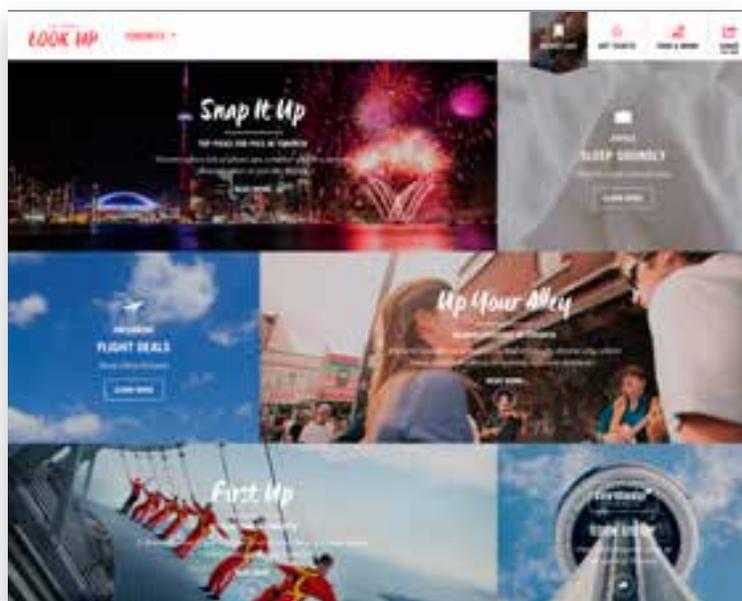
David McKenna, président,
Brewster Travel Canada,
Banff, Alberta



SUIVRE LES TRACES DU CONSOMMATEUR

Pour tirer son épingle du jeu dans ce monde ultraconnecté, DC a recours à des approches novatrices de marketing pour établir un contact avec les voyageurs de l'ère numérique et pour les interpeller à chaque étape de leur processus décisionnel.

En 2015, nous avons réalisé un projet pilote dans le cadre du programme *Accueillir l'Amérique* : en adoptant de nouvelles technologies et en tirant parti des mégadonnées, nous avons modifié notre façon de promouvoir le Canada sur la scène internationale. Ce projet pilote de marketing de données, intitulé *Suivre les traces du consommateur*, propose du contenu personnalisé au consommateur aux moments clés de son processus décisionnel – on s'éloigne ainsi du marketing traditionnel caractérisé par un seul message pour un grand nombre de personnes. Reposant sur les innovations et les avancées en matière de technologies marketing, le projet pilote a donné lieu à une expérience client fluide et cohérente sur divers canaux, dont les sites Web destinés aux consommateurs, les publications dans les médias sociaux et les annonces Web. Il nous a également permis de mieux comprendre le processus décisionnel des consommateurs en matière de voyages, et de renforcer nos capacités techniques et analytiques quant au déploiement de technologies de segmentation et de ciblage du public. Ces acquis seront largement mis à contribution pour le lancement officiel d'*Accueillir l'Amérique* en 2016.



Les résultats du projet pilote sont prometteurs :

- Amélioration de la perception du Canada en tant que destination dans des marchés cibles comme la Californie et New York, entraînant une hausse des visites.
- Plus de 260 000 visiteurs uniques sur le site de marketing de DC aux États-Unis, lookup.ca, pour découvrir l'offre de produits du Canada.
- Plus de 33 000 pistes uniques pour les partenaires.

ÉVÉNEMENTS D’AFFAIRES CANADA

Les réunions, les congrès et les voyages de motivation génèrent des dépenses d’environ trois milliards de dollars au Canada, soit le cinquième des recettes touristiques totales. Le Canada continue de trôner en tête des destinations pour les réunions en provenance des États-Unis; on doit d’ailleurs à ce pays la grande part des deux millions de visiteurs se rendant au Canada pour une réunion ou un voyage de motivation, et plus de la moitié des recettes dans cette catégorie.

Notre division Événements d’affaires Canada (EAC) stimule la demande à l’échelle internationale pour des réunions, congrès et voyages de motivation au Canada, et témoigne de l’importance grandissante du secteur des réunions pour l’économie du Canada. Les réunions sont en effet une belle carte de visite pour le Canada, qui peut faire valoir les avantages qu’il offre en matière d’exportation aux entrepreneurs et aux investisseurs influents des quatre coins du globe; ces visiteurs découvrent par le fait même ses produits, ses services et ses installations de grande qualité. Leurs recommandations pourraient entraîner des occasions de commerce, d’investissement et de partenariat pour les entreprises canadiennes des autres secteurs – comme les sciences de la vie, l’aérospatiale, les ressources naturelles, l’agriculture et les technologies –, ce qui appuie le programme de croissance économique du gouvernement du Canada.

Le voyage a
le potentiel de
**stimuler les
échanges
commerciaux.**



En 2014, EAC a lancé une stratégie sectorielle cadrant avec les priorités commerciales du gouvernement dans sept secteurs. Ces secteurs, appelés Centres d'excellence du Canada, recèlent le meilleur potentiel de croissance des recettes d'exportation, car le Canada y dispose d'un avantage concurrentiel et y joue un rôle de premier plan pour la création d'emplois ou l'investissement.

Après s'être mis au diapason du secteur des sciences de la vie en 2014, EAC a entrepris un travail d'alignement sur les secteurs des technologies de l'information et des communications, ainsi que de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Les pistes générées en 2015 dans ces trois secteurs représentent 52 millions de dollars. À compter de 2016, EAC se fondera sur ces bases établies et s'emploiera à s'aligner sur d'autres secteurs.

LES SECTEURS D'EAC

Sciences de la vie

Aérospatiale

Technologies de
l'information et des
communications

Technologies propres

Infrastructure et génie

Ressources naturelles

Agriculture et
agroalimentaire

Toute
augmentation
de 1 % des
arrivées
au pays se
traduit par une
**hausse de
817 millions
de dollars** des
exportations
canadiennes.

CANADA : LA BEAUTÉ ET L'INTELLIGENCE

La nouvelle série de conférences d'EAC positionne le Canada comme une destination de choix pour la planification d'affaires à l'échelle mondiale. Misant sur le potentiel du leadership d'opinion, la série propose des allocutions par d'éminents dirigeants canadiens lors d'événements de l'industrie visant les secteurs prioritaires d'EAC. Les conférenciers vont au-delà de la vaste beauté naturelle et de l'attrait urbain du Canada pour présenter le pays comme lieu idéal où faire des affaires. Parmi les conférenciers de renom en 2015, notons Leonard Brody, Nancy Philips et Jim Treliving.

AIDER LES ENTREPRISES TOURISTIQUES CANADIENNES À VENDRE LA DESTINATION CANADA

	CIBLES POUR 2015	RÉSULTATS DE 2015
Contributions des partenaires	0,6:1	1:1
Adoption de la marque par les partenaires	84 %	78 %
Importance accordée par les partenaires de l'industrie aux salons professionnels et médiatiques et aux événements d'affaires dans leurs objectifs de marketing et de ventes	Mesure de référence	81 %
Participation des médias, des voyageurs et d'autres acheteurs aux salons professionnels et médiatiques et aux événements d'affaires	12 000	11 269
Proportion de programmes et de ressources de marketing considérés comme pertinents par les partenaires	75 %	90 % ⁴

⁴ Les résultats obtenus ont dépassé la cible, notamment grâce à l'amélioration des produits de recherche sur le tourisme et à la mise à disposition des partenaires de nouvelles ressources sur notre stratégie de contenu et sur la meilleure façon de capter l'attention du monde entier.

Ces dernières années, nos partenaires et nous avons surtout aidé l'industrie touristique canadienne à tirer parti de la croissance explosive des marchés émergents comme la Chine, l'Inde, le Brésil et le Mexique, et à mieux y faire connaître le pays. Nous nous définissons par la solidité de nos partenariats. 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. Quand nous servons leurs intérêts commerciaux, c'est tout le Canada qui en ressort plus fort.

Pour chaque dollar consacré au marketing, nos partenaires ont co-investi un autre dollar.

COMMENT DC COLLABORE-T-ELLE AVEC VOUS?

« Aux côtés de Destination Canada, nous avons positionné le pays, sous la marque Équipe Canada, comme terre d'accueil par excellence des événements sportifs lors de congrès internationaux. Nous avons aussi collaboré à la production d'une vidéo promotionnelle sur le tourisme sportif, que nous utilisons sur la scène internationale. Notre expérience avec l'organisme s'avère donc très positive. »

Rick Traer, directeur général,
Alliance canadienne du tourisme sportif, Ottawa, Ontario



PARTENARIATS ET CO-INVESTISSEMENTS

L'union fait la force : la collaboration entre DC et ses partenaires est essentielle à leur succès commun. Nos résultats finaux et nos percées marketing dépendent de nos partenariats avec le secteur public et des co-investissements du secteur privé. En alignant nos investissements, nous en avons plus pour notre argent et pouvons ainsi produire davantage d'effet dans les marchés qui nous intéressent.

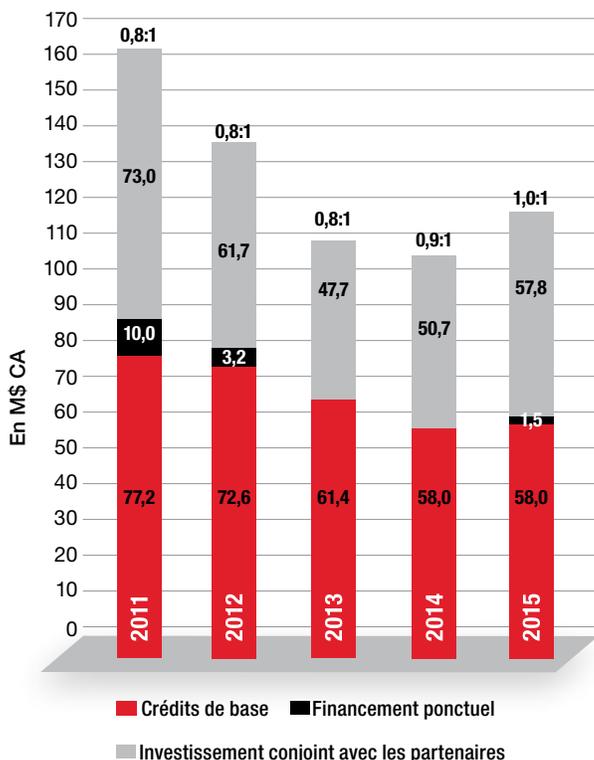
En 2015, nous avons réexaminé notre modèle pour accroître les co-investissements plus pertinents du point de vue commercial et améliorer la prestation des programmes visant à favoriser le succès à long terme des entrepreneurs de l'industrie touristique. En insufflant une dose d'innovation à la façon dont nous collaborons et interagissons avec l'industrie, nous avons pu créer des plateformes de co-investissement plus solides, pour nos partenaires publics et privés, et accroître l'harmonisation avec les intervenants nationaux.

QUE VOUS APPORTE DC?

« C'est précieux pour nous de pouvoir compter sur un organisme comme Destination Canada, qui nous ouvre certains marchés auxquels, seuls, nous ne pourrions avoir accès. »

Brenda Gallant, directrice du marketing, Tourisme Île-du-Prince-Édouard

NIVEAUX DE CO-INVESTISSEMENT AVEC LES PARTENAIRES



Comme nous l'avons auparavant mentionné, nous avons conclu une entente pluriannuelle avec Bell Média, un partenaire non traditionnel. Grâce aux marques éternellement jeunes de l'entreprise, Much et VoyageVoyage, nous pourrions inciter les jeunes voyageurs indépendants et mobiles à visiter le Canada sans tarder et à communiquer leurs expériences, encourageant ainsi les Y de partout dans le monde à les imiter.

Tout récemment, nous avons conclu une entente de coopération avec l'Association touristique autochtone du Canada afin de renforcer la capacité d'exportation des entreprises touristiques autochtones et d'appuyer leur croissance continue partout au pays. Grâce à cette entente, elles auront accès aux programmes, aux services et aux partenariats dont elles ont besoin pour faire valoir leur riche culture dans certains marchés cibles internationaux.

