



Commission canadienne  
du tourisme

Canadian Tourism  
Commission



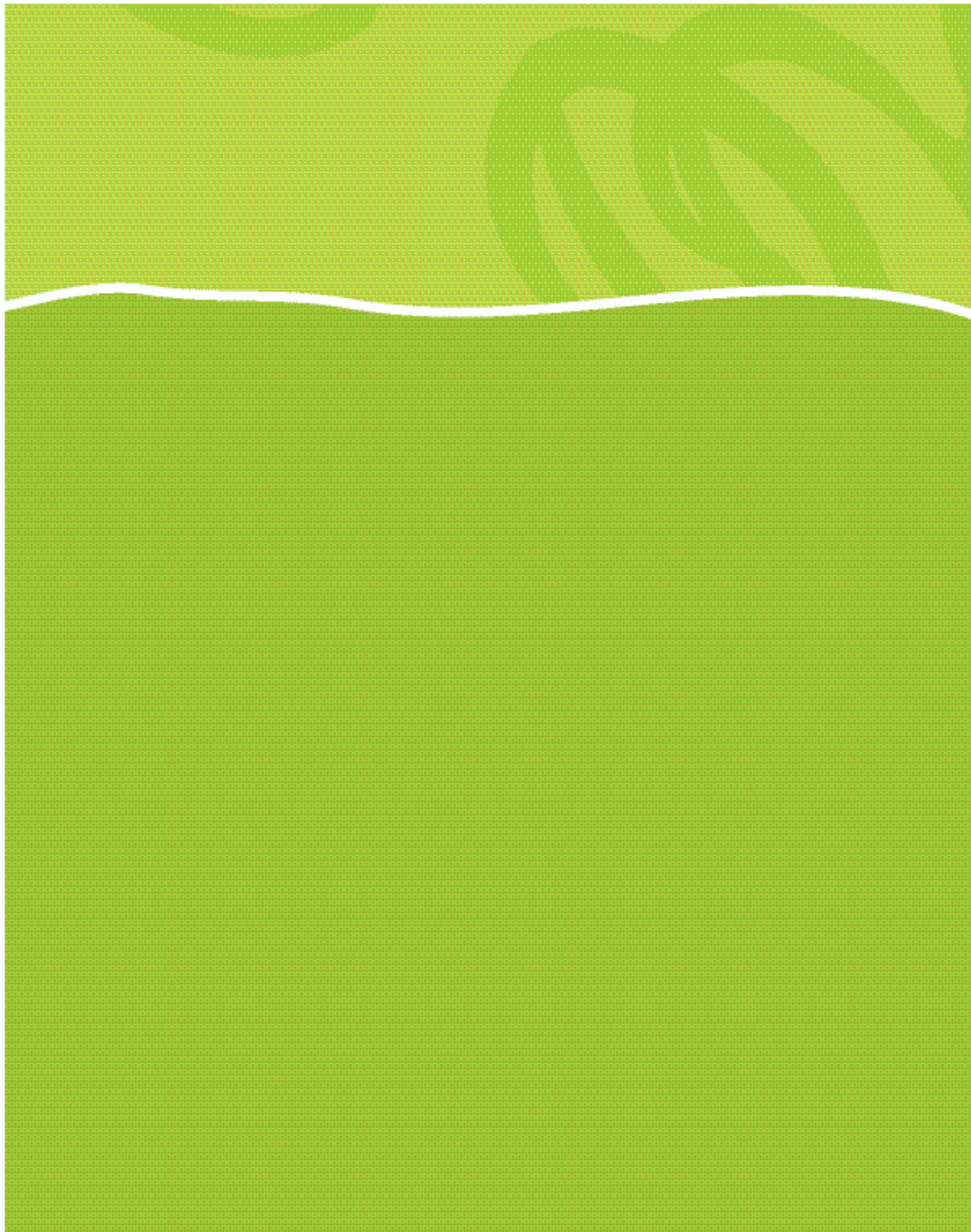
# sommaire du plan d'entreprise 2008-2012

## de la vision à la réalité

enough of this landscape  
and toggling. It all looks  
ing up every morning and  
the windows at all this is  
I don't think words can really  
it, except to say it's beautiful,  
and rejuvenating. There's just  
something so amazing about the whole  
atmosphere. Today we went for  
a walk which

lot of a hike  
areas that all along  
area when we stumbled  
the restaurant. I  
and the food was  
great and we also checked  
springs. I had  
idea what I was  
A totally  
baths





# table des matières

message de la présidente-directrice générale .....	5
sommaire .....	7
profil d'entreprise .....	9
sommaire organisationnel.....	9
régie interne et organigramme de la CCT.....	11
industrie canadienne du tourisme.....	12
<b>contexte de l'industrie .....</b>	<b>13</b>
Tourisme en bref .....	13
Économie mondiale .....	13
Comportement du marché .....	13
Part du marché.....	14
perspectives et tendances, 2008-2012 .....	17
Perspectives démographiques.....	17
Perspectives touristiques.....	18
Retards dans la délivrance de passeports .....	19
Tendances démographiques et psychologiques .....	19
Tendances technologiques.....	20
<b>contexte d'exploitation de la CCT .....</b>	<b>21</b>
liens avec les priorités de l'administration fédérale .....	21
participation aux programmes fédéraux .....	22
partenariats financiers .....	23
risques organisationnels .....	24
cycle de planification .....	25

<b>stratégie</b> .....	<b>27</b>
contexte .....	27
stratégie .....	28
But .....	28
Objectifs .....	28
Schéma stratégique.....	28
priorités .....	30
Première priorité : Rester en phase avec les attentes des consommateurs.....	31
Deuxième priorité : Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal .....	32
Troisième priorité : Distinguer le Canada des autres destinations .....	34
Quatrième priorité : Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.....	36
Cinquième priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle....	37
enjeux stratégiques .....	40
éléments livrables spécifiques pour 2008-2012.....	43
<b>mesure et évaluation du rendement</b> .....	<b>49</b>
<b>plan financier 2008-2012</b> .....	<b>55</b>
états financiers et prévisions financières de la CCT .....	55
budgets d'immobilisation .....	63
<b>annexes</b> .....	<b>65</b>
fonctions organisationnelles .....	65
mise à jour concernant l'examen spécial effectué par le Bureau du vérificateur général .....	71
stratégie d'atténuation des risques.....	75
plan d'action à l'égard du programme de coordination de l'image de marque (PCIM).....	80

# message de la présidente-directrice générale



Je suis heureuse de présenter le plan d'entreprise 2008-2012 de la Commission canadienne du tourisme (CCT). En nous fondant sur le travail accompli l'an dernier, nous avons étudié la conjoncture, analysé nos forces et cerné les défis que nous avons à relever, avant de déterminer notre orientation stratégique pour les cinq prochaines années. Nous avons ainsi fixé les priorités et les objectifs à réaliser pour faire face à la concurrence et réussir à l'échelle mondiale.

Ce plan constitue un jalon important pour la CCT, puisque la nouvelle stratégie vise à accentuer le rôle de la CCT dans la promotion du Canada sur la scène internationale. Alors que les partenaires provinciaux et régionaux continuent de promouvoir leurs destinations auprès des Canadiens, la CCT s'efforce de porter à des niveaux inédits le rayonnement collectif du Canada dans les marchés internationaux.

Un pays, une culture, des gens... Nous inviterons les voyageurs à partager notre croyance qu'il est important de vivre une vie hors de l'ordinaire. L'image de marque du Canada donne aux organismes de marketing touristique tels que la CCT un atout enviable : un produit admiré de tous. La marque Canada sera une marque touristique prédominante à l'échelle mondiale, encourageant les voyageurs à raconter *leurs propres histoires extraordinaires*. Notre tâche consiste à transformer en action ce lien émotionnel au Canada, en prenant appui sur une marque touristique qui charme l'imagination des consommateurs quand ils naviguent sur Internet, lorsqu'ils parcourent les présentoirs de brochures ou tout simplement dans leur routine quotidienne. Grâce à l'attrait qu'il exerce partout au monde et aux efforts déployés par la CCT pour tirer parti des possibilités qu'engendrent déjà les Jeux d'hiver de 2010, le Canada possède un avantage que peu d'autres nations peuvent égaler.

Cependant, l'industrie touristique canadienne ne cesse d'être confrontée à des risques, autant existants que nouveaux. De concert avec nos partenaires de l'industrie et nos partenaires non traditionnels, nous cernons les défis actuels et les possibilités futures et y réagissons pour promouvoir la marque touristique du Canada à l'échelle internationale et encourager les voyageurs à se rendre au Canada. Par ailleurs, la CCT collabore activement avec les professionnels du tourisme à la diversification des marchés touristiques afin d'accroître la capacité concurrentielle du Canada comme destination.

Nous nous employons à faire en sorte que nos priorités stratégiques engendrent les bons programmes et obtiennent les résultats voulus. Aujourd'hui plus que jamais, les mesures du rendement sont essentielles pour appuyer les entreprises dans leur effort de répondre aux besoins et aux tendances qui évoluent sans cesse. En utilisant de telles mesures dans le cadre d'un système intégré comme notre tableau de bord prospectif, qui relie notre stratégie, nos objectifs et nos initiatives à des mesures financières et non financières, nous pourrions discerner plus clairement et de façon plus immédiate la façon dont le plan d'entreprise guidera nos efforts pour obtenir les meilleurs résultats possibles.

Nous croyons que, pour se donner toutes les chances de réussir, il faut un plan qui nous projette dans l'avenir tout en retenant les leçons du passé. Le plan d'entreprise 2008-2012 de la CCT esquisse la façon dont nous transformons en réalité la vision du succès de l'industrie touristique canadienne, et ce, pour tous les Canadiens.

Explorez sans fin!



# sommaire

Au Canada, l'activité touristique représente environ 2 % du produit intérieur brut (PIB) total du pays, ce qui fait du tourisme un secteur économique important au Canada avec une valeur de PIB semblable à celle des secteurs de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse combinés.<sup>1</sup> Le secteur du tourisme touche les communautés urbaines et rurales dans toutes les régions du pays. Dans de nombreuses régions du Canada, de petites et moyennes entreprises touristiques soutiennent l'économie locale et engendrent des retombées économiques, sociales et culturelles importantes. À titre d'organisme entièrement consacré à promouvoir le Canada comme destination touristique, la CCT a comme but d'engendrer des revenus d'exportation pour l'économie canadienne.

Ces dernières années, l'industrie canadienne du tourisme a dû affronter des défis de fond. L'environnement dans lequel le Canada livre concurrence pour attirer des visiteurs étrangers est devenu plus mondialisé et plus compétitif. Alors que le nombre de personnes faisant des voyages à l'étranger a sensiblement augmenté, de nouvelles destinations touristiques entrent dans la lutte pour les mêmes voyageurs. C'est ainsi que des destinations établies, y compris le Canada, ont perdu des parts de marché. La baisse inédite et persistante du nombre de voyages faits par les visiteurs américains au Canada est encore un exemple des grands défis auxquels est confrontée l'industrie canadienne du tourisme.

Le plan d'entreprise 2008-2012 de la CCT s'appuie sur les assises solides posées par le plan 2007-2011. La section suivante donne un aperçu de l'information contenue dans le plan.

La section *Profil d'entreprise* présente un aperçu de l'historique de la CCT, de ses principales activités, de sa structure organisationnelle et de ses mécanismes de régie interne. Elle décrit aussi les caractéristiques du secteur du tourisme au Canada.

La section *Contexte de l'industrie* résume le contexte actuel dans lequel opère le secteur, incluant la conjoncture économique mondiale, le comportement du marché et la part de marché du Canada. En outre, cette section décrit les perspectives et les tendances pour la période de 2008 à 2012, et notamment les perspectives démographiques et touristiques, les retards dans la délivrance de passeports et les tendances démographiques, psychologiques et technologiques.

La section *Contexte d'exploitation* examine le contexte d'exploitation de la CCT, décrivant les rapports de sa stratégie avec les priorités de l'administration fédérale, sa participation aux programmes fédéraux, ses partenariats financiers, les risques courus par l'organisation et le cycle de planification globale.

La section *Stratégie* fournit un aperçu général du plan stratégique quinquennal de la CCT. Cette section décrit le but de l'organisation, ses objectifs et un schéma stratégique présentant la façon dont la CCT a l'intention d'atteindre son but ultime, soit d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers.

<sup>1</sup> Selon les données 2006 de Statistique Canada sur le produit intérieur brut aux prix de base.

En outre, cette section définit les cinq priorités stratégiques pour la période de 2008 à 2012, qui se rattachent directement au mandat et à la mission de la CCT. Ces cinq priorités sont les suivantes :

- 1) Rester en phase avec les attentes des consommateurs;
- 2) Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal;
- 3) Distinguer le Canada des autres destinations;
- 4) Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver;
- 5) Veiller à l'excellence organisationnelle.

Enfin, cette section décrit plusieurs enjeux stratégiques que la CCT continuera à surveiller et présente un résumé des éléments livrables spécifiques pour la période 2008 à 2012.

La section *Mesure et évaluation du rendement* décrit comment la CCT a adopté le tableau de bord prospectif (TBP) comme cadre d'évaluation de son rendement pour gérer la stratégie de l'organisme à tous les niveaux pour relier ses objectifs, ses mesures et ses initiatives.

La section *Plan financier 2008-2012* fournit de l'information sur le plan financier 2008-2012 de la CCT, incluant des états financiers et des prévisions financières, ainsi que les chiffres réels et prévus des budgets d'exploitation et d'immobilisations.

Dans son ensemble, le plan d'entreprise réaffirme la nouvelle stratégie de marketing de la CCT, qui consiste notamment à revitaliser la marque touristique du Canada et à mettre au point de nouvelles démarches pour toucher le visiteur potentiel. Afin de tirer le plus grand parti possible de ses ressources et de maximiser son impact, la CCT continue de concentrer ses efforts et ses ressources de marketing sur les principaux marchés étrangers dont provient chaque année la majorité des touristes au Canada, soit ceux qui assurent le meilleur rendement du capital investi.

En adhérant au cadre stratégique établi par le présent document, en continuant sa collaboration avec les partenaires de l'industrie et les partenaires non traditionnels et en tirant parti de la nouvelle identité visuelle de la marque touristique du Canada, la CCT jette des bases encore plus solides pour la croissance des recettes nationales provenant des touristes étrangers.



# profil d'entreprise

## sommaire organisationnel

### *But de la CCT :*

Accroître les recettes provenant des touristes étrangers pour le Canada.

### *Vision de la CCT :*

Convaincre le monde entier d'explorer le Canada.

### *Mission de la CCT :*

Canaliser la voix collective du Canada en vue de faire augmenter les recettes de l'étranger.

### *Mandat de la CCT prescrit par la loi :*

- 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.

## Le mandat de la CCT

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est l'organisme de marketing national du tourisme au Canada. À titre de société d'État, la CCT dirige l'industrie canadienne du tourisme afin de promouvoir le Canada comme destination touristique quatre-saisons de premier ordre. La Commission aide l'industrie à générer des recettes d'exportation liées au tourisme.

En partenariat et de concert avec le secteur privé, les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires, la CCT collabore avec le secteur du tourisme pour préserver son avantage concurrentiel et positionner le Canada comme une destination où les voyageurs peuvent créer leurs propres expériences extraordinaires.

## Promouvoir le tourisme au Canada à l'échelle internationale

L'approche de la CCT est axée sur les marchés internationaux ou les segments de marché grand public présentant le meilleur potentiel sur le plan du rendement du capital investi. La CCT dirige les efforts de marketing consacrés au tourisme international en misant sur la marque touristique du Canada aux États-Unis (voyages d'agrément et RCVN), au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, au Mexique, au Japon, en Chine, en Corée du Sud et en Australie.

*Le rôle de la CCT en tant que chef de file :*

- Promouvoir la marque touristique nationale *Canada. Explorez sans fin.*
- Avoir une capacité de recherche de calibre international.
- Tirer parti de la technologie et d'Internet.

### De la vision à la réalité

Le thème fondamental du Plan d'entreprise 2008-2012, *De la vision à la réalité*, s'appuie sur les bases jetées par le plan 2007-2011 et prévoit des mesures supplémentaires en vue de promouvoir la marque touristique du pays, *Canada. Explorez sans fin.* En 2007, la CCT a adopté une nouvelle identité visuelle relativement à la marque fondée sur la stratégie établie en 2005 et l'essence de la nouvelle marque. Pour 2008-2012, l'accent est mis sur la communication de la marque touristique du Canada aux consommateurs en soulignant les expériences personnelles extraordinaires que le Canada offre aux voyageurs et en le distinguant des autres destinations au sein du marché mondial. Au moyen d'une approche ciblée et approfondie, la CCT élaborera et emploiera des stratégies de marketing répondant aux besoins individuels des consommateurs et aux expériences personnelles qu'ils recherchent dans une destination de voyage.

Marque touristique du Canada

Le monde viendra visiter le Canada non seulement parce que c'est un beau pays, offrant des paysages fabuleux, mais également parce que c'est un lieu qui permet au visiteur de créer ses propres histoires et ses propres expériences, uniques, inattendues, extraordinaires. La CCT poursuivra son étroite collaboration avec l'industrie touristique en vue de renforcer la marque touristique du Canada.