QUE SIGNIFIE L'ENTENTE DE PARTENARIAT AVEC DC?

« Elle revêt une importance historique. Elle marque la reconnaissance de notre secteur comme un joueur clé du tourisme au pays; elle signifie que nous allons mettre en valeur, dans tous les marchés possibles, la richesse de l'histoire et de la culture du Canada. »

Keith Henry, président-directeur général,
Association touristique autochtone du Canada



COLLABORATION AVEC LA FAMILLE FÉDÉRALE

DC collabore depuis longtemps avec la famille fédérale pour stimuler le tourisme au Canada. Nous sommes depuis longtemps en faveur de l'approche pangouvernementale adoptée par Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE) pour améliorer la compétitivité du secteur touristique canadien à l'échelle internationale. Voici deux autres exemples de ce type de partenariats pour 2015 :

PARCS CANADA

En 2015, DC et Parcs Canada ont convenu d'échanger des renseignements sur les marchés et d'harmoniser leurs stratégies touristiques afin de renforcer et de compléter leurs activités de marketing auprès des voyageurs en tenant compte de l'emplacement des lieux administrés par Parcs Canada.

PARTENARIAT DU TOURISME DU CANADA ATLANTIQUE

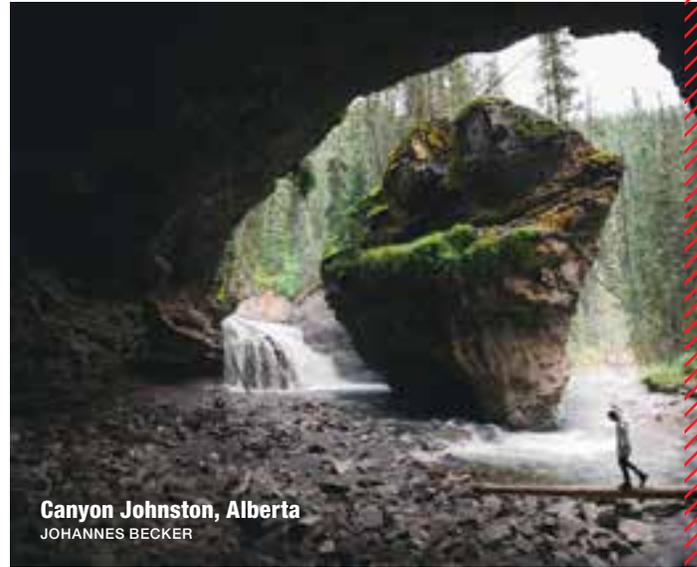
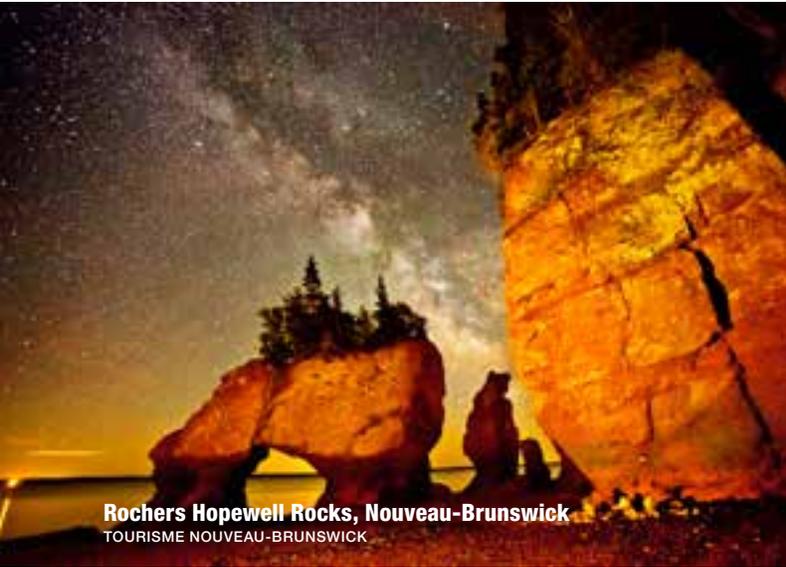
Le Partenariat du tourisme du Canada atlantique (PTCA), qui met à profit les ressources des quatre provinces atlantiques et des quatre organismes touristiques régionaux pour assurer le développement du marché touristique, contribue activement et depuis longtemps aux programmes de marketing et aux initiatives de recherche de DC. En 2015, le PTCA s'est greffé au groupe pilotant l'initiative de DC visant les consommateurs allemands.

PROMOTION DU TOURISME AUTOCHTONE

Le florissant secteur du tourisme autochtone au Canada présente ses riches cultures et traditions, contribue au rapprochement interculturel, et favorise la création d'emplois et le développement économique dans les communautés de partout au pays.

Ce partenariat inédit avec l'Association touristique autochtone du Canada nous permettra de lancer des initiatives conjointes, d'échanger des renseignements et des données sur les marchés, et d'encourager la promotion du tourisme autochtone dans les marchés internationaux d'intérêt commun.





Nous avons également élargi notre modèle de partenariat pour les événements destinés à l'industrie aux États-Unis et au Canada. Pour améliorer sa proposition de valeur, DC a conclu une entente de partenariat avec l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC). Ces deux organismes sont les seuls qui représentent l'ensemble du secteur touristique à l'échelle nationale; dans le cadre de cette entente, ils ont tous deux convenu d'harmoniser en priorité leurs efforts pour mieux appuyer les entrepreneurs et obtenir des résultats pour l'industrie.

Destination Canada est très fière de tous les partenaires de l'industrie qui apportent une contribution, peu importe le niveau d'investissement, et qui collaborent à l'élaboration et au renforcement de programmes et d'initiatives de marketing.

QUE SIGNIFIE DC POUR VOUS?

« L'organisme travaille avec des intervenants clés, postés dans différents pays et régions du globe. Ceux-ci nous donnent l'aide, la visibilité et les outils de marketing sur lesquels nous ne pourrions pas compter sans ce partenariat précieux et vital. Ce soutien et cette stabilité nous permettent de bien gérer notre entreprise. »

Annick Robichaud-Butland,
Rochers Hopewell Rocks, Nouveau-Brunswick



FAVORISER L'ENTREPRENEURIAT



Le partenariat conclu avec l'AITC facilite l'harmonisation du travail des deux organismes nationaux du tourisme et officialise leur collaboration; ils pourront ainsi proposer des activités informatives, pertinentes et d'actualité aux entrepreneurs de toutes les régions du pays.

ASSEMBLÉES LOCALES

Les assemblées locales, tenues conjointement un peu partout au pays en 2015, ont permis de renseigner la communauté touristique canadienne sur les nouvelles tendances, les priorités à venir et les façons d'accroître notre avantage concurrentiel, et d'en discuter avec elle.

CHEMINEMENT VERS L'EXPORTATION

Pour assurer la croissance à long terme des entreprises touristiques, il est essentiel de leur ouvrir la voie vers les marchés étrangers. L'initiative Cheminement vers l'exportation les aidera à se préparer à l'exportation. En 2015, DC et l'AITC ont ensemble fait le point sur les pratiques exemplaires, les ressources et les outils existants.

CONGRÈS TOURISTIQUE DE L'AITC

En 2015, DC a fait coïncider son assemblée publique annuelle avec le congrès annuel de l'AITC, tenu à Ottawa. La fusion de ces

deux événements annuels destinés à l'industrie du tourisme offre à DC une excellente vitrine pour la communication de ses derniers résultats et de ses stratégies futures.

À VENIR

D'autres grands événements de l'industrie, comme Rendez-vous Canada et GoMedia Canada, seront gérés par les deux organismes à compter de 2016; en mettant tous deux leurs points forts à contribution, ils donneront encore plus de portée aux deux événements.



Parc national Jasper, Alberta
JEFF BARTLETT

PLATEFORMES POUR LES PROFESSIONNELS DES VOYAGES ET LES MÉDIAS

Les salons professionnels et les plateformes médiatiques, 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. Grâce à plusieurs événements en 2015, nous avons facilité l'accès aux marchés internationaux pour des milliers d'entreprises touristiques canadiennes.

Rendez-vous Canada (RVC), notre événement phare pour l'industrie canadienne du tourisme, a rassemblé à Niagara Falls, en Ontario, plus de 1 600 représentants de cette industrie, qui ont pris part à plus de 24 000 rencontres individuelles avec des acheteurs étrangers. On y a en effet accueilli 463 représentants de 343 organismes acheteurs provenant de 31 marchés étrangers.

RVC2015
Niagara Falls, Ontario

PLATEFORMES EN 2015



CORROBOREE
AUSTRALIE



**TOURNÉE
AU BRÉSIL**



**GOMEDIA
CANADA**



**RVC
CANADA**



**SHOWCASE
CANADA-ASIE
CHINE**



**IFTM TOP
RESA
FRANCE**



**ITB
BERLIN
ALLEMAGNE**



**TOURNÉE
EN INDE**



**FOCUS
CANADA-JAPON**



**TOURNÉE
EN CORÉE**



**CONOZCA
MEXIQUE**



**WORLD
TRAVEL
MARKET
ROYAUME-UNI**



**CANADA
MEDIA
MARKETPLACE
ÉTATS-UNIS**



En plus de RVC, notre présence lors de salons professionnels clés dans nos dix marchés d'agrément a facilité la rencontre entre les entreprises touristiques et des grossistes et détaillants étrangers qui désiraient étendre ou diversifier leur offre de produits. Ces tremplins pour l'exportation donnent à nos partenaires de l'industrie la longueur d'avance dont ils ont besoin pour pénétrer de nouveaux marchés.

QUE SIGNIFIE DC POUR VOUS?

« Destination Canada m'a démontré son ouverture à travailler avec des régions comme la nôtre, même si nous ne sommes pas une destination urbaine. Nous avons des produits exportables à offrir, et on nous a donné beaucoup d'espoir de travailler avec des provinces voisines. Jamais je n'aurais cru qu'une région comme la nôtre puisse travailler avec Destination Canada. Mais nous sommes soutenus et entendus, et on nous donne autant d'importance qu'aux gros joueurs. Et c'est ça qui nous donne le goût de continuer à travailler ensemble pour exporter le Canada. »

**Randa Napky, directrice générale,
Tourisme Abitibi-Témiscamingue, Québec**



RACONTER LE CANADA

Les prestigieux événements de DC pour les médias ont connu un franc succès en 2015.

GOMEDIA CANADA

Incarnant la tradition du récit au Canada, cet événement annuel donne l'occasion à des représentants des principaux médias touristiques canadiens et étrangers de rencontrer des membres de l'industrie touristique canadienne. Tenu en 2015 à Penticton, en Colombie-Britannique, GoMedia a donné lieu à plus de 120 rencontres individuelles avec des médias, qui ont découvert des histoires passionnantes sur le Canada d'un bout du pays à l'autre, et exploré ce que la ville hôte avait à offrir.

CANADA MEDIA MARKETPLACE

Le salon Canada Media Marketplace 2015 était l'endroit où trouver de nouvelles idées d'articles, sources d'inspiration et informations générales, créer des liens avec des représentants des relations avec les médias canadiens et faire du réseautage avec d'autres médias américains et canadiens. Le salon, qui a eu lieu à New York, a permis la rencontre entre plus de 130 grands médias américains et l'industrie canadienne, afin de stimuler la couverture médiatique et de faire mieux connaître l'offre touristique exceptionnelle du Canada.

QUELLE VALEUR DC AJOUTE-T-ELLE À VOTRE ENTREPRISE?

« Nous collaborons depuis des années avec Destination Canada dans plusieurs marchés d'exportation (Japon, Corée, Chine). Sa série de salons Showcase constitue pour nous une ressource inestimable. Nous profitons également des voyages de familiarisation qu'elle organise avec des participants de partout dans le monde. Sans elle, la portée de nos efforts de marketing et de relations publiques serait bien moindre. Destination Canada comprend notre marque et notre raison d'être, et nous nous en remettons à elle pour nous représenter partout dans le monde. »

Dave Cowen, directeur général,
Butchart Gardens, Victoria,
Colombie-Britannique



PROMOUVOIR L'EXCELLENCE ET L'EFFICACITÉ AU SEIN DE L'ORGANISME

	CIBLES POUR 2015	RÉSULTATS DE 2015
Proportion du budget total attribuée aux programmes	≥ 61,5 %	68,8 %
Ratio des coûts des services généraux par rapport aux coûts des programmes de marketing et de ventes	15,2 %	12,3 %
Efficacité des systèmes	65 %	S.O. ⁵
Indice des valeurs fondamentales	73 %	82 %
Indice de participation active des employés	S.O. ⁶	65 %

La promotion de l'excellence et l'amélioration des façons de faire ont toujours été des priorités pour DC. En 2015, nous avons pris des mesures pour appuyer les priorités du gouvernement, optimiser notre modèle opérationnel et accroître la valeur ajoutée que nous apportons à l'industrie.

OPTIMISATION DES OPÉRATIONS

En 2015, nous avons consacré beaucoup d'attention à l'examen de notre modèle d'affaires et de notre structure opérationnelle afin d'optimiser l'investissement de notre actionnaire en marketing. Au début de l'année, nous sommes passés au modèle d'agent général des ventes pour nos bureaux au Mexique et en Corée du Sud – un modèle ayant porté ses fruits dans plusieurs de nos autres marchés. Ce changement, conjugué à la consolidation de diverses fonctions relevant des gestionnaires et des non-gestionnaires de l'organisme, a contribué à accroître les économies et à limiter les coûts.

Les dépenses administratives et discrétionnaires ont été limitées en 2015, et une politique révisée a été adoptée dans la foulée d'une directive fédérale, qui vise à rationaliser les coûts associés aux voyages, aux activités d'accueil et aux conférences. De plus, le siège social de DC à Vancouver, en Colombie-Britannique, a été déplacé dans des locaux plus modestes. Outre qu'elles nous permettent de mieux contrôler les coûts indirects, ces initiatives ont considérablement réduit notre exposition aux risques à long terme en matière de régimes de retraite et ont consolidé notre approche équilibrée quant au portefeuille des marchés en permettant l'investissement continu de sommes additionnelles pour le marketing.



Parc national Banff, Alberta
PAUL ZIZKA

⁵Après réflexion, il a été convenu que ce paramètre de mesure n'était plus pertinent puisque les décisions futures relatives aux systèmes ne tiendront pas compte du sondage.

⁶Aucune cible déterminée, car aucun sondage n'était prévu en 2015. Toutefois, étant donné les changements intervenus à la direction de l'organisme en 2015, la réalisation d'un sondage a été jugée à propos.

Ces investissements additionnels en marketing ont favorisé l'accroissement des occasions de co-investissement, qui nous ont permis, aux côtés de nos partenaires, de renforcer notre présence sur la scène internationale. Cette présence plus marquée a indubitablement contribué aux gains du Canada en matière de part des arrivées internationales et à la croissance économique de la communauté touristique du pays.

REFONTE DE L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE

En 2015, avec le passage à un nouveau modèle d'affaires et à de nouvelles priorités d'entreprise, le moment était bien choisi pour renouveler l'identité de l'organisme. Le gouvernement a donné son aval au changement de notre nom commercial, qui devient « Destination Canada ». Celui-ci reflète mieux l'ensemble de nos activités – tourisme d'agrément et d'affaires – et interpelle davantage les voyageurs et les intervenants. Cette nouvelle identité modernise la façon dont nous racontons le Canada, tout en nous permettant de continuer à faire entendre la voix des entrepreneurs de l'industrie touristique canadienne. Si « Commission canadienne du tourisme » demeure notre dénomination sociale, nous comptons sur le rayonnement de la marque « Destination Canada » au sein de la famille fédérale pour les initiatives et programmes internationaux comme ceux qui invitent à venir étudier, travailler ou investir au Canada.



RENFORCEMENT DES RESPONSABILITÉS

Après avoir consulté l'industrie, DC s'est fixé un objectif sur cinq ans en matière d'arrivées et de recettes : accueillir 20 millions de visiteurs internationaux qui dépenseront 20 milliards de dollars d'ici 2020. La stratégie qui sous-tend cet objectif ambitieux prévoit le recours à des techniques de marketing à la fine pointe, à des technologies novatrices et à de nouvelles approches de partenariat; elle repose en outre sur une série de mesures du rendement simplifiées.

À l'interne, un modèle de rémunération au rendement, qui associe directement la rémunération à l'atteinte d'objectifs individuels et organisationnels, a été adopté pour que l'évaluation de tous les employés soit effectuée uniformément. En plus de faciliter l'harmonisation stratégique, ces initiatives favorisent le respect de nos responsabilités devant notre actionnaire et l'industrie que nous servons.

EXAMEN SPÉCIAL

Le vérificateur général du Canada effectue un examen spécial de DC au moins une fois tous les dix ans. Le dernier examen, qui a eu lieu en 2015, a porté principalement sur la gouvernance, la planification stratégique, la mesure du rendement, la gestion des risques, les activités de marketing, la recherche sur le tourisme et la gestion des ressources humaines. Le Bureau du vérificateur général n'a trouvé aucun défaut grave quant aux moyens et aux méthodes de DC qui avaient été sélectionnés aux fins de l'examen. Qui plus est, il a été dit de DC « que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité ».



Risques et incertitudes

Dans le cadre de notre gestion stratégique, nous effectuons une évaluation des risques pour l'organisme, sur laquelle nous appuyons pour élaborer notre plan stratégique quinquennal, notre stratégie d'atténuation des risques et notre plan de vérification interne. Nous préparons et mettons en œuvre des plans d'atténuation des risques en conséquence. Les risques qu'a mis au jour l'exercice en 2015, qui pourraient avoir une incidence sur nos objectifs organisationnels, sont exposés ci-dessous.

EFFICACITÉ DU MARKETING

2015 ●

2014 ●

AUCUNE
VARIATION

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

Mesures d'atténuation : DC adoptera une approche à volets multiples pour gérer les risques liés à l'efficacité du marketing : elle maintiendra la vigueur de la marque et de l'organisme; utilisera le modèle du cheminement vers l'achat; recrutera, formera et retiendra le personnel approprié; profitera des occasions d'intégrer l'innovation (une valeur fondamentale) à ses principales activités et mesurera son apport; évaluera les résultats des études de conversion; utilisera les renseignements obtenus pour éclairer ses décisions; communiquera mieux sa valeur pour l'industrie du tourisme et son apport à celle-ci en les explicitant sous forme d'objectif stratégique qui sera intégré aux mesures du tableau de bord et en orientant les activités et les ressources de façon optimale.

MESURE DU RENDEMENT

2015 ●

2014 ●

AUCUNE
VARIATION

DC pourrait être incapable de mesurer l'incidence et l'efficacité de ses activités de marketing ainsi que les résultats qui leur sont attribuables, y compris l'utilisation de nouvelles technologies de communication marketing de manière pertinente aux yeux des différents intervenants. 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 blogues et les sites Web. DC travaille à peaufiner son approche concernant les mesures de suivi, et elle évalue son rendement selon des indicateurs qu'elle peut contrôler et influencer.

Mesures d'atténuation : Tout nouveau système de mesure pose des risques, lesquels sont atténués par la présence de tous les indicateurs clés de rendement des derniers tableaux de bord, à une exception près, et par l'évaluation continue de l'efficacité des mesures.

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

2015 ●
NOUVEAU
RISQUE

VIE PRIVÉE

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, les activités de DC pourraient ne pas respecter ni surpasser les exigences réglementaires ou les attentes des consommateurs en matière de respect de la vie privée.

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

DEVISE

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 des activités de marketing de DC dans les marchés étrangers où la concurrence est très féroce.

Mesures d'atténuation : DC a 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 le mandat de l'organisme.

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

Diverses économies dans le monde (dans lesquelles DC investit) pourraient connaître un important ralentissement de leur croissance, des changements dans leur paysage politique ou des conditions de sécurité nuisant aux voyages à l'étranger et à l'industrie canadienne du tourisme.

Mesures d'atténuation : DC maintiendra un portefeuille d'investissement équilibré parmi ses marchés; veillera à ce que les budgets alloués aux pays soient flexibles pour qu'ils puissent être redistribués au besoin; et offrira 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 résiduel très élevé
- Risque résiduel élevé
- Risque résiduel moyen
- Risque résiduel faible

2015 ●
NOUVEAU
RISQUE

2015 ●
2014 ●
AUCUNE
VARIATION

2015 ●
NOUVEAU
RISQUE

GESTION DES TALENTS

DC pourrait ne pas être en mesure de recruter, de motiver, de former, de renouveler et de retenir les employés ayant les compétences et les talents requis par l'organisme pour répondre à ses besoins actuels et futurs, ce qui nuirait à son efficacité et à son efficience.

Mesures d'atténuation : DC offrira un milieu de travail où les employés auront un emploi valorisant dans un environnement équitable, sécuritaire, positif et fondé sur les valeurs de l'organisme. En outre, elle favorisera un cadre où les dirigeants donnent des directives claires, motivent les employés et assurent la promotion des valeurs de l'organisme. DC investira aussi dans une infrastructure de ressources humaines et de systèmes qui lui donnera accès à des services de grande qualité en matière de gestion du personnel.

GESTION DES CHANGEMENTS

La réorientation stratégique visant à faire de DC un organisme axé sur le marketing de contenu et les changements subséquents aux processus opérationnels et aux technologies pourraient réduire la capacité à gérer la participation active des employés et la conservation du savoir de l'organisme, de même qu'à assurer une constance dans les activités, ce qui nuirait à l'efficacité globale de l'organisme.

Mesures d'atténuation : DC continuera de présenter et d'expliquer les priorités, débouchés, plans d'affaires et défis touchant l'organisme à tous ses employés, aux titulaires de charge et aux intervenants. Elle favorisera un environnement où la créativité et l'innovation sont encouragées, et soutiendra les gestionnaires et employés de tous les échelons en leur offrant les outils et ressources nécessaires. DC continuera aussi de suivre et d'évaluer l'efficacité de ses stratégies au moyen de sondages et de consultations.

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

Vérification interne

DC fait appel à un cabinet externe pour effectuer sa vérification interne. Le vérificateur agit indépendamment et rend compte directement au comité de vérification et des pensions du conseil d'administration. Notre programme annuel de vérification interne se fonde sur les risques; pour la première fois cette année, il a été intégré au processus d'évaluation des risques pour l'entreprise afin de réduire au minimum le chevauchement des efforts. En 2015, le vérificateur s'est concentré sur les risques découlant de notre utilisation des médias sociaux et de l'élaboration de l'approche intégrée d'évaluation des risques pour l'entreprise et de planification de la vérification interne. La direction a établi des plans d'action visant à appliquer les recommandations du vérificateur.



Sommaire financier

Les états financiers de DC sont préparés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP). Les paragraphes suivants fourniront un contexte pour les états financiers de 2015, qui commencent à la page 56 du présent rapport, et feront ressortir les problèmes et les raisons derrière les variations importantes d'une année à l'autre. Les notes plus en détail afférentes aux états financiers commencent à la page 65.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Actifs

À l'exercice ayant pris fin le 31 décembre 2015, DC a vu la valeur de ses actifs financiers faire un bond de 31 %, en grande partie grâce à l'investissement de 4,7 millions de dollars pour la solvabilité des régimes de retraite qu'elle a effectué en 2015 et qui est comptabilisé dans l'actif au titre des prestations constituées. Les comptes débiteurs des partenaires de DC s'élevaient à 2,4 millions de dollars, une augmentation de 1,0 million de dollars en un an reflétant son ardeur constante à nouer de nouveaux partenariats et à renforcer ses relations existantes. Ses immobilisations corporelles se sont accrues de près de 1,5 million de dollars sous l'effet des améliorations locatives accompagnant le déménagement de son siège social.

L'effet net sur sa trésorerie est une augmentation de 13 % par rapport à 2014.