*La promesse de la marque :*

Venez au Canada. Créez vos propres histoires extraordinaires.

*Piliers de la marque :*

la culture, la nature, les gens

*Énoncé de la marque :*

Le Canada est un catalyseur de l'expression de soi.

*Personnalité de la marque :*

Sûre de soi, jeune, familière, chaleureuse, pleine d'esprit, fascinante, ouverte, authentique.

*Récompense :*

La preuve qu'il existe une vie hors de l'ordinaire.

## régie interne et organigramme de la CCT

La CCT, société d'État constituée en 2001, fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie. En janvier 2007, le gouvernement du Canada a annoncé la nomination d'un secrétaire d'État, Petite Entreprise et Tourisme, afin d'assurer la croissance et la prospérité de l'industrie canadienne du tourisme.

### Conseil d'administration

La CCT est gérée par un conseil d'administration composé de 26 membres et elle fonctionne en partenariat avec les secteurs public et privé. Le conseil d'administration établit les politiques et l'orientation stratégique de la CCT, approuve son plan d'entreprise et l'affectation des ressources.

Le président du conseil et la présidente-directrice générale de la CCT sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre de l'Industrie avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le sous-ministre d'Industrie Canada est membre d'office du conseil d'administration. Les nominations tiennent compte de la dualité secteur privé-secteur public de l'industrie, des diverses régions du Canada et de la composition de la population.

La présidente-directrice générale rend des comptes au conseil d'administration, qui à son tour rend des comptes au ministre de l'Industrie. Les principaux documents de reddition de comptes présentés par la CCT à la Couronne sont son rapport annuel et son plan d'entreprise quinquennal.

#### *Comités permanents du conseil d'administration*

- Comité de direction
- Comité de la régie interne et des nominations
- Comité de la vérification
- Comité des ressources humaines

### Personnel et structure organisationnelle

La Commission comprend actuellement 161 postes permanents, dont 96 (60 %) à son siège social à Vancouver qui couvrent les activités de marketing, de communications et de recherche ainsi que les services généraux et les services d'information. La Commission maintient également un bureau à Ottawa avec deux postes.

La CCT compte actuellement 63 postes à plein temps à l'étranger travaillant au marketing et aux ventes (39 %); elle a des bureaux aux États-Unis, au Mexique, au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Chine, au Japon, en Corée du Sud et en Australie. Sa plus forte présence (26 postes) se situe dans diverses villes américaines, puisque plus de 76 % des voyages internationaux d'une nuit ou plus à destination du Canada sont le fait de voyageurs américains.

#### *Valeurs fondamentales de la CCT*

- Innovation
- Collaboration
- Respect

## industrie canadienne du tourisme

L'activité touristique au Canada représente environ 2 % du produit intérieur brut (PIB) total du pays. Le tourisme est donc un important secteur de l'économie canadienne. De fait, le PIB du tourisme, soit quelque 27,4 milliards de dollars, est comparable à celui des secteurs de l'agriculture, de l'exploitation forestière, et de la pêche et de la chasse combinés<sup>2</sup>.

Selon Statistique Canada, il y a au Canada 169 103 entreprises dans le domaine du tourisme, dont environ 87,5 % sont des petites et moyennes entreprises (PME) ayant moins de 20 employés (2006). Les PME sont présentes dans les grandes villes et les petites collectivités, dans chaque province et territoire. Elles offrent des services dans cinq groupes clés reconnus par les comptes satellites du tourisme : hébergement, services de restauration et débits de boissons, loisirs et spectacles, transport et services d'agences de voyages. Dans plusieurs régions du Canada, les PME sont à la base de l'économie et elles permettent d'offrir de solides avantages économiques, sociaux et culturels aux collectivités rurales et urbaines.

La Commission travaille de concert avec l'industrie à promouvoir la marque touristique du Canada à l'échelle internationale et à encourager les voyageurs à visiter le Canada. La CCT dirige les campagnes de marketing nationales canadiennes en collaborant avec l'industrie, les provinces et les territoires afin de promouvoir la marque touristique du Canada de façon cohérente et d'assurer l'uniformité du message à l'échelle internationale. Ainsi, le Canada devient une destination touristique plus concurrentielle et l'économie canadienne profite de la richesse provenant de ces sources étrangères.

Le tourisme est considéré comme une source de recettes d'exportation étant donné qu'il apporte de nouvelles recettes à l'économie canadienne. Un article vendu à un touriste étranger est considéré comme un article exporté. L'industrie canadienne du tourisme est la première à en bénéficier, c'est pourquoi elle investit dans les efforts de marketing déployés par la CCT des sommes dépassant le ratio de 1 pour 1; il s'agit d'un bon exemple d'un rendement direct du capital investi pour ce qui est du financement du gouvernement fédéral.

Finalement, c'est le contribuable canadien qui est gagnant. Il bénéficie de programmes et de services financés par les taxes perçues grâce aux recettes « d'exportation » du tourisme. De plus, le tourisme contribue à la qualité de vie des Canadiens, par le biais des investissements pour les améliorations publiques, telles que les parcs, l'infrastructure de transport ainsi que les installations, les événements et les attraits touristiques.

### *Retombées du tourisme*

- Les recettes touristiques de 2006 sont de 66,8 milliards de dollars, soit 6,5 % de plus qu'en 2005.
- En 2006, l'apport du tourisme au PIB du Canada s'est élevé à 27,4 milliards de dollars, soit 6,4 % de plus qu'en 2005.
- En 2006, le tourisme a soutenu 633 600 emplois et engendré 20,0 milliards de dollars de recettes gouvernementales.

*Estimations de Statistique Canada pour 2006, Indicateurs nationaux du tourisme.*

<sup>2</sup> Selon les données 2006 de Statistique Canada sur le produit intérieur brut aux prix de base, industries primaires.

# contexte de l'industrie

La CCT observe mensuellement les tendances de l'économie et du marché et tient compte de cette information dans le cadre de sa prise de décisions. L'information est aussi accessible dans le site Web de la Commission pour que l'industrie puisse l'utiliser à l'appui de ses décisions d'affaires.

## Tourisme en bref

### Économie mondiale

L'économie mondiale a enregistré des résultats relativement positifs en 2006 : on estime qu'elle a progressé de 4,0 %, contre 3,5 % en 2005 (voir le tableau 1). L'élan favorable touchait pratiquement toutes les régions économiques. Cependant, il est prévu que l'économie des États-Unis connaîtra un ralentissement de la croissance pendant la période 2008-2012. La plupart des marchés d'outre-mer de la CCT devraient résister au ralentissement économique des États-Unis et maintenir une croissance stable durant la période.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Économie mondiale	3,5	4,0	3,5	3,6	3,6	3,4	3,3	3,2
É.-U.	3,2	3,3	2,1	2,8	3,2	2,9	2,6	2,6
R.-U.	1,9	2,8	2,7	2,5	2,8	2,5	2,4	2,4
France	1,7	2,2	2,1	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0
Allemagne	1,1	3,0	2,9	2,2	1,9	1,7	1,7	1,7
Mexique	2,8	4,8	3,4	3,5	3,6	4,0	4,0	3,9
Japon	1,9	2,2	2,2	1,9	1,7	1,6	1,6	1,5
Corée du Sud	4,2	5,0	4,6	5,8	5,7	5,2	4,7	4,3
Chine	10,4	10,7	10,6	9,4	8,8	8,4	8,1	7,7
Australie	2,8	2,7	3,4	3,0	3,2	3,0	3,2	3,2

*Global Insight - 2007*

### Comportement du marché

Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) des Nations Unies, le tourisme international a connu en 2006 ses meilleurs résultats depuis 20 ans. Les arrivées de touristes étrangers ont atteint un niveau record de 842 millions, en hausse de 4,9 %, et les recettes touristiques se sont chiffrées à 735 milliards de dollars. Le nombre de voyageurs étrangers à s'être rendus aux États-Unis a augmenté de 3,8 % par rapport à la même période l'année précédente, pour un total de 51,1 millions de visiteurs.

À l'échelle mondiale, le nombre de voyageurs se rendant à l'étranger a fortement augmenté, et la part des destinations touristiques ne figurant pas dans les 15 premières a augmenté de 7,9 % depuis 1980 (voir le tableau 2). Les destinations touristiques bien établies sont maintenant en concurrence avec de nouvelles destinations, ce qui s'est traduit pour le Canada par une perte de part de marché.