Passifs

DC a connu une hausse de 23 % sur le plan des passifs en 2015, surtout en raison d'une augmentation de ses comptes fournisseurs, elle-même attribuable au fait que beaucoup de ses paiements tombaient juste après le 31 décembre 2015. Cette augmentation est partiellement contrebalancée par le déménagement du siège social, car DC a retiré toutes les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations de ses anciens bureaux, qui étaient plus élevées que les obligations découlant du nouveau bail.

Excédent accumulé

L'effet net de ces changements est un surplus de 5,0 millions de dollars, soit une augmentation annuelle de 42 % de notre excédent accumulé. Nous continuons d'attribuer judicieusement nos ressources en cherchant à maximiser le pourcentage total de nos dépenses allant au marketing et aux ventes. Nous avons également réalisé des gains d'efficacité dans l'ensemble de l'organisme, qui en renforcent la santé financière.



Wolfville, Nouvelle-Écosse
GEORG SIMHONI

ÉTAT DES RÉSULTATS

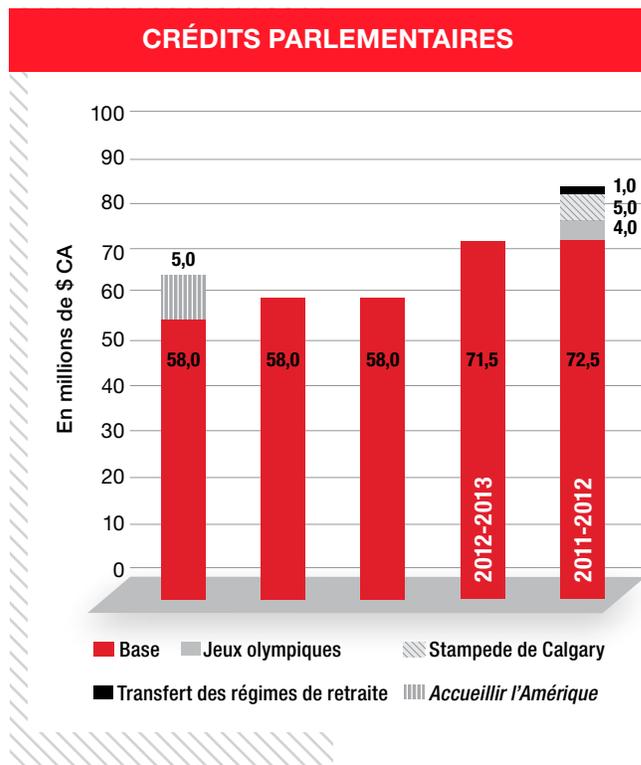
Crédits parlementaires

DC est majoritairement financée par le gouvernement du Canada à l'aide de crédits parlementaires, qui s'élevaient à 58,8 millions de dollars en 2015. Les crédits approuvés par le fédéral pour ses exercices 2014-2015 et 2015-2016 (qui se terminent le 31 mars) étaient respectivement de 58,0 millions de dollars et de 63,0 millions de dollars. L'exercice de DC prend fin le 31 décembre, ce qui explique la disparité entre les financements indiqués dans l'état des résultats et le graphique de la page suivante. En plus des crédits parlementaires destinés à couvrir nos coûts de fonctionnement d'année en année, nous recevons des crédits pour les programmes spéciaux, les derniers en date étant ceux pour l'initiative de marketing *Accueillir l'Amérique*. Ce financement triennal totalisera 30 millions de dollars : 5 millions de dollars en 2015-2016, 12,5 millions de dollars en 2016-2017 et 12,5 millions de dollars en 2017-2018.

Par le passé, le gouvernement du Canada a accordé un financement ponctuel à DC pour des programmes visant à tirer parti d'événements particuliers tels que les Jeux olympiques d'hiver de 2010 et le 100^e anniversaire du Stampede de Calgary, en plus de consentir un transfert ponctuel lié à l'obligation au titre des prestations de retraite. Ces crédits supplémentaires sont considérés comme étant affectés (précisions à la note 2 des états financiers). La diminution du financement fédéral est dure pour DC, qui a vu ses crédits de base chuter de 2011-2012 à 2013-2014, et stagner de 2013-2014 à 2015-2016. Leur montant est constant depuis deux ans, et la seule augmentation prévue de ses crédits parlementaires totaux est liée au financement spécial pour le projet *Accueillir l'Amérique*.



Nouvelle-Écosse
SMITA JACOB

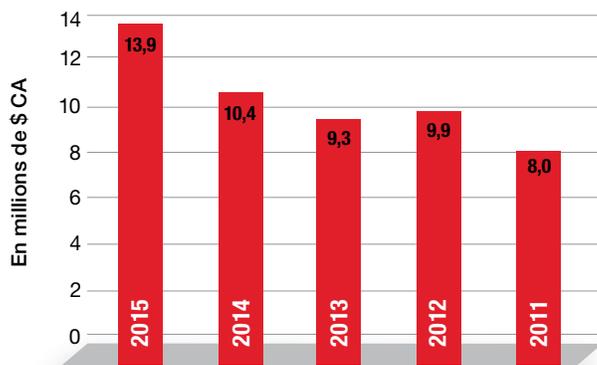


Le graphique ci-dessus présente le total des crédits accordés par le gouvernement du Canada pour les cinq derniers exercices financiers. Il montre que le financement de base de DC n'a pas augmenté depuis trois ans et qu'il est actuellement 18 % plus bas qu'en 2012-2013. Combinée à la dépréciation du dollar canadien, la modicité de ce financement pousse DC à chercher frénétiquement où dégager des économies opérationnelles pour être en mesure d'accomplir son mandat.

L'exercice financier de DC prenant fin le 31 décembre et l'exercice fédéral se terminant le 31 mars, les crédits utilisés par DC au cours d'un exercice proviennent de deux exercices du gouvernement. Ainsi, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015, la société d'État est allée chercher 58,8 millions de dollars dans les crédits approuvés au cours des exercices 2014-2015 (12,9 millions de dollars) et 2015-2016 (45,9 millions de dollars) du gouvernement (note 9). En 2014, elle avait puisé 58,0 millions de dollars de cette façon.

Les crédits parlementaires sont comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état des flux de trésorerie, conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada, établis par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (note 2a). En vertu du chapitre SP 3410, *Paiements de transfert*, les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base sont comptabilisés à titre de produits lorsque les crédits sont autorisés et satisfont à tous les critères d'admissibilité.

CONTRIBUTIONS DES PARTENAIRE

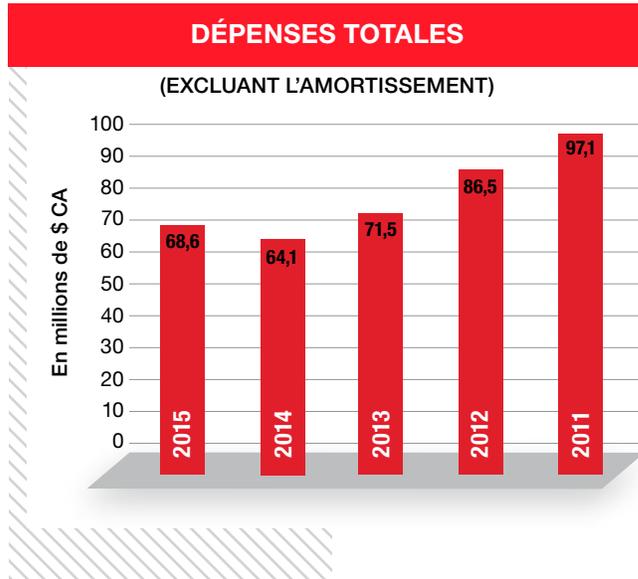


Contributions des partenaires

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

En 2015, DC a comptabilisé des contributions de partenaires de 13,9 millions de dollars, soit 3,5 millions de dollars de plus que l'année d'avant. On attribue cette augmentation nette à la hausse du financement provenant de nouveaux partenariats ou de partenariats existants, ce qui comprend : le modèle de collaboration expérimental en Allemagne (1,8 million de dollars); le projet pilote « Suivre les traces du consommateur » lancé aux États-Unis en 2015 (1,4 million de dollars); la campagne Canada Theatre au Japon (450 000 \$); et le financement accru de la part des partenaires en Chine pour les campagnes d'été et d'hiver, et de la part de Tourisme Québec pour la promotion auprès des médias et des professionnels des voyages. L'augmentation du financement des partenaires est en partie tempérée par un recul de l'investissement des partenaires dans certains marchés, comme la France (311 000 \$), le Royaume-Uni (149 000 \$), l'Inde (88 000 \$) et la Corée du Sud (66 000 \$).

Les contributions des partenaires en 2015 ont excédé ce qui avait été prévu au budget; le surplus a été directement injecté dans les campagnes de marketing. En 2016, nous ajusterons notre cycle de planification pour qu'il soit plus au diapason du processus d'approbation des organismes de marketing de destination et des organismes de marketing provinciaux. En effet, nous estimons actuellement les niveaux d'investissement de nos partenaires à la fin novembre ou au début décembre, alors que nombre d'entre eux n'établissent pas leur budget avant février ou mars, voire avril.



Dépenses

Les dépenses totales (excluant l'amortissement) ont augmenté de 4,5 millions de dollars pour atteindre 68,6 millions de dollars en 2015, une hausse de 7,0 % par rapport à 2014.

La majeure partie de cette hausse a été observée dans les dépenses de marketing et de ventes, qui ont grimpé de 4,5 millions de dollars par rapport à 2014, principalement pour soutenir de nouvelles initiatives, comme « Suivre les traces du consommateur » (4,5 millions de dollars) et le projet pilote en Allemagne (hausse totale de 1,8 million de dollars des dépenses dans ce pays). Cette hausse est à l'image de l'augmentation des contributions des partenaires décrite plus tôt.

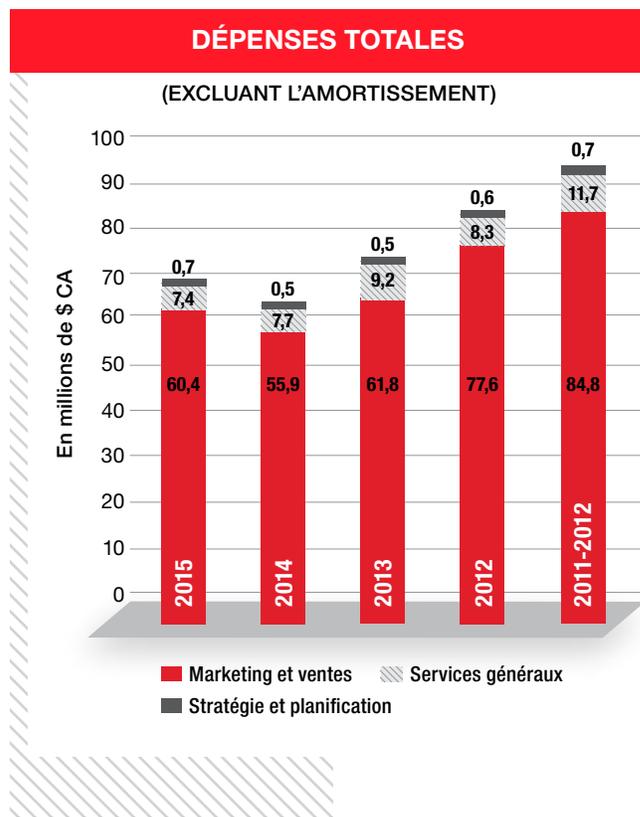
Le coût des services généraux a été bridé en 2015 : il a chuté de 3,0 % par rapport à 2014 pour se fixer à 7,4 millions de dollars.

MESURE DU RENDEMENT

Dans le cadre de sa stratégie pour s'accommoder au gel de ses crédits de base et mesurer ses progrès tout en poursuivant le développement de sa stratégie de marketing, DC a établi un certain nombre d'indicateurs de rendement. En voici trois :

Services généraux

DC s'est donné 15,2 % ou moins comme cible pour son ratio entre le coût de ses services généraux et celui du marketing et des ventes, cible que l'organisme est fier d'avoir dépassée en 2015. DC est en effet arrivée à un ratio de 12,3 %, meilleur que celui de 13,7 % en 2014, ce qui dénote son souci constant d'efficacité dans ses activités. Le graphique suivant illustre la répartition de ses dépenses entre le marketing et les ventes, les services généraux, et la stratégie et la planification.