**Tableau 2 : Recettes touristiques mondiales (en milliards de dollars américains)**

Rang	1980			2006		
		Recettes	Part mondiale		Recettes	Part mondiale
1	États-Unis	10,1	38 %	États-Unis	85,7	35 %
2	France	8,23		Espagne	51,1	
3	Italie	8,21		France	46,3	
4	Espagne	7,0		Italie	38,1	
5	R.-U.	6,9		Chine	33,9	
6	Allemagne	6,6	22 %	R.-U.	33,5	16 %
7	Autriche	6,4		Allemagne	32,8	
8	Mexique	5,4		Australie	17,8	
9	Suisse	3,1		Turquie	16,9	
10	Canada	2,3		Autriche	16,7	
11	Belgique	1,8	7,8 %	Canada	14,5	8,8 %
12	Brésil	1,79		Grèce	14,3	
13	Grèce	1,73		Thaïlande	12,4	
14	Pays-Bas	1,67		Mexique	12,2	
15	Singapour	1,4		Suisse	11,8	
	Autres	34,7	32,3 %	Autres	297,0	40,2 %
Total		107,3	100 %		735,0	100 %

*Organisation mondiale du tourisme*

## Part du marché

D'après l'OMT, en 2006, le Canada se classait onzième au monde sur le plan des recettes touristiques et douzième sur le plan des arrivées de touristes, avec 2,2 % de part de marché. Il s'agit d'une baisse de 2,3 % par rapport à 2005, ce qui signifie la perte de 1,1 milliard de dollars en recettes. Les résultats du Canada en matière de visites de touristes étrangers a baissé depuis 2002, principalement par suite d'une diminution du nombre de visiteurs américains. Depuis 2002, la part canadienne des voyages à l'étranger depuis les États-Unis a constamment régressé, perdant 6,8 % pour atteindre 21,1 % de l'ensemble des voyages à l'étranger en 2006 (voir le tableau 3). De 2005 à 2006, les arrivées au Canada en provenance des États-Unis ont baissé de 3,7 %. Y ont contribué entre autres des difficultés aux passages frontaliers, les prix élevés de l'essence et la hausse du dollar canadien.

Tableau 3 : Rendement des marchés internationaux au Canada

	2002	2003	2004	2005	2006
Total des touristes en provenance de destinations d'outre-mer éloignées* (en millions)	39,7	37,6	43,1	45,5	46,5
Total des arrivées au Canada en provenance d'outre-mer, voyages d'une nuit ou plus (en millions)	2,3	1,9	2,4	2,6	2,6
Part du marché d'outre-mer (en %)	5,8	5,1	5,6	5,7	5,6
Total des voyageurs étrangers en provenance des États-Unis (en millions)	58,1	56,3	61,8	63,8	66,0
Total des arrivées au Canada en provenance des États-Unis, voyages d'une nuit ou plus (en millions)	16,2	14,2	15,1	14,4	13,9
Part du marché américain (%)	27,9	25,2	24,4	22,6	21,1
Part de marché globale (%)	18,9	17,2	16,7	15,5	14,7

*\*Le total des touristes en provenance de destinations d'outre-mer éloignées représente les voyageurs potentiels de tous les marchés internationaux principaux de la CCT qui partent vers des destinations situées à l'extérieur de leur continent respectif.  
Données de la CCT - 2007*

En 2006, la part de marché du Canada sur les principaux marchés d'outre-mer s'est stabilisée à 5,6 % de la part de marché totale des marchés d'outre-mer. Des nombres record de visiteurs en provenance du Mexique, de la Chine et de la Corée du Sud ont en partie compensé le déclin de marchés traditionnels établis (comme le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Japon). Dans l'ensemble, la position concurrentielle mondiale du Canada s'est érodée, la diminution de sa part de marché depuis 2003 (voir tableau 4) équivalant à une perte de recettes potentielles estimée à 3,2 milliards de dollars dont 2,2 milliards de dollars uniquement en 2006.

Tableau 4 : Recettes touristiques internationales / voyages 2003-2006\*

	Recettes - voyages d'une nuit ou plus (M \$)				Variation (%)			Voyages d'une nuit ou plus (en milliers)				Variation (%)		
	2003	2004	2005	2006*	2004-2003	2005-2004	2006*-2005	2003	2004	2005	2006*	2004-2003	2005-2004	2006*-2005
É.-U. - Voyages d'agrément	5 928	6 585	5 940	5 718	11,1 %	-9,8 %	-3,7 %	12 524	13 097	12 427	11 901	4,6 %	-5,1 %	-4,2 %
É.-U. - RCVM**	1 361	1 583	1 523	1 550	16,3 %	-3,8 %	1,8 %	1 708	1 991	1 964	1 955	16,6 %	-1,3 %	-0,5 %
Total - É. U.	7 289	8 168	7 463	7 268	12,1 %	-8,6 %	-2,6 %	14 232	15 088	14 391	13 856	6,0 %	-4,6 %	-3,7 %
R.-U.	945	1 116	1 246	1 145	18,1 %	11,8 %	-8,1 %	691	801	888	842	15,9 %	10,8 %	-5,2 %
Japon	348	553	557	490	58,9 %	1,1 %	-12,0 %	250	391	398	364	56,4 %	1,8 %	-8,5 %
France	365	405	463	469	11,0 %	14,3 %	1,3 %	275	337	351	361	22,5 %	4,3 %	2,8 %
Allemagne	345	398	410	406	15,4 %	3,0 %	-1,0 %	253	297	311	298	17,4 %	4,9 %	-4,2 %
Australie	206	279	287	268	35,4 %	3,2 %	-6,4 %	136	174	179	177	27,9 %	3,0 %	-1,1 %
Mexique	206	232	240	275	12,6 %	3,4 %	14,6 %	132	169	179	202	28,0 %	6,1 %	12,8 %
Corée du Sud	222	232	247	262	4,5 %	2,6 %	6,1 %	133	164	173	189	23,3 %	5,0 %	9,2 %
Chine	143	171	219	294	19,6 %	24,6 %	34,2 %	77	95	113	139	23,4 %	18,8 %	23,0 %
Total outre-mer	2 780	3 386	3 669	3 609	21,8 %	8,1 %	-1,6 %	1 947	2 428	2 592	2 572	24,7 %	6,8 %	-0,8 %
Totaux	10 069	11 554	11 121	10 877	10,8 %	-3,7 %	-2,2 %	16 179	17 516	16 983	16 428	8,3 %	-3,0 %	-3,3 %

\* Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux; estimations préliminaires de la CCT

\*\* Réunions, congrès et voyages de motivation.

*Rendement du marché<sup>3</sup>*

Les voyageurs d'affaires en provenance des États-Unis sont ceux qui dépensent le plus par nuitée au Canada : 247,58 \$ (voir le tableau 5). Les marchés clés d'outre-mer qui offrent le meilleur rendement pour le Canada sont l'Australie, le Japon et le Royaume-Uni. Ce sont les visiteurs en provenance de la Chine qui dépensent le plus par voyage, soit 1 752 \$. Ils dépensent cependant 66,91 \$ par nuit.

Tableau 5 : Prévisions du rendement des marchés			
	2006 \$ par nuit (moyenne)	2012* \$ par nuit (moyenne)	Croissance moyenne 2012-2006
Asie-Pacifique			
Japon	125,88 \$	149,42 \$	3,4 %
Australie	129,05 \$	155,89 \$	3,2 %
Chine	66,91 \$	81,30 \$	3,3 %
Corée du Sud	70,16 \$	81,81 \$	2,6 %
Europe/Amérique latine			
Royaume-Uni	110,77 \$	126,72 \$	2,2 %
Allemagne	92,07 \$	103,67 \$	2,0 %
France	84,37 \$	100,74 \$	3,0 %
Mexique	71,22 \$	76,99 \$	1,8 %
É.-U. - RCVM	247,58 \$	265,90 \$	1,2 %
É.-U. - Voyages d'agrément	116,77 \$	126,17 \$	1,3 %
Total - marchés principaux de la CCT	117,30 \$	126,60 \$	1,3 %

*\*Estimations de la CCT  
Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux (2006)*

*Rendement contre volume*

Pour évaluer le potentiel d'un marché, il importe d'examiner à la fois le rendement et le volume. Le rendement correspond à la somme moyenne qu'un visiteur dépense par nuitée tandis que le volume représente la taille relative du marché.

Le marché américain des voyages d'agrément présente un rendement moyen, avec des dépenses moyennes de 116,77 \$ par personne par nuitée, mais il s'agit d'un marché à grand volume, avec 11,9 millions de visiteurs en 2006 (voir le tableau 6). Même si le nombre total de visiteurs américains en voyage d'agrément a diminué, les États-Unis restent le plus grand marché international du Canada, assurant des recettes de 5,7 milliards de dollars en 2006. C'est là plus que l'ensemble des recettes de tous les principaux marchés d'outre-mer de la CCT (3,6 milliards \$).

<sup>3</sup> Le rendement du marché correspond aux dépenses moyennes des visiteurs.



Tableau 6 : Information sur les marchés clés						
	2006			2005		
	Recettes (M\$)	Nombre moyen de nuitées	\$ par nuit (moyenne)	Recettes (M\$)	Nombre moyen de nuitées	\$ par nuit (moyenne)
Asie-Pacifique						
Japon	490 \$	10,7	125,88 \$	557 \$	11,9	117,75 \$
Australie	268 \$	11,8	129,05 \$	287 \$	14,0	115,05 \$
Chine	294 \$	26,2	66,91 \$	219 \$	32,5	57,74 \$
Corée du Sud	262 \$	19,8	70,16 \$	247 \$	24,6	55,92 \$
Asie-Pacifique - marchés clés	1 314 \$	15,4	98,44 \$	1 310 \$	17,6	85,44 \$
Europe-Amérique latine						
Royaume-Uni	1 145 \$	12,3	110,77 \$	1,246 \$	13,4	105,30 \$
Allemagne	406 \$	14,8	92,07 \$	410 \$	15,8	83,66 \$
France	469 \$	15,4	84,37 \$	463 \$	16,6	79,55 \$
Mexique	275 \$	19,1	71,22 \$	240 \$	17,1	78,32 \$
Europe-Amérique latine - marchés clés	2 295 \$	14,2	94,97 \$	2 359 \$	14,8	92,09 \$
É.-U. - RCVM	1 550 \$	3,2	247,58 \$	1 523 \$	3,1	251,19 \$
É.-U. - Voyages d'agrément	5 718 \$	4,1	116,77 \$	5 940 \$	4,1	115,87 \$

Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux, 2006.

## perspectives et tendances, 2008-2012

### Perspectives démographiques

Dans les marchés principaux de la CCT, on prévoit que la population des 25 à 64 ans atteindra 1,2 milliard d'ici 2012, soit 6,8 % (77 millions de personnes) de plus qu'en 2006 (voir le tableau 7). Les marchés d'Asie-Pacifique comptent pour la plus grande part de cette augmentation.

- Le marché cible américain devrait augmenter de 5,1 % (8 millions) entre 2006 et 2012 pour s'établir à 166 millions de personnes.
- Selon les prévisions, le marché cible d'Europe-Amérique latine (France, Allemagne, Royaume-Uni et Mexique) devrait grimper de 5,7 % (9 millions) entre 2006 et 2012 pour atteindre 167 millions de personnes.
- Le marché cible d'Asie-Pacifique (Chine, Japon, Corée du Sud et Australie) devrait croître de 7,3 % (60 millions) entre 2006 et 2012, pour se chiffrer à 878 millions de personnes.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
États-Unis	158	160	161	163	164	165	166
Europe-Amérique latine*	158	159	160	162	163	164	167
Asie-Pacifique*	818	830	840	848	856	865	878
TOTAL	1 133	1 149	1 161	1 172	1 183	1 195	1 211
Variation (%)	0,8	1,4	1,0	0,9	0,9	1,0	1,3

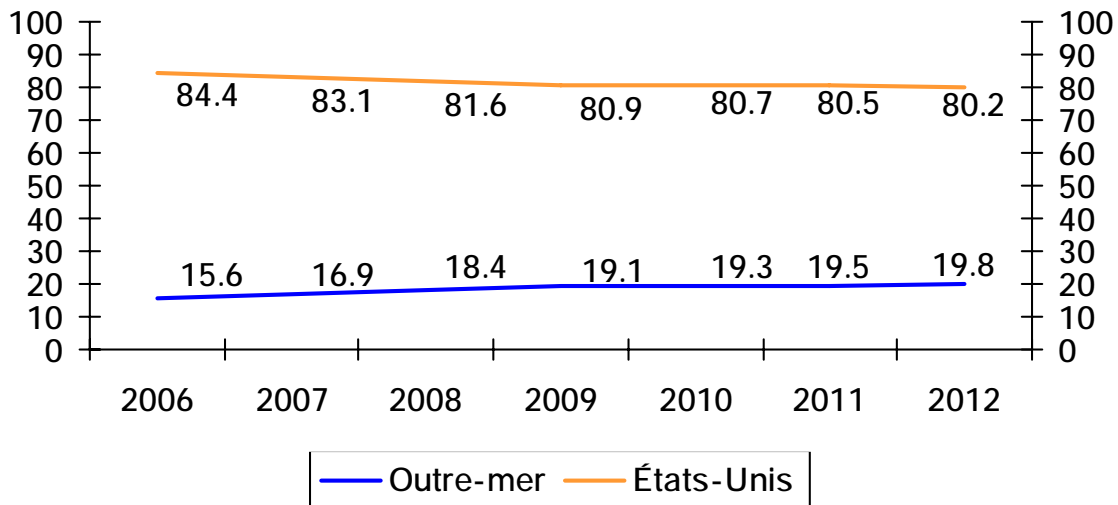
\* Marchés principaux de la CCT, 2007  
U.S. Census Bureau

### Perspectives touristiques

De façon générale, les voyages internationaux à destination du Canada devraient augmenter de 2,1 millions, passant de 16,4 millions en 2006 à 18,5 millions en 2012.

- On prévoit que les voyages en provenance des États-Unis seront en baisse, leur part des arrivées de voyages internationaux au Canada reculant de 84,4 % à 80,2 %.
- Les voyages en provenance de marchés d'outre-mer verraient leur part des arrivées de voyages internationaux au Canada augmenter de 15,6 % à 19,8 %.

Tableau 8 : Pourcentage de tous les voyages au Canada



Le Conference Board du Canada, 2007

## Retards dans la délivrance de passeports

Les voyageurs américains demandant un passeport ont été confrontés à de longs délais depuis que les exigences de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO) sont entrées en vigueur à l'égard des voyages en avion, en janvier 2007. La demande de passeports reste à un niveau inédit. Environ 8,6 millions de passeports ont été délivrés entre octobre 2006 et avril 2007, 33 % de plus qu'au cours de la même période l'année précédente. Selon le Conference Board du Canada, l'IVHO pourrait entraîner une perte cumulative estimée de 14,1 millions de voyages au Canada en provenance des États-Unis, et de presque 3,6 milliards de dollars de recettes touristiques entre 2005 et 2010.

## Tendances démographiques et psychologiques

**Consommateurs potentiels** : Si la génération du baby-boom représente la portion la plus importante et la mieux nantie de la population américaine, les adultes âgés de 25 à 40 ans, surnommés la génération X, dépensent maintenant plus par voyage d'agrément que les baby boomers américains. Cette génération plus jeune de voyageurs américains recherche avant tout des expériences touristiques uniques et a tendance à dépenser davantage pour des activités comme les spectacles, les repas au restaurant et le magasinage, mais à moins dépenser pour le transport et l'hébergement.

**Facteurs déterminants** : Les plus récentes études de la CCT au sein de ses marchés principaux ont cerné les tendances suivantes dans le comportement des touristes :

- Davantage de réservations tardives;
- Augmentation du nombre de voyages effectués plus près de la maison;
- Augmentation de la sensibilité aux prix;
- Concentration accrue sur la réduction des frais pour les voyages d'affaires;
- Davantage de voyages individuels (non organisés) et réservations faites par le voyageur;
- Davantage de réservations de voyages sur Internet;
- Concurrence accrue chez les transporteurs aériens à bas prix;
- Intérêt accru pour les destinations nouvelles et exotiques.

**Marchés à créneaux** : Dans le secteur du tourisme d'agrément, le créneau des spas est celui qui connaît la croissance la plus rapide en Amérique du Nord, plus rapide que le golf et le ski réunis.

**Durée des voyages** : Les voyages de longue fin de semaine (c. à d. de trois nuitées) constituent un secteur de plus en plus important pour ce qui est du marché des voyages d'agrément et en particulier des voyages d'agrément achetés en ligne. C'est le genre de voyage d'agrément qui est le plus prisé dans le marché américain : il s'en fait deux fois plus que les voyages de vacances d'une semaine.

## Tendances technologiques

**Utilisation des services en ligne** : présentement, 83 % des internautes américains font leurs recherches ou leurs réservations de vacances d'été en ligne.<sup>4</sup> En même temps, le nombre d'internautes augmente à un taux annuel de 17 % et les consommateurs se sentent de plus en plus disposés à réserver en ligne.<sup>5</sup>

Les internautes voyageurs s'en remettent de plus en plus à des moteurs de recherche d'intérêt général pour déterminer non seulement où ils achètent leurs voyages, mais aussi quels voyages ils achètent.<sup>6</sup> Presque deux tiers d'entre eux indiquent que des moteurs de recherche généraux comme Google et Yahoo! influencent leurs achats de voyages. En outre, lorsqu'ils planifient leurs voyages, les consommateurs consultent de plus en plus les blogues de voyageurs et des sites présentant des commentaires des utilisateurs, plutôt que des guides rédigés par des professionnels.