Pourcentage consacré aux programmes

Cet indicateur correspond à la part, en pourcentage, que représentent les dépenses consacrées aux programmes (dépenses autres que la rémunération et les frais de fonctionnement) dans l'ensemble du budget (note 12). Il permet d'estimer si nous touchons à notre but de maximiser la portion de notre budget destinée aux programmes de marketing et de ventes. En 2015, 68,8 % (contre 65,6 % en 2014) de nos dépenses totales étaient consacrées à nos programmes, ce qui excédait notre objectif plancher de 61,5 %.

Contributions des partenaires

Cette importante mesure correspond au ratio de la contribution de nos partenaires pour chaque dollar du financement de DC. En 2015, l'organisme a atteint un ratio de 1:1 (contre 0,9:1 en 2014), résultat qui s'améliore constamment et dépasse la cible minimale qui avait été établie pour 2015, soit 0,6:1.

AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

DC offre divers régimes de retraite et d'avantages sociaux à ses employés. L'administration et la comptabilité de ces régimes sont fondamentalement complexes. Des précisions supplémentaires sur ces avantages sociaux futurs sont fournies à la note 8 des états financiers. On note une forte volatilité par rapport aux exigences de financement pour la portion à prestations déterminées du régime de retraite canadien et du régime de retraite supplémentaire.

Régime de retraite pour les Canadiens

Le régime de retraite canadien se divise en une composante à prestations déterminées et une composante à cotisations déterminées instaurée pour les employés canadiens embauchés le 1^{er} août 2005 ou après. Nos cotisations au titre de la portion à cotisations déterminées équivalent à une certaine proportion des cotisations des employés à un régime enregistré d'épargne-retraite : le pourcentage que doit verser l'employeur varie en fonction de l'âge et des années de service de l'employé.

Nos cotisations à la portion à prestations déterminées du régime sont déterminées conformément à la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*. Nous ne recevons aucune aide supplémentaire pour financer ces paiements spéciaux de solvabilité.



St. John's,
Terre-Neuve-et-Labrador
GREG FUNNELL



Saskatoon, Saskatchewan
TOURISM SASKATOON



Entre 2010 et 2014, nous avons choisi de recourir aux mesures d'allègement du déficit de solvabilité prévues par le Règlement sur les normes de prestation de pension, mesures qui permettent aux sociétés d'État de réduire leurs paiements spéciaux de solvabilité. Nous avons ainsi pu limiter considérablement les paiements qui auraient autrement été exigés. En 2014, nous avons versé 680 101 \$ en paiements spéciaux (en tenant compte des mesures d'allègement de la capitalisation des comptes).

En 2015, nous avons décidé d'effectuer des paiements spéciaux de l'ordre de 4,7 millions de dollars afin d'améliorer le coefficient de capitalisation de la composante à prestations déterminées du régime de retraite canadien, et de permettre à notre organisme d'évaluer et de choisir lui-même les stratégies visant à réduire les risques futurs relatifs à la capitalisation du régime. L'équipe de la direction et le conseil d'administration de DC ont commencé à examiner des stratégies de gestion des risques vers la fin de 2015, et ils étudieront des options d'atténuation en 2016.

Les obligations qui figurent dans les états financiers pour la composante à prestations déterminées du régime, conformes aux principes comptables, sont nettement plus modestes que ce qu'un règlement coûterait, si cela se produisait dans un futur proche. En date du 31 décembre 2015, la différence était estimée à 13,8 millions de dollars. Normalement, la différence entre l'obligation comptable et le coût du règlement est répartie sur la durée de vie du régime de retraite, à mesure que les prestations sont versées. Toutefois, une portion de cette différence peut se figer, et la comptabilisation peut s'accélérer s'il y a règlement complet ou partiel des obligations. En date du 31 décembre 2015, il ne restait que deux participants actifs à la composante à prestations déterminées du régime.

Régime de retraite supplémentaire

Le régime de retraite supplémentaire prévoit des prestations de retraite dépassant les limites réglementaires pour certains employés canadiens. Avant 2013, DC utilisait une lettre de crédit pour garantir la valeur des prestations non capitalisées (la différence entre les obligations prévues et la valeur des actifs). En 2013 et en 2014, elle a entièrement capitalisé le régime supplémentaire en cotisant 1,6 million de dollars et 756 000 \$ pour ces années respectives. D'après l'évaluation actuarielle effectuée en septembre 2015, il continue d'être entièrement capitalisé, et aucune cotisation n'a dû être versée dans le régime en 2015.

Instructions sur le régime de retraite

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

- (a) veiller à ce que son régime de retraite prévoie :
 - i. un ratio de partage des coûts de 50:50, pour le service courant, au titre des cotisations au régime entre les employés et l'employeur, qui sera instauré graduellement pour tous les participants d'ici le 31 décembre 2017,
 - ii. à partir du 1^{er} janvier 2015, pour les nouveaux employés, que l'âge normal de la retraite passe à 65 ans et que l'âge d'admissibilité aux prestations de retraite autres que celles reçues à l'âge normal de la retraite corresponde à celui applicable à ce type de prestations au titre du Régime de pension de retraite de la fonction publique;
- (b) exposer sa stratégie de mise en œuvre quant aux engagements énoncés à l'alinéa a) dans son prochain plan d'entreprise et, jusqu'à ce que ces engagements aient été entièrement mis en œuvre, dans chacun de ses plans d'entreprise ultérieurs.

DC compte suivre ces instructions.

DÉMÉNAGEMENT DU SIÈGE SOCIAL

Le 2 novembre 2015, DC a déménagé dans un nouveau bureau moderne, créatif et pratique. Sa disposition permet non seulement de maximiser l'espace, mais aussi de créer un environnement de travail dynamique et collaboratif, puisque toutes les équipes sont désormais regroupées sur un même étage.

Les améliorations locatives, qui constituent la majeure partie de la valeur comptable nette des immobilisations corporelles en 2015 en lien avec le déménagement, représentent un total de 1,2 million de dollars :

- 1,8 million de dollars pour la construction (consultation et conception comprises);
- 402 000 \$ pour l'ameublement, les ordinateurs et la désaffectation des améliorations locatives;
- une compensation de 1,0 million de dollars en allocations propriétaire-locataire pour les améliorations (à réaliser pendant la durée du bail).

Nous estimons que ce déménagement entraînera des économies annuelles de 600 000 \$.

Toujours en raison du déménagement, les entrées d'immobilisations corporelles ont considérablement augmenté en 2015 (1 824 000 \$) par rapport à 2014 (20 000 \$), principalement en lien avec les améliorations locatives. Ces entrées ont été plus que compensées par les cessions, qui ont totalisé 3,4 millions de dollars, dont 2,9 millions de dollars en améliorations locatives entièrement amorties à l'ancien bureau. On compte aussi, parmi les autres cessions, la vente d'immobilisations corporelles moins importantes, qui ont généré des recettes supplémentaires. En louant un espace plus modeste et économique que par le passé, nous continuerons à réduire nos coûts généraux. Les améliorations locatives, elles, seront amorties linéairement sur la durée du bail.

TAUX DE CHANGE

Même si sa devise opérationnelle est le dollar canadien, DC effectue régulièrement des opérations dans différentes devises étrangères dans le cadre de ses activités internationales, ce qui l'expose aux fluctuations des taux de change. Les opérations effectuées en devises étrangères entraînent des gains et des pertes réalisés lorsqu'elles sont converties en dollars canadiens aux taux de change en vigueur au moment de l'opération. Les actifs et les passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la fin de l'exercice, ce qui entraîne des gains et des pertes non réalisés. Les gains et les pertes réalisés sont inscrits dans l'état des résultats à titre de dépenses 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 2015, le taux de change d'un grand nombre de devises étrangères a enregistré une forte volatilité, notamment un raffermissement par rapport au dollar canadien. Au cours de l'année, DC a effectué d'importantes opérations en livres britanniques, en yuans chinois, en euros, en yens japonais et en dollars américains qui lui ont occasionné des pertes de change réalisées de 553 000 \$ et des gains de change non réalisés de 593 000 \$. Les pertes réalisées sont comptabilisées dans les dépenses au titre des services généraux. Les cinq devises ci-dessous sont celles qui reviennent le plus souvent dans le cadre des activités étrangères de l'organisme, et le dollar canadien s'est déprécié par rapport à chacune d'elles durant l'année.

VALEUR DE 100 000 \$ CA EN DATE DU

DEVISE	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2015
\$ 	85 993 \$	72 120 \$
€ 	70 739 €	66 002 €
£ 	55 357 £	48 645 £
¥ 	527 865 ¥	467 973 ¥
¥ 	10 312 900 ¥	8 689 940 ¥

États financiers

Énoncé de responsabilité de la direction	57
Rapport de l'auditeur indépendant	58
État de la situation financière	60
État des résultats	61
État des gains et pertes de réévaluation	62
État de la variation des actifs financiers nets	63
État des flux de trésorerie	64
Notes afférentes aux états financiers	65

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 du 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 de vérification interne de la CCT et remplit les autres obligations qui lui sont confiées.

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

Le président-directeur général,



David Goldstein

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



André Joannette

Rapport de l'auditeur indépendant



Auditor General of Canada
Verificateur général du Canada

Au ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique

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 2015, 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 2015, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables des Normes comptables canadiennes pour le secteur public ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Commission canadienne du tourisme dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, aux règlements administratifs de la Commission canadienne du tourisme ainsi qu'aux instructions données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* décrites à la note 1 afférente aux états financiers.

Pour le vérificateur général du Canada,



Tammy Squires, CPA, CA
directrice principale

Le 16 mars 2016
Vancouver, Canada

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME

État de la situation financière

AU 31 DÉCEMBRE 2015

(en milliers)	2015	2014
Actifs financiers		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 4)	16 616 \$	14 748 \$
Créances		
Contributions des partenaires	2 369	1 412
Gouvernement du Canada	238	169
Autres	12	31
Actif au titre des prestations constituées (note 8)	12 288	7 585
Placements de portefeuille (note 5)	504	546
	<u>32 027</u>	<u>24 491</u>
Passifs		
Créditeurs et charges à payer		
Fournisseurs	9 593	5 186
Rémunération des employés	1 310	1 943
Gouvernement du Canada	601	789
Passif au titre des prestations constituées (note 8)	5 966	5 991
Produits reportés	362	260
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	164	515
	<u>17 996</u>	<u>14 684</u>
Actifs financiers nets	<u>14 031</u>	<u>9 807</u>
Actifs non financiers		
Charges payées d'avance et autres actifs	1 149	1 789
Immobilisations corporelles (note 7)	1 788	326
	<u>2 937</u>	<u>2 115</u>
Excédent accumulé (note 10)	<u>16 968 \$</u>	<u>11 922 \$</u>

Engagements et éventualités (notes 14 et 15)
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Scott Allison



Membre du conseil d'administration

Michael Hannan



Membre du conseil d'administration

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME

État des résultats

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2015

(en milliers)	Budget 2015	2015	2014
Produits			
Contributions des partenaires	8 918 \$	13 927 \$	10 391 \$
Autres	696	890	1 160
	9 614	14 817	11 551
Charges			
Marketing et ventes (note 11)	57 484	60 421	55 920
Services généraux	8 209	7 434	7 659
Stratégie et planification	635	697	512
Amortissement des immobilisations corporelles	579	353	382
	66 907	68 905	64 473
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(57 293)	(54 088)	(52 922)
Crédits parlementaires (note 9)	60 822	58 779	57 976
Excédent de l'exercice	3 529	4 691	5 054
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	11 684	11 684	6 630
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	15 213 \$	16 375 \$	11 684 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME

État des gains et pertes de réévaluation

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2015

(en milliers)	2015	2014
Gains de réévaluation accumulés au début de l'exercice	238 \$	178 \$
Gains non réalisés attribuables au cours du change	593	238
Montants reclassés dans l'état des résultats	(238)	(178)
Gains de réévaluation nets pour l'exercice	355	60
Gains de réévaluation accumulés à la fin de l'exercice	593 \$	238 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME

État de la variation des actifs financiers nets

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2015

(en milliers)	Budget 2015	2015	2014
Excédent de l'exercice	3 529 \$	4 691 \$	5 054 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	(2 210)	(1 824)	(20)
Amortissement des immobilisations corporelles	579	353	382
Cession nette d'immobilisations corporelles	-	9	-
	(1 631)	(1 462)	362
Effet de la variation des autres actifs non financiers			
Augmentation (diminution) des charges payées d'avance	-	640	(781)
	-	640	(781)
Gains de réévaluation nets	-	355	60
Augmentation des actifs financiers nets	1 898	4 224	4 695
Actifs financiers nets au début de l'exercice	9 807	9 807	5 112
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	11 705 \$	14 031 \$	9 807 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME

État des flux de trésorerie

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2015

(en milliers)	2015	2014
Activités de fonctionnement :		
Rentrées de fonds :		
Crédits parlementaires utilisés pour financer		
les activités de fonctionnement et les activités		
d'investissement en immobilisations	58 779 \$	57 976 \$
Contributions des partenaires	13 072	9 371
Divers	711	976
Intérêt	166	166
	<u>72 728</u>	<u>68 489</u>
Sorties de fonds :		
Paiements en espèces aux fournisseurs	(52 620)	(50 866)
Paiements en espèces aux employés		
et au nom des employés	(17 382)	(14 895)
Flux de trésorerie provenant des		
activités de fonctionnement	<u>2 726</u>	<u>2 728</u>
Activités d'investissement en immobilisations :		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 278)	(20)
Cession d'immobilisations corporelles	9	-
Flux de trésorerie affectés aux activités		
d'investissement en immobilisations	<u>(1 269)</u>	<u>(20)</u>
Activités de placement :		
Cession de placements de portefeuille	56	62
Flux de trésorerie provenant des		
activités de placement	<u>56</u>	<u>62</u>
Gains de réévaluation nets pour l'exercice	355	60
Augmentation nette de la trésorerie durant l'exercice	<u>1 868</u>	<u>2 830</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
 au début de l'exercice	14 748	11 918
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
 à la fin de l'exercice	<u>16 616 \$</u>	<u>14 748 \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers

31 DÉCEMBRE 2015

1. Pouvoirs, objectifs et instructions

La Commission canadienne du tourisme (la CCT), créée le 2 janvier 2001 en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme (la Loi)*, est une société d'État désignée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La CCT est mandataire de Sa Majesté la Reine du Chef du Canada. Toutes les obligations de la CCT sont donc les obligations du Canada. La CCT n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Comme il est précisé à l'article 5 de la *Loi*, la CCT a pour mission de :

- veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme;
- promouvoir le Canada comme destination touristique de choix;
- favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le tourisme au Canada;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

En décembre 2014, la CCT a reçu les instructions C.P. 2014-1378 en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, 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, cela se traduit par un solde de crédits parlementaires à recevoir.

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

b) Contributions des partenaires

La CCT mène des activités de marketing en partenariat avec diverses organisations canadiennes et étrangères. Lorsque la CCT assume les risques financiers d'une activité de marketing, les contributions reçues d'une organisation partenaire sont comptabilisées à titre de produits dans l'exercice au cours duquel se déroule l'activité de marketing. Les contributions de partenaires obtenues alors que l'activité de marketing correspondante n'a pas encore eu lieu sont comptabilisées à titre de produits reportés.

c) Autres produits

Les autres produits 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.

g) Charges payées d'avance

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

h) Immobilisations corporelles

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

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

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

i) Produits reportés

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

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

Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations se composent des coûts de désaffectation de divers locaux loués. La CCT comptabilise 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 inclus dans les améliorations locatives et amorti de la même façon que l'immobilisation correspondante. La charge d'amortissement est incluse dans le calcul du coût de fonctionnement net. Voir la note 7.

k) Avantages sociaux futurs

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

Les charges et les obligations relatives aux régimes à prestations déterminées sont établies au moyen d'une évaluation actuarielle, selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services, d'après la meilleure estimation de la direction quant au roulement du personnel, à l'âge moyen de la retraite, aux coûts moyens d'indemnisation par personne, aux niveaux futurs des salaires et des prestations, au rendement attendu des actifs des régimes, aux coûts médicaux futurs et à d'autres facteurs actuariels. Aux fins du calcul du rendement attendu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués selon la valeur de marché.

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

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. Pour 2015, la DMERCA a été évaluée à 8,9 ans (8,7 ans en 2014) pour le régime de retraite agréé des employés de la CCT (RRA), à 0 an (8 ans en 2014) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 12,6 ans (14,3 ans en 2014) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 7 ans (7 ans en 2014) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 13 ans (13 ans en 2014) pour les prestations de départ et à 13 ans (13 ans en 2014) pour les prestations de congé de maladie.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni ou aux États-Unis participent aux régimes de retraite à prestations déterminées du ministère des Affaires étrangères administrés par le gouvernement du Canada. Les actifs de ces régimes ne peuvent être répartis parmi les employeurs participants; il s'agit de régimes de retraite multi-employeurs, qui sont comptabilisés à titre de régimes de retraite à cotisations déterminées. Les cotisations de la CCT à ces régimes correspondent au coût total des prestations pour l'employeur. Ce coût, qui varie selon le régime, est déterminé selon un pourcentage du salaire brut des employés. Les cotisations peuvent changer au fil du temps en fonction des résultats des régimes, car la CCT est tenue, en vertu de la loi actuelle, de modifier le taux de ses cotisations dans l'éventualité d'un déficit actuariel. Les cotisations correspondent aux obligations totales au titre des prestations constituées de la CCT à l'égard de ces employés et elles sont passées en charges au cours de l'exercice où les services sont rendus.

l) Instruments financiers

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

m) Incertitude d'évaluation

La préparation des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public exige de la direction qu'elle fasse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs présentés à la date des états financiers ainsi que sur les produits et les charges comptabilisés dans les exercices visés. Les résultats réels pourraient donc différer de ces estimations de façon significative. Les estimations les plus importantes ont trait à l'évaluation des avantages futurs des employés, à l'évaluation connexe de l'actif au titre des prestations constituées, à la durée de vie utile des immobilisations corporelles aux fins de l'amortissement et à la juste valeur de l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations.

n) Opérations entre apparentés

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

o) 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, c'est-à-dire le transfert de biens à titre gratuit. Aucun montant n'est comptabilisé dans les présents états financiers relativement aux services d'audit et aux contributions reçues en nature.

p) Adoption de nouvelles normes comptables

Le 1^{er} janvier 2015, la CCT a adopté la norme comptable pour le secteur public (SP) 3260, *Passif au titre des sites contaminés*. Cette nouvelle norme décrit la façon de comptabiliser et de présenter un passif au titre de l'assainissement de sites contaminés. La norme s'applique aux exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2014. L'adoption de cette norme n'a eu aucune incidence sur les états financiers de la CCT.

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 SP 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 futures normes comptables.

4. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers)	2015	2014
Soldes bancaires	16 265 \$	14 427 \$
Dépôt à terme du marché monétaire	351	321
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	16 616 \$	14 748 \$

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 2016 à 2031. La valeur de marché des placements de portefeuille se rapproche de leur juste valeur.

Émetteur (en milliers)	Échéance	Coût	Intérêts courus jusqu'à présent	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur à l'échéance
Province du Nouveau- Brunswick	27 déc. 2016	51 \$	4 \$	56 \$	57 \$	57 \$
Province de Québec	1 ^{er} déc. 2017	93	9	101	104	106
Province de Québec	1 ^{er} déc. 2019	76	9	85	89	94
Province de la Nouvelle- Écosse	2 déc. 2021	60	9	69	73	82
Province de l'Ontario	2 déc. 2023	47	7	55	58	70
Province de l'Ontario	2 déc. 2025	51	9	60	65	84
Province de la Colombie- Britannique	18 déc. 2028	32	6	38	40	59
Province de l'Ontario	2 déc. 2031	33	7	40	42	70
		443 \$	60 \$	504 \$	528 \$	622 \$

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 au 31 décembre 2015 :

Devise (en milliers)	Trésorerie		Créances		Créditeurs et charges à payer	
	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien
Dollar australien	19	19 \$	10	10 \$	262	265 \$
Dollar canadien	14 965	14 965	2 415	2 415	6 854	6 854
Yuan chinois	2 947	632	-	-	5 333	1 139
Euro	28	42	34	52	809	1 225
Livre britannique	57	116	(10)	(20)	349	718
Dollar de Hong Kong	-	-	-	-	1	-
Yen japonais	11 719	135	-	-	25 673	295
Peso mexicain	458	37	-	-	-	-
Won sud-coréen	38 248	45	4 333	2	500	1
Dollar américain	451	625	116	160	726	1 007
Total en équivalent canadien		16 616 \$		2 619 \$		11 504 \$
Réparti comme suit :						
Fournisseurs et partenariats		- \$		2 369 \$		9 593 \$
Autres		-		12		-
Rémunération des employés		-		-		1 310
Apparentés		-		238		601
Total		16 616 \$		2 619 \$		11 504 \$

Au 31 décembre 2015, si les devises ci-dessus s'étaient affermies de 10 pour cent par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurrées constantes, les gains de change non réalisés auraient diminué d'environ 278 000 \$ (augmentation de 20 000 \$ en 2014). Si les devises ci-dessus s'étaient affaiblies de 10 pour cent par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurrées constantes, les gains de change non réalisés auraient augmenté d'environ 278 000 \$ (baisse de 20 000 \$ en 2014).

Les pertes de change réalisées, comptabilisées au poste Services généraux de l'état des résultats, totalisent 553 756 \$ en 2015 (331 193 \$ en 2014).

7. Immobilisations corporelles

(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 \$

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

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	Régime à prestations déterminées par capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime d'avantages complémentaires de retraite des employés canadiens	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
Chine, Japon et Corée du Sud	Régime de retraite des employés de la 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, Corée du Sud, États-Unis, Royaume-Uni	Indemnités de départ pour certains employés canadiens et employés recrutés sur place des bureaux à l'étranger	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	CCT	Régime à prestations déterminées

Régimes à cotisations déterminées

Canada

La CCT a créé un régime de retraite à cotisations déterminées pour ses employés non syndiqués qui travaillent au Canada et ont été embauchés le 1^{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 414 957 \$ en 2015 (402 756 \$ en 2014).

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 221 621 \$ en 2015 (285 547 \$ en 2014), sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

Régimes à prestations déterminées

Canada

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

Depuis le 2 janvier 2004, les régimes en place comprennent un régime de retraite agréé et un régime de retraite supplémentaire prévoyant des prestations de retraite en sus de la limite prescrite. Dans ces régimes, les prestations de retraite sont déterminées d'après le nombre d'années de service et les gains moyens à la retraite. Le régime de retraite agréé est financé par les cotisations de la CCT et celles des participants. En vertu des lois régissant les régimes de retraite, la CCT verse des cotisations établies en fonction d'une évaluation actuarielle et assume l'ultime responsabilité de voir à la capitalisation adéquate du régime au fil des ans. Depuis le 2 janvier 2004, les obligations découlant du régime de retraite supplémentaire sont financées annuellement sur la base d'une hypothétique cessation du régime, en fonction d'un rapport d'évaluation préparé par l'actuaire.

Chine, Japon et Corée du Sud

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

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

Indemnités de départ et avantages complémentaires de retraite

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

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

Date de mesure et date de l'évaluation actuarielle

La plus récente évaluation actuarielle du régime canadien de retraite agréé à prestations déterminées effectuée dans l'optique de la capitalisation remonte au 31 décembre 2014. Le rapport a été déposé auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) dans les délais prescrits, soit avant le 30 juin 2015.

La situation financière qui y est établie selon l'hypothèse de la continuité du fonctionnement indique un excédent de 5 743 500 \$ (excédent de 4 141 500 \$ en 2014). L'évaluation révèle en outre un ratio de solvabilité moyen de 78,3 % (72,5 % en 2014).

En temps normal, la CCT devrait effectuer des paiements spéciaux pendant les cinq années suivant la date d'application de l'évaluation afin d'éliminer tout déficit actuariel et tout déficit de solvabilité. Cependant, le 25 mars 2011, le gouvernement fédéral a publié le *Règlement modifiant certains règlements pris en vertu de la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*. En vertu de ce nouveau règlement, la CCT est autorisée à réduire ses paiements spéciaux de solvabilité, tels qu'établis par la plus récente évaluation actuarielle du régime déposée auprès des autorités de réglementation, à condition d'informer les ministres compétents de son intention. En 2011, les ministres compétents ont approuvé la décision de la CCT de réduire ses paiements spéciaux de solvabilité jusqu'à concurrence de la réduction maximum totale permise.

En vertu de ce règlement, la CCT n'était pas tenue d'effectuer des paiements spéciaux en 2013. La CCT a atteint la réduction maximum totale permise des paiements spéciaux de solvabilité en août 2014. En 2014, la CCT a dû recommencer à effectuer des paiements spéciaux de solvabilité, pour un montant total de 680 101 \$. La CCT a continué d'effectuer 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. 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	
	2015	2014	2015	2014
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	22 198 \$	20 634 \$	5 811 \$	5 060 \$
Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur)	80	271	127	181
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	1 229	1 196	145	147
Cotisations des employés	34	86	-	-
Avantages sociaux versés	(1 170)	(966)	(292)	(453)
Perte actuarielle (gain actuariel)	1 637	1 156	(1 392)	876
Réduction de l'obligation due aux compressions	-	(179)	-	-
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	24 008 \$	22 198 \$	4 399 \$	5 811 \$

VARIATION DES ACTIFS DES RÉGIMES :

(en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2015	2014	2015	2014
Valeur marchande des actifs des régimes, début de l'exercice	29 184 \$	23 869 \$	- \$	- \$
Rendement réel des actifs des régimes après déduction des frais de gestion des placements	2 308	4 141	-	-
Cotisations patronales	5 119	2 054	291	453
Cotisations des employés	34	86	-	-
Prestations versées	(1 170)	(966)	(291)	(453)
Valeur marchande des actifs des régimes, fin de l'exercice	35 475 \$	29 184 \$	- \$	- \$

RAPPROCHEMENT DE LA CAPITALISATION :

(en milliers)	2015	2014
Renseignements détaillés sur les régimes de retraite		
Volet à prestations déterminées		
du régime de retraite des employés de la CCT		
Obligation au titre des prestations constituées	(20 458) \$	(19 466) \$
Actifs du régime	31 735	26 189
Excédent	11 277 \$	6 723 \$
Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT		
Obligation au titre des prestations constituées	(2 543) \$	(1 699) \$
Actifs du régime	3 741	2 995
Excédent	1 198 \$	1 296 \$
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud		
Obligation au titre des prestations constituées	(1 006) \$	(1 032) \$
Actifs du régime	-	-
Déficit	(1 006) \$	(1 032) \$

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	
	2015	2014	2015	2014
Obligation au titre des prestations constituées	(1 006) \$	(1 032) \$	(4 399) \$	(5 811) \$
Actifs des régimes	-	-	-	-
Situation de capitalisation – déficit, fin de l'exercice	(1 006) \$	(1 032) \$	(4 399) \$	(5 811) \$

La valeur des actifs du régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud était inférieure à la valeur de l'obligation au titre des prestations constituées à la date de mesure pour 2015 et 2014.

Rapprochement de la capitalisation et de l'actif (du passif) au titre des prestations constituées (en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2015	2014	2015	2014
Situation de capitalisation – excédent (déficit), fin de l'exercice	11 469 \$	6 987 \$	(4 399) \$	(5 811) \$
Cotisations patronales de l'exercice, de la date de mesure à la fin de l'exercice	1 008	1 207	-	-
(Gains actuariels non amortis) pertes actuarielles non amorties	(119)	(1 776)	(530)	989
Provision pour moins-value	(1 100)	-	-	-
Actif (passif) au titre des prestations constituées	11 258 \$	6 418 \$	(4 929) \$	(4 822) \$

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)	2015	2014
Régime de retraite agréé des employés de la CCT	10 170 \$	5 977 \$
Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2 118	1 608
Total de l'actif au titre des prestations constituées	12 288	7 585
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	(1 030)	(1 166)
Volet à cotisations déterminées théorique du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	(9)	(2)
Régime d'avantages complémentaires de retraite	(4 237)	(3 986)
Régime d'indemnités de départ	(541)	(693)
Régime de prestations de congé de maladie postérieures à l'emploi non acquises	(149)	(144)
Total du passif au titre des prestations constituées	(5 966)	(5 991)
Total de l'actif net au titre des prestations constituées	6 322 \$	1 594 \$

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	2015	2014
Titres de capitaux propres	55 %	60 %
Titres d'emprunt	32 %	35 %
Trésorerie	8 %	0 %
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	
	2015	2014	2015	2014
Coût des prestations de l'exercice en cours	114 \$	357 \$	127 \$	181 \$
Coût financier	-	-	145	148
Amortissement des pertes actuarielles nettes (gains actuariels nets)	(590)	(29)	126	8
Pertes (gains) attribuables aux compressions	-	(179)	-	-
Total	(476)	149	398	337
Moins : cotisations des employés	(34)	(86)	-	-
Charges liées (produits liés) aux prestations de retraite	(510)	63	398	337
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	1 229	1 196	-	-
Rendement attendu de la moyenne des actifs des régimes de retraite	(1 738)	(1 549)	-	-
Charge d'intérêts (produit d'intérêts) sur les prestations de retraite	(509)	(353)	-	-
Augmentation de la provision sur moins-value sur l'actif des prestations constituées	1 100	-	-	-
Total des charges liées (produits liés) aux régimes de retraite	81 \$	(290) \$	398 \$	337 \$

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES (MOYENNE PONDÉRÉE) :

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2015	2014	2015	2014
Obligation au titre des prestations constituées				
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 postérieures à l'emploi non acquises			1,22 %	1,93 %
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	6,15 %	6,50 %		
· Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,56 %	2,97 %		
· Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	1,93 %	2,27 %		
· Avantages complémentaires de retraite			2,56 %	2,97 %
· Indemnités de départ			1,93 %	2,27 %
· Régime de prestations de congé de maladie postérieures à l'emploi non acquises			1,93 %	2,27 %
Rendement à long terme attendu des actifs des régimes				
· Régime de retraite agréé des employés de la CCT	6,15 %	6,50 %		
· Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	3,08 %	3,25 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération :				
· Employés canadiens	1,50 %	3,13 %	2,50 %	3,13 %
· Employés recrutés sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	2,75 %	2,75 %

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			
	2015		2014	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,40 %	8,50 %	6,50 %	8,80 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2030	2033	2030	2033

Obligation au titre des prestations constituées	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2015		2014	
	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

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 6 510 391 \$ (3 196 735 \$ en 2014). En 2015, le montant total de trésorerie comprend des paiements spéciaux de solvabilité de 4 700 540 \$ (680 101 \$ en 2014).

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)	2015	2014
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations		
Montants votés :		
Budget principal 2014-2015 (2013-2014)	57 973 \$	57 973 \$
Budget supplémentaire B	3	-
Budget supplémentaire C	-	3
	<hr/>	<hr/>
	57 976	57 976
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(45 089)	(45 089)
Montants constatés durant l'exercice en cours	<hr/>	<hr/>
	12 887	12 887
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 à constater à l'exercice suivant	(17 084)	(12 887)
Montants constatés durant l'exercice en cours	<hr/>	<hr/>
	45 892	45 089
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	<hr/>	<hr/>
	58 779	57 976
Crédits parlementaires (reportés)		
Solde d'ouverture	-	-
Trésorerie reçue de l'exercice gouvernemental 2014-2015 (2013-2014)	(12 887)	12 887)
Trésorerie reçue de l'exercice gouvernemental 2015-2016 (2014-2015)	(45 892)	(45 089)
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	<hr/>	<hr/>
	58 779	57 976
Solde de clôture	<hr/>	<hr/>
	- \$	- \$

10. Excédent accumulé

L'excédent accumulé se compose de ce qui suit :

(en milliers)	2015	2014
Excédent de fonctionnement accumulé	16 375 \$	11 684 \$
Gain de réévaluation accumulé	593	238
Excédent accumulé	<u>16 968 \$</u>	<u>11 922 \$</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)	2015	2014
Marchés principaux (Royaume-Uni, France, Allemagne et Australie)	17 096 \$	16 502 \$
Marketing général	17 711	13 988
Marchés émergents (Inde, Brésil, Mexique, Japon, Corée du Sud et Chine)	17 515	16 851
États-Unis (Événements d'affaires Canada)	8 099	8 579
	<u>60 421 \$</u>	<u>55 920 \$</u>

12. Dépenses par article

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

(en milliers)	2015	2014
Programmes		
Publicité	6 254 \$	1 647 \$
Relations publiques et avec les médias	5 127	5 041
Développement de la clientèle	18 407	19 802
Activités auprès des professionnels des voyages	18 227	16 199
Recherche	2 657	2 040
Total des dépenses liées aux programmes	50 672	44 729
Salaires et avantages sociaux	12 021	12 990
Dépenses de fonctionnement		
Autres	2 568	2 443
Loyer	1 393	2 016
Déplacements	477	591
Services professionnels	1 421	1 322
Total des dépenses de fonctionnement	5 859	6 372
Dépenses avant amortissement	68 552	64 091
Amortissement	353	382
Total des dépenses	68 905 \$	64 473 \$

13. Instruments financiers

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

Risque de crédit

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

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

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

Au 31 décembre 2015, l'exposition au risque de crédit est de 16 616 000 \$ (14 748 000 \$ en 2014) pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie (note 4) et de 503 679 \$ (546 172 \$ en 2014) 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 2015, la provision pour dépréciation est de 0 \$ (655 \$ en 2014). 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	120 jours
Contributions des partenaires	2 369 \$	1 461 \$	625 \$	11 \$	272 \$	- \$	- \$
Gouvernement du Canada	238	238	-	-	-	-	-
Autres	12	12	-	-	-	-	-
Total	2 619 \$	1 711 \$	625 \$	11 \$	272 \$	- \$	- \$

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	120 jours
Fournisseurs	9 593 \$	7 132 \$	2 410 \$	10 \$	- \$	- \$	41 \$
Rémunération des employés	1 310	1 310	-	-	-	-	-
Gouvernement du Canada	601	601	-	-	-	-	-
Total	11 504 \$	9 043 \$	2 410 \$	10 \$	- \$	- \$	41 \$

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 2015, l'exposition au risque de change, fondée sur les soldes monétaires de fin d'exercice libellés en devises est de 1 856 000 \$ (3 625 000 \$ en 2014) pour ce qui est des actifs financiers et de 4 650 000 \$ (3 451 000 \$ en 2014) 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 2015, l'exposition au risque de taux d'intérêt relatif aux placements de portefeuille de la CCT s'élève à 503 679 \$ (546 172 \$ en 2014).

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 2015 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 2015, le total des engagements de la CCT s'établit à 8,6 millions de dollars (4,1 millions de dollars en 2014).