**Voyage d'affaires ou voyage d'agrément** : Un manque croissant de temps pour les loisirs contraint les voyageurs d'affaires à être plus créatifs quant au choix du moment où ils prennent des vacances et quant à la façon dont ils le font. En conséquence, presque 40 % d'entre eux prolongent leurs voyages d'affaires pour ajouter un volet voyage d'agrément. Lorsqu'ils le font, 61 % demeurent au même hôtel.

En somme, pour les stratégies de marketing, Internet devient un média de plus en plus important pour joindre les consommateurs potentiels.

<sup>4</sup> *Consumer Preference Index (CPI) « 2006 Summer Travel » poll, Proactiv.*

<sup>5</sup> *Forrester Research.*

<sup>6</sup> *PhoCusWright.*

# contexte d'exploitation de la CCT

## liens avec les priorités de l'administration fédérale

En tant que société d'État, la CCT appuie les priorités pangouvernementales fixées par son actionnaire, le gouvernement du Canada. Dans le cadre du mandat que lui confie la loi, la CCT favorise les priorités gouvernementales en s'employant à veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme, à promouvoir le Canada comme une destination touristique de choix et à favoriser les relations de collaboration entre les secteurs privé et public.

## Cadre pour une stratégie nationale en matière de tourisme

Reconnaissant l'importance de l'industrie du tourisme, les ministres du tourisme fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) du Canada ont élaboré, après avoir consulté l'industrie, un cadre relatif à la stratégie nationale en matière de tourisme. Ce cadre détermine des secteurs de collaboration, prévoit des objectifs ambitieux et définit des domaines prioritaires de façon à améliorer la compétitivité de l'industrie du tourisme et à stimuler sa croissance. Figurent parmi les priorités les passages frontaliers, l'infrastructure des transports, le développement de produits, le développement des ressources humaines, l'information et les statistiques sur le tourisme ainsi que le marketing touristique.

### *Vision du cadre :*

- Faire du Canada une destination touristique notoire, durable et reconnue à l'échelle mondiale pour ses expériences touristiques exceptionnelles et uniques tout au long de l'année.

### *Objectif du cadre :*

- Que les gouvernements FPT travaillent en partenariat et en étroite collaboration avec le secteur privé pour s'assurer que le Canada figure comme l'une des 10 destinations touristiques les plus populaires au monde, en termes d'arrivées et de dépenses par les touristes étrangers, et pour accroître à 75 milliards de dollars d'ici 2010 les recettes générées par le tourisme national et international.

Le cadre facilite la mise en place de démarches collaboratives qui augmentent la cohésion, l'efficacité et la rentabilité des initiatives nationales tout en reconnaissant les priorités et les besoins propres à chaque région. En renforçant la collaboration en marketing touristique entre les provinces et territoires, d'une part, et la CCT, de l'autre part, le cadre permet non seulement de mieux coordonner les initiatives existantes, mais aussi d'améliorer la façon dont elles s'agencent entre elles, menant à des partenariats innovateurs.

Le cadre fournit les assises d'une approche coordonnée à long terme en vue de la croissance durable de l'industrie du tourisme.

## Diminution du nombre de voyageurs américains

Le gouvernement du Canada reconnaît l'importance des voyages et des relations commerciales entre le Canada et les États-Unis.<sup>7</sup> En réponse aux préoccupations soulevées par le nombre réduit de voyageurs américains, la CCT a entrepris une analyse des résultats du Canada sur le marché américain des voyages depuis dix ans, en vue de cerner les principales tendances qui ont conditionné l'évolution des voyages des Américains dans leur pays et à l'étranger depuis 1996. La CCT continuera à coopérer avec ses partenaires des gouvernements FPT afin de repérer des moyens d'augmenter les voyages au Canada depuis les États-Unis.

## Tourisme autochtone

Le tourisme autochtone a le potentiel de devenir l'une des forces particulières du Canada sur les marchés tant intérieur qu'international. Bien que ce segment de l'industrie du tourisme ait des défis uniques à relever, il existe un important potentiel pour ce qui est d'augmenter les activités du tourisme autochtone et, en même temps, de contribuer à la création de richesses, au développement économique et à l'autosuffisance de la population et des collectivités autochtones dans chaque province et territoire du Canada.

Le gouvernement du Canada a affirmé sa détermination à améliorer la vie des Autochtones.<sup>8</sup> Dans cette optique, la CCT a désigné le tourisme autochtone comme un dossier stratégique et elle s'efforce de déterminer les expériences pertinentes.

## Tourisme durable

Il s'efforce de réduire au minimum les répercussions environnementales et culturelles tout en contribuant au développement économique. Le succès à long terme de l'industrie canadienne du tourisme dépend de ce que les propriétaires et exploitants d'entreprises agissent en protecteurs de l'environnement et adoptent des pratiques exemplaires en la matière. La CCT a désigné le tourisme durable comme un dossier stratégique et elle coopérera avec les organismes des gouvernements FPT et l'industrie afin d'élaborer une stratégie cohérente sur le tourisme durable au Canada.

## participation aux programmes fédéraux

### Programme de coordination de l'image de marque

Étant une société d'État de la partie I de l'annexe III, la CCT est soumise au Programme de coordination de l'image de marque (PCIM). Ce programme vise à favoriser la clarté et l'uniformisation de l'identification des institutions gouvernementales canadiennes. Conformément aux exigences de ce programme, la CCT a produit un manuel du PCIM afin d'assurer l'utilisation opportune et cohérente des identificateurs du PCIM. L'annexe iv donne plus de renseignements sur le plan d'action à l'égard du PCIM.

<sup>7</sup> Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) : <http://www.international.gc.ca/index.aspx?lang=fr>

<sup>8</sup> Le Premier ministre Harper annonce des réformes majeures visant à combler le retard dans le traitement des revendications particulières. Ottawa (Ontario), le 12 juin 2007.

## Langues officielles

La CCT tient à assurer aux deux langues officielles l'égalité de statut et l'égalité de droits et privilèges au sein de l'organisation. La CCT fournit des services dans les deux langues officielles et communique avec les intervenants, fournisseurs et partenaires dans la langue officielle de leur choix à ses bureaux à Vancouver et à Ottawa. La Commission s'assure que sa culture organisationnelle fait la promotion de l'usage efficace des deux langues officielles en milieu de travail.

La CCT tient également à toucher les milieux de l'industrie du tourisme des minorités de langue anglaise et de langue française au Canada de façon à assurer un accès équitable aux services de la CCT en matière de tourisme.

En 2006, la CCT a élaboré une politique générale des langues officielles visant à préciser ses exigences en matière de surveillance et de rapports, y compris le rapport annuel à l'Agence de la fonction publique du Canada et à Patrimoine canadien. Le plan comprend des indicateurs de rendement et les résultats attendus afin de s'assurer que la CCT respecte ses obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*.

## partenariats financiers

La CCT est le fruit d'un partenariat entre les secteurs public et privé. Grâce à ses partenariats, la CCT maximise le rendement de son capital investi en s'assurant que ses initiatives de marketing bénéficient d'une contribution équivalente des partenaires concernés.

En 2006, les contributions des partenaires se sont élevées à 103,1 millions de dollars – ce qui a donné un rapport général de 1,2 pour 1,0 entre les contributions des partenaires et les crédits annuels de la CCT.

La CCT forme quatre types de partenariats :

1. **Des campagnes de marketing ou de ventes dirigées par la CCT.** En 2006, des partenaires ont investi 6,8 millions de dollars de recettes directes;
2. **Des initiatives de marketing dirigées par un partenaire** (le partenaire dirige la gestion de la campagne). Les investissements des partenaires dans de tels partenariats se sont élevés à 41,8 millions de dollars en 2006;
3. **Des partenariats parallèles** où la CCT fait de la publicité aux côtés de ses partenaires. Les contributions de partenaires à des initiatives de partenariats parallèles se sont élevées à 11,8 millions de dollars en 2006;
4. **Des partenariats à contributions en nature.** Les contributions varient depuis les billets d'avion pour des voyages de familiarisation des médias jusqu'à la publicité gratuite à la télévision. Les contributions en nature de 2006 sont évaluées à 42,7 millions de dollars.

<b>En 2006, les contributions totales des partenaires ont atteint 103,1 millions de dollars comparativement à 86,5 millions en 2005.</b>		
<b>+</b>	<b>86,8 millions</b>	Budget alloué à la CCT en 2006
	<b>103,1 millions</b>	Contributions versées par les partenaires en 2006
	<b>189,9 millions</b>	Investissements totaux dans les activités de la CCT en 2006

## risques organisationnels

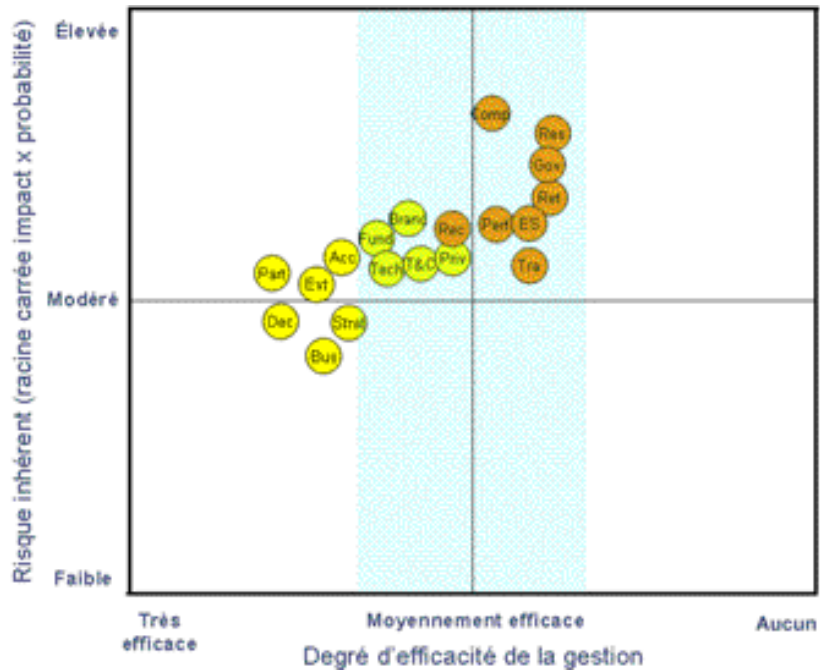
La CCT s'efforce de contrôler et d'atténuer les risques de façon à ce qu'ils soient maintenus à un niveau raisonnable et acceptable. Dans le cadre de son exercice annuel de planification, elle mène une évaluation des risques et utilise les résultats dans l'élaboration de son plan d'entreprise quinquennal. L'évaluation réalisée en 2007 a cerné les risques les plus pressants en fonction de leur degré de probabilité, des répercussions qu'ils auraient pour les buts et les objectifs de la CCT et de la capacité de l'organisation de les maîtriser et de les gérer. Ci-dessous figurent les risques auxquels la CCT est susceptible, classés selon le niveau de risque résiduel :

1.	RES	Ressourcement	10.	PRIV	Respect de la vie privée
2.	GOV	Dépendance à l'égard du financement gouvernemental	11.	T&C	Conditions d'emploi
3.	RET	Conservation du personnel	12.	TECH	Efficacité technologique
4.	COMP	Concurrence	13.	FUND	Modèle de financement
5.	ES	Chocs exogènes	14.	ACC	Gestion comptable et financière
6.	PERF	Pertinence et attribution - mesure du rendement	15.	EXT	Communications externes
7.	TRA	Formation et perfectionnement	16.	STRAT	Planification stratégique
8.	REC	Recrutement	17.	PART	Établissement de partenariats
9.	BRAND	Protection des actifs de la marque	18.	BUS	Modèle de fonctionnement
			19.	DEC	Efficacité du processus décisionnel

La carte du risque correspondante de la figure 1 ci-dessous illustre l'ordre de grandeur de chaque risque selon son incidence et sa probabilité. Aucun risque n'a été jugé extrêmement élevé pour la CCT. Les risques de niveau élevé sont présentés en orange, et les risques de niveau moyen, en jaune. Les 13 plus grands risques de la CCT (situés dans la zone ombragée) constituent la plus grande menace. Une stratégie d'atténuation des risques a donc été élaborée en vue de gérer et de pallier ces risques de façon continue.



Figure 1 : Carte du risque



Face aux risques à court terme, la CCT prendra un certain nombre de mesures clés, y compris l'élaboration d'un plan de gestion de crise, la mise en place d'un cadre solide de mesure du rendement et l'adoption de contrôles financiers supplémentaires. L'annexe iii présente des détails sur la stratégie d'atténuation des risques.

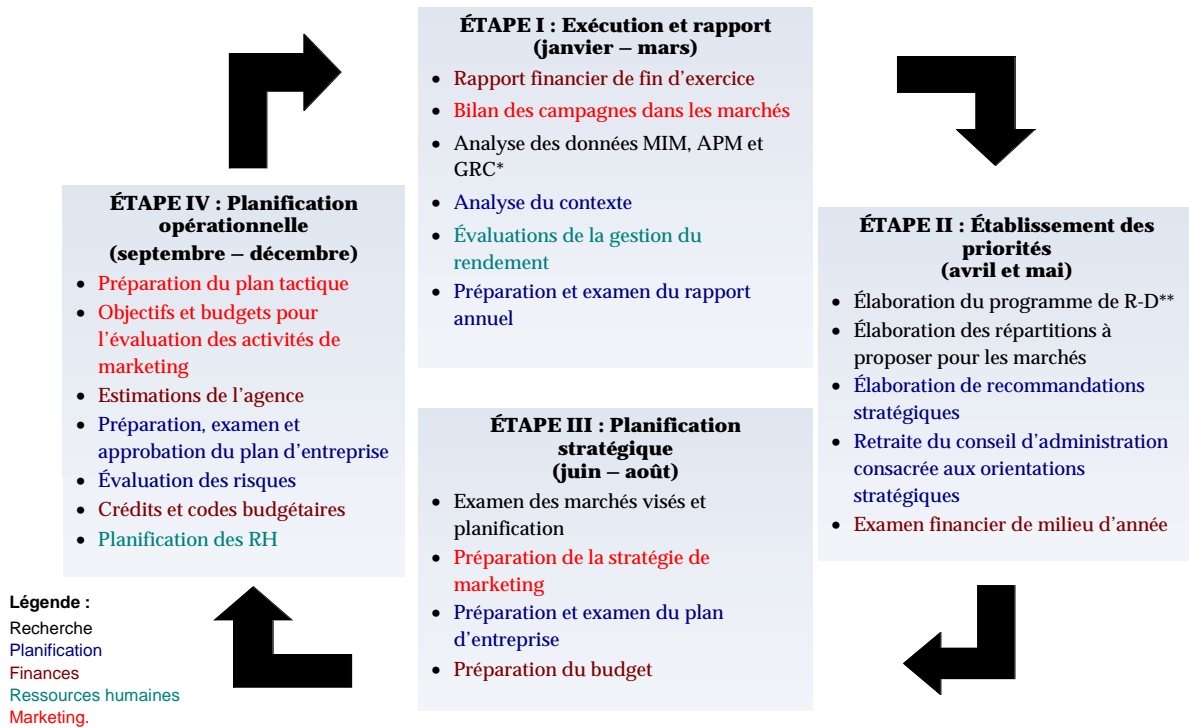
## cycle de planification

Comme elle attache une grande importance à l'action stratégique, la CCT a mis au point un vaste cycle de planification intégrant aux activités globales de planification stratégique et de planification d'entreprise les aspects de la planification liés aux finances, au marketing et aux ventes. L'intégration de toutes les activités de planification de la CCT assure une approche cohérente et coordonnée qui tient compte de toute l'information pertinente au moment des prises de décisions et fait en sorte que les efforts et les résultats correspondent aux principaux buts et objectifs de la CCT.

Le cycle de planification de la CCT commence par l'étape **Exécution et rapports**, comprenant le bilan des campagnes dans les marchés et l'analyse du rendement de l'année précédente. La deuxième étape, **Établissement des priorités**, encadre la répartition proposée dans les marchés et les recommandations stratégiques pour l'année à venir. Le conseil revoit tous les ans les objectifs et les priorités de la CCT et, au besoin, les ajuste ou les met à jour pour s'assurer qu'ils correspondent bien aux réalités actuelles, aux questions d'actualité et aux nouveaux défis. La troisième étape, **Planification stratégique**, met l'accent sur l'élaboration de l'orientation stratégique de la CCT et de stratégies de marketing pour chaque marché. La

quatrième étape, **Planification opérationnelle**, consiste en l'élaboration de plans tactiques et de prévisions budgétaires pour le lancement des stratégies de marketing. Elle comprend l'élaboration d'outils de planification comme le plan d'entreprise, les évaluations des marchés et les affectations budgétaires pour les programmes et les unités opérationnelles.