(en milliers)	2016	2017	2018	2019	2020	Total
	5 981 \$	1 024 \$	772 \$	443 \$	337 \$	8 557 \$

15. Éventualités

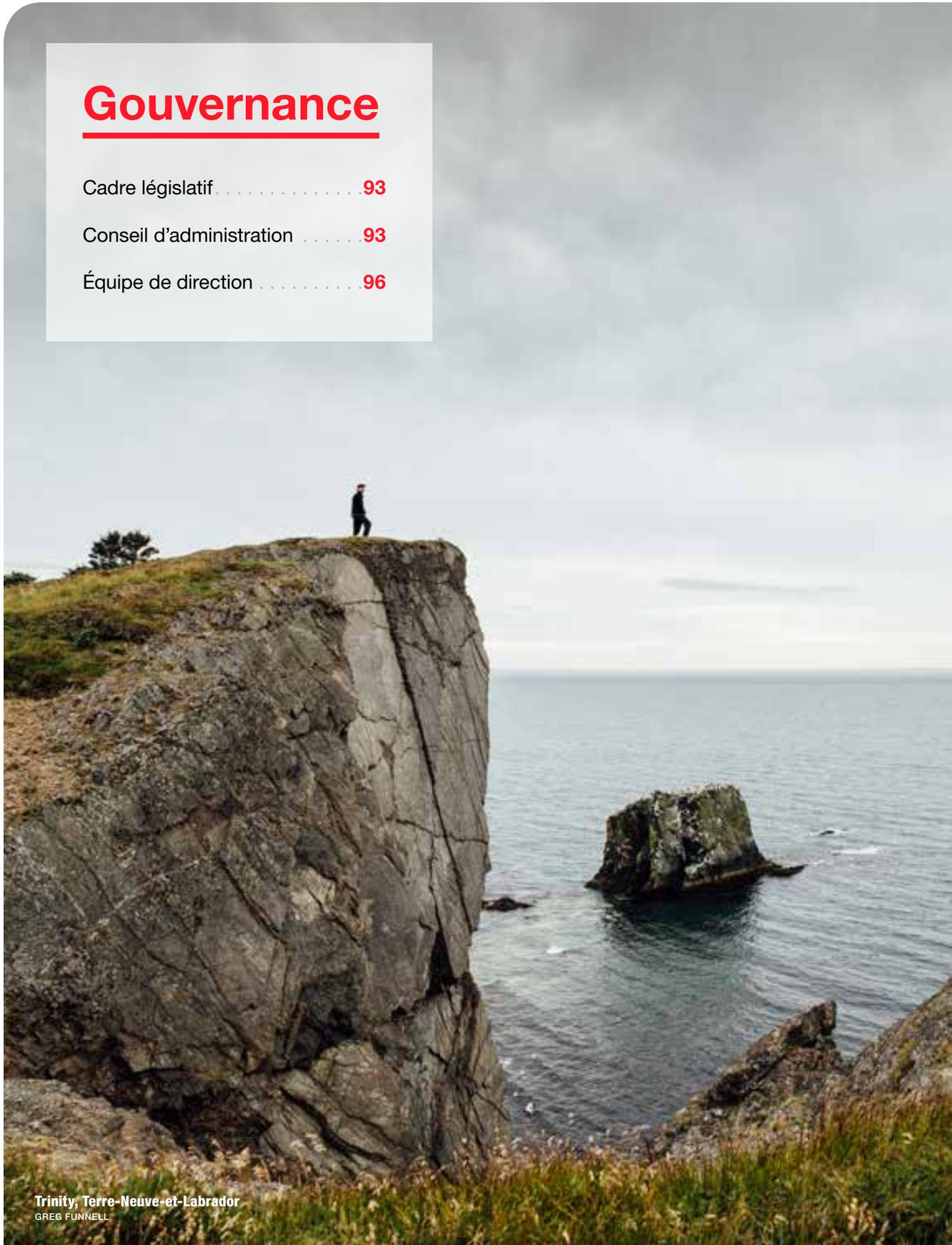
Dans le cours normal des activités de la CCT, diverses revendications et poursuites ont été intentées contre elle. Si la direction estime qu'il est possible de déterminer, dans une fourchette raisonnable, l'ampleur des pertes qui pourraient découler du règlement des litiges et que de telles pertes sont 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. En raison de la nature délicate et confidentielle des revendications et des poursuites, la CCT ne peut divulguer d'information concernant les pertes possibles.

Gouvernance

Cadre législatif 93

Conseil d'administration 93

Équipe de direction 96



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 l'ISDE, 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'ISDE (membre d'office). Jusqu'à neuf administrateurs supplémentaires sont en outre nommés par le ministre de l'ISDE, 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.

Plusieurs changements ont été apportés à la composition du conseil en 2015. M^{me} Danielle Poudrette a été admise au conseil en avril, succédant au membre sortant M. David Jovanovic. M^{me} Olga Ilich a été nommée présidente du conseil en juin, mois où M. Rod Taylor a quant à lui quitté le conseil. À la fin de 2015, deux postes restaient vacants.

Le conseil a tenu sept réunions en 2015, dont le taux moyen de participation a été 88 %.



CONSEIL D'ADMINISTRATION

AU 31 DÉCEMBRE 2015



OLGA ILICH
PRÉSIDENTE
Associée, Performance
Construction
Richmond
(Colombie-Britannique)



SCOTT ALLISON
VICE-PRÉSIDENT
Vice-président,
Activités
canadiennes,
Marriott Hotels
of Canada
Toronto (Ontario)



DAVID GOLDSTEIN
**PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL**
Destination Canada
Vancouver
(Colombie-Britannique)



NORA DUKE
Vice-présidente
directrice des services
généraux et chef des
ressources humaines,
Fortis Inc.
St. John's
(Terre-Neuve-et-Labrador)



**MICHAEL
HANNAN**
Président,
H2 Hotels and
Resorts
Canmore (Alberta)



JOHN KNUBLEY
(MEMBRE D'OFFICE)
Sous-ministre,
Innovation,
Sciences et
Développement
économique
Ottawa (Ontario)



DRAY MATOVIC
Président,
Halex Ventures, Inc.
Niagara Falls
(Ontario)



**ROBERT
MERCURE**
Directeur général,
Fairmont Château
Frontenac
Québec (Québec)



**DANIELLE
POUDRETTE**
Cadre en marketing
international et
conseillère en
optimisation de la
performance
Montréal (Québec)



RITA TSANG
Fondatrice,
présidente du
conseil et directrice
générale, Groupe
Tour East
Toronto (Ontario)

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 LGFP, 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. La majorité des membres nommés viennent d'organismes touristiques du secteur privé; ils jouent un rôle clé dans le contact entre DC et l'industrie du tourisme.

En 2015, DC a entrepris de fusionner ses comités consultatifs sur les marchés principaux, les marchés émergents et les expériences de la marque pour former le nouveau comité consultatif sur les activités internationales; elle a aussi travaillé à l'établissement d'un nouveau comité consultatif sur les États-Unis. Ces deux nouveaux comités, institués en 2016, viennent s'ajouter aux comités consultatifs relatifs à Événements d'affaires Canada et 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 2015



**ANDRÉ
JOANNETTE**
CHEF DES SERVICES
FINANCIERS



SARAH SIDHU
AVOCATE GÉNÉRALE
ET SECRÉTAIRE
GÉNÉRALE



GILLES VERRET
VICE-PRÉSIDENT,
STRATÉGIE ET
COMMUNICATIONS
GÉNÉRALES



JON MAMELA
CHEF DU
MARKETING



**EMMANUELLE
LEGAULT**
VICE-PRÉSIDENTE,
AFFAIRES
INTERNATIONALES



Pemberton, Colombie-Britannique
MAURICE LI



Winnipeg, Manitoba
TRAVEL MANITOBA

Annexe

DÉFINITIONS DES ÉLÉMENTS DU TABLEAU DE BORD DE L'ENTREPRISE

Nombre de voyageurs d'agrément convertis au moyen d'activités de marketing auprès des consommateurs en Australie, en Allemagne et au Royaume-Uni

Nombre de personnes converties par suite des campagnes publicitaires mesurées de DC, parmi le nombre de personnes se souvenant des campagnes de DC. Calculé selon la proportion de voyageurs qui se rappellent avoir vu la publicité au sein de toute la population de voyageurs long-courriers âgés de 18 ans et plus.

Nombre de voyageurs d'agrément ayant fait leurs réservations dans le cadre d'une promotion conjointe avec des professionnels des voyages

Nombre de personnes ayant réservé un voyage en raison des promotions conjointes de DC avec les professionnels des voyages.

Recettes d'exportation du tourisme provenant des voyages d'agrément et attribuables à DC

Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément de DC.

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

Nombre estimé de personnes venant au Canada à la suite de la concrétisation de pistes trouvées par la division EAC de DC.

Recettes d'exportation du tourisme provenant des événements d'affaires et attribuables à DC

Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes de la division EAC de DC. Prévues pour les années à venir, ces recettes sont calculées selon la valeur des marchés conclus dans l'exercice en cours.

Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à DC

Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément et aux activités de ventes de la division EAC de DC.

Recettes fiscales fédérales attribuables à DC

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

Emplois attribuables à DC

Nombre estimé d'emplois attribuables aux recettes touristiques générées par DC grâce à ses activités de marketing, à ses activités auprès des professionnels des voyages et aux activités de ventes d'EAC.

RCI des campagnes de marketing

Valeur des recettes touristiques générées par les campagnes de marketing menées par DC directement auprès des consommateurs, pour chaque dollar consacré à l'exécution de ces campagnes. Ce type de conversion tient compte des personnes qui songeaient à se rendre au Canada, mais n'avaient pas encore réservé leur voyage avant d'être exposées à la campagne et qui ont été incitées par la publicité à s'y rendre ou à réserver leur voyage.

Intérêt assisté pour la destination

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 lorsqu'on leur présente le Canada parmi un ensemble de destinations concurrentes.

Annexe

DÉFINITIONS DES ÉLÉMENTS DU TABLEAU DE BORD DE L'ENTREPRISE

Considération active du Canada comme destination

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

Taux d'engagement dans les médias sociaux

Pourcentage de nos adeptes sur Facebook (page en anglais) qui réagissent au contenu publié par DC (commentaires, « J'aime » ou partages).

Contributions des partenaires

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

Adoption de la marque par les partenaires

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

Importance accordée par les partenaires de l'industrie aux salons professionnels et médiatiques et aux événements d'affaires dans leurs objectifs de marketing et de ventes

Indication de la qualité et de la pertinence des plateformes de marketing de DC relativement aux objectifs d'affaires des partenaires, selon le sondage biennal auprès des partenaires.

Participation des médias, des voyageurs et d'autres acheteurs aux salons professionnels et médiatiques et aux événements d'affaires

Des salons et événements d'affaires de DC affichant complet sont une indication de la portée et de la pertinence des programmes de DC pour l'industrie.

Proportion de programmes et de ressources de marketing considérés comme pertinents par les partenaires

Pourcentage des programmes et des ressources de marketing considérés comme « pertinents » ou « très pertinents » par au moins les trois quarts des utilisateurs.

Proportion du budget total attribuée aux programmes

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

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

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

Efficacité des systèmes

Satisfaction des employés à l'égard de l'utilité des applications de TI utilisées.

Indice des valeurs fondamentales

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

Indice de participation active des employés

Indice mesurant l'adhésion des employés à la mission et à la vision de DC, ainsi que leur engagement envers DC, à l'aune de leur travail, de leur ferveur et de leur fierté à l'égard de l'organisme.



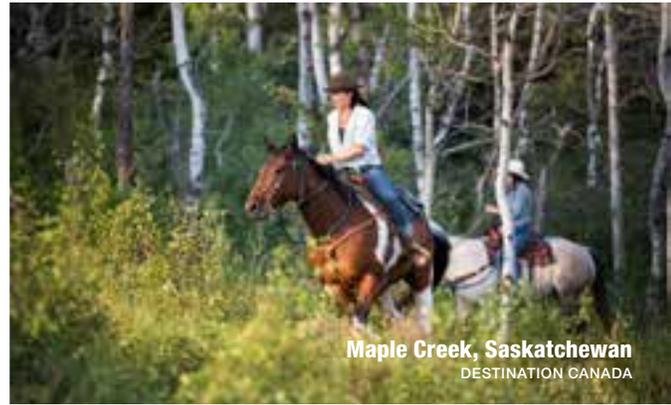
Edmonton, Alberta



Cornwall, Terre-Neuve-et-Labrador
NEWFOUNDLAND AND LABRADOR TOURISM



Île Miscou, Nouveau-Brunswick



Maple Creek, Saskatchewan
DESTINATION CANADA



Georgetown, Île-du-Prince-Édouard



Chutes Niagara, Ontario

Destination Canada

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