Figure 2 : Cycle de planification de la CCT



\* Modèle d'investissement dans les marchés / Analyse du portefeuille de marchés / Gestion des relations-clients  
 \*\* Recherche et développement

## Planification stratégique

La planification stratégique est une composante clé du cycle général de planification de la CCT. La Commission élabore une planification stratégique pour une période de cinq ans et met le plan à jour tous les ans. Le plan détermine les buts et les objectifs de la Commission tout en exposant les priorités clés sur lesquelles elle se concentrera pour appuyer la réalisation de ses buts et de ses objectifs. Le plan d'entreprise est élaboré en analysant les diverses stratégies de marketing de l'année précédente, en examinant le rendement et en évaluant les tendances générales du marché. Cette analyse est ensuite présentée au conseil d'administration qui établit les principales priorités pour l'année à venir et, notamment, la répartition des ressources pour les marchés. Le conseil d'administration de la CCT joue un rôle important dans l'établissement des orientations stratégiques de la Commission.

# stratégie

## contexte

La stratégie 2008-2012 fixe les objectifs et les priorités de la CCT pour les cinq années à venir et réaffirme le but stratégique qui consiste à accroître les recettes provenant des touristes étrangers au Canada. La stratégie 2008-2012 s'appuie sur les bases jetées par le plan 2007-2011 et le travail réalisé dans la dernière année, de concert avec l'industrie canadienne du tourisme, en vue de promouvoir la marque touristique *Canada. Explorez sans fin*. En adoptant une démarche soigneusement ciblée en matière de marketing, la CCT élaborera et exécutera des stratégies qui **repositionneront le Canada en tant que destination où les voyageurs peuvent créer des expériences personnelles extraordinaires.**

### *Canada. Explorez sans fin.*

La marque Canada sera une marque touristique prédominante à l'échelle mondiale, encourageant les voyageurs à raconter leurs propres histoires extraordinaires.

Un pays, une culture, des gens... Nous inviterons les voyageurs à partager notre croyance qu'il est important de vivre une vie hors de l'ordinaire. Nos images tireront parti de l'amour universel de la nature canadienne, mais en la dépeignant sous un jour plus personnel et plus interactif (les gens dans la nature, avec la nature).

Le monde viendra visiter le Canada non seulement parce que c'est un beau pays, offrant des paysages fabuleux, mais également parce que c'est un lieu qui permet au visiteur de créer ses propres histoires et ses propres expériences, uniques, inattendues, extraordinaires.

## stratégie

### But

La CCT a pour but d'accroître les recettes provenant de touristes étrangers au Canada.

### Objectifs

Quatre objectifs ont été établis pour 2008-2012 :

1. Convertir les consommateurs à haut rendement;
2. Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi;
3. S'assurer de la cohérence de la marque;
4. Étudier les possibilités de nouveaux marchés.

L'approche de la CCT visant à augmenter ses recettes provenant de l'étranger est axée sur le développement de sa relation avec les consommateurs à haut rendement. Il s'agit d'influencer leurs décisions touristiques et de les convertir en acheteurs de voyages. En outre, la CCT concentre ses efforts sur les marchés internationaux ou les segments de marché de consommation pressentis comme ayant le meilleur rendement du capital investi.

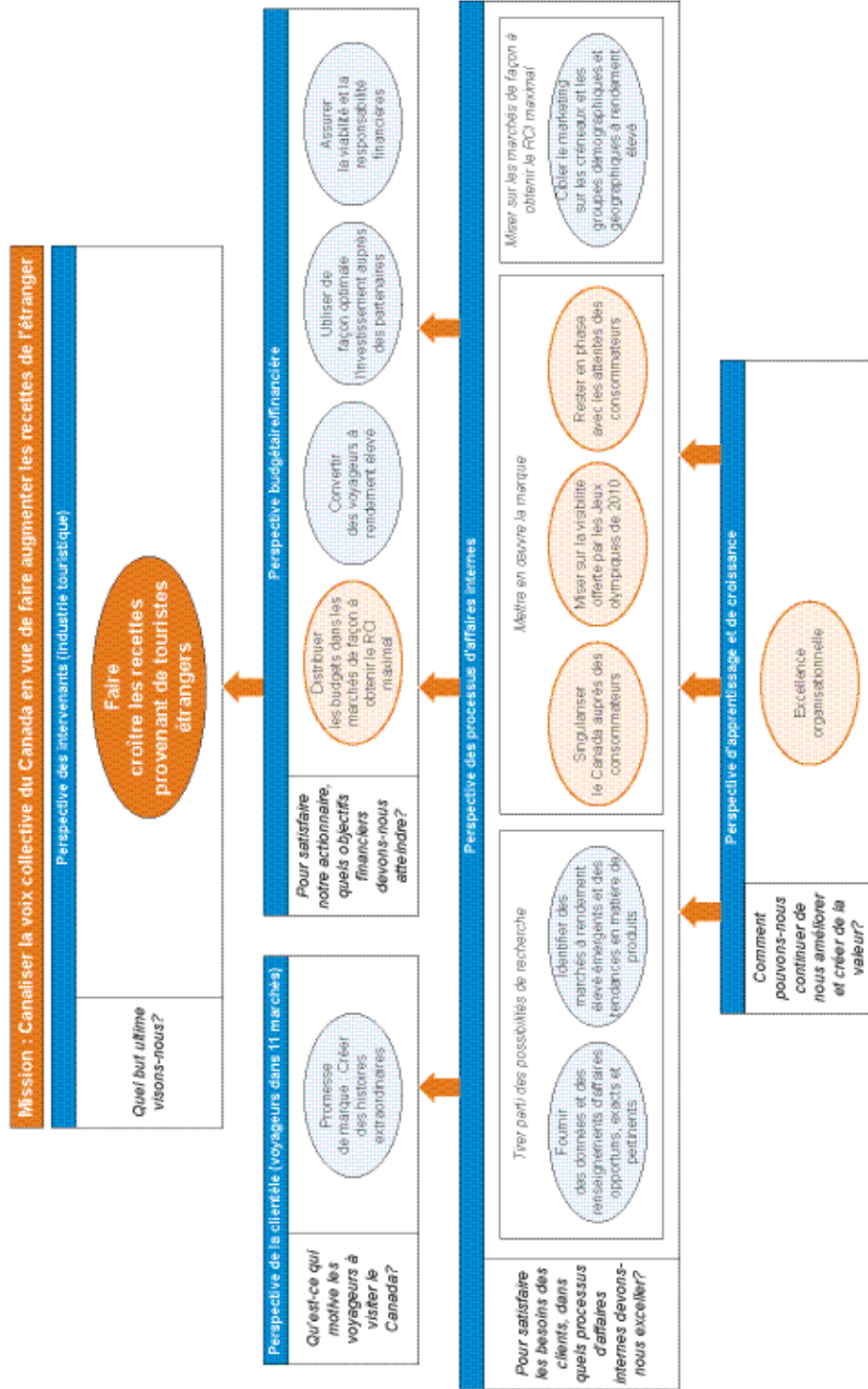
Promouvoir la cohérence de la marque est fondamental pour présenter le Canada comme destination touristique attrayante. Pour planifier la période 2008-2012, la CCT a collaboré étroitement avec l'industrie pour signifier combien il est avantageux de pouvoir compter sur la solidité de la marque Canada à l'échelle internationale et de travailler de concert pour en tirer le meilleur parti. Enfin, la stratégie de la CCT visera à trouver des possibilités de nouveaux créneaux au sein de ses marchés principaux et à positionner le Canada de façon à diversifier sa stratégie de marketing.

### Schéma stratégique

La CCT a élaboré un schéma stratégique visant l'ensemble de l'organisation et représentant visuellement sa stratégie quinquennale. Ce schéma (figure 3) illustre la façon dont les cinq perspectives clés des activités sont intégrées et la façon dont la CCT entend réaliser son but ultime de faire augmenter les recettes provenant des touristes étrangers.

- La perspective des **intervenants** est axée sur la mission de la CCT en tant que but ultime; elle appelle à concentrer les efforts en vue d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers, de concert avec le reste de l'industrie du tourisme.
- La perspective **budgétaire/financière** indique si notre stratégie, sa mise en œuvre et son exécution produisent les rendements financiers recherchés.
- La perspective de **la clientèle** précise qui sont les clients et les segments de marché visés par la CCT. Elle amène l'organisation à considérer ses activités du point de vue du client, de façon à convaincre les voyageurs de visiter le Canada.
- La perspective des **processus d'affaires internes** est axée sur les activités quotidiennes qui sont essentielles en vue de concrétiser la proposition de l'organisation en matière de valeur et de réaliser les résultats financiers voulus. Ces processus d'affaires clés sont la recherche, la mise en œuvre de la marque et la concentration des efforts de marketing dans les marchés au meilleur rendement du capital investi.
- Enfin, la perspective d'**apprentissage et de croissance** précise quels sont l'infrastructure et les actifs immatériels qui sont nécessaires afin de stimuler le rendement et de créer une croissance et une amélioration à long terme.

Figure 3 : Schéma stratégique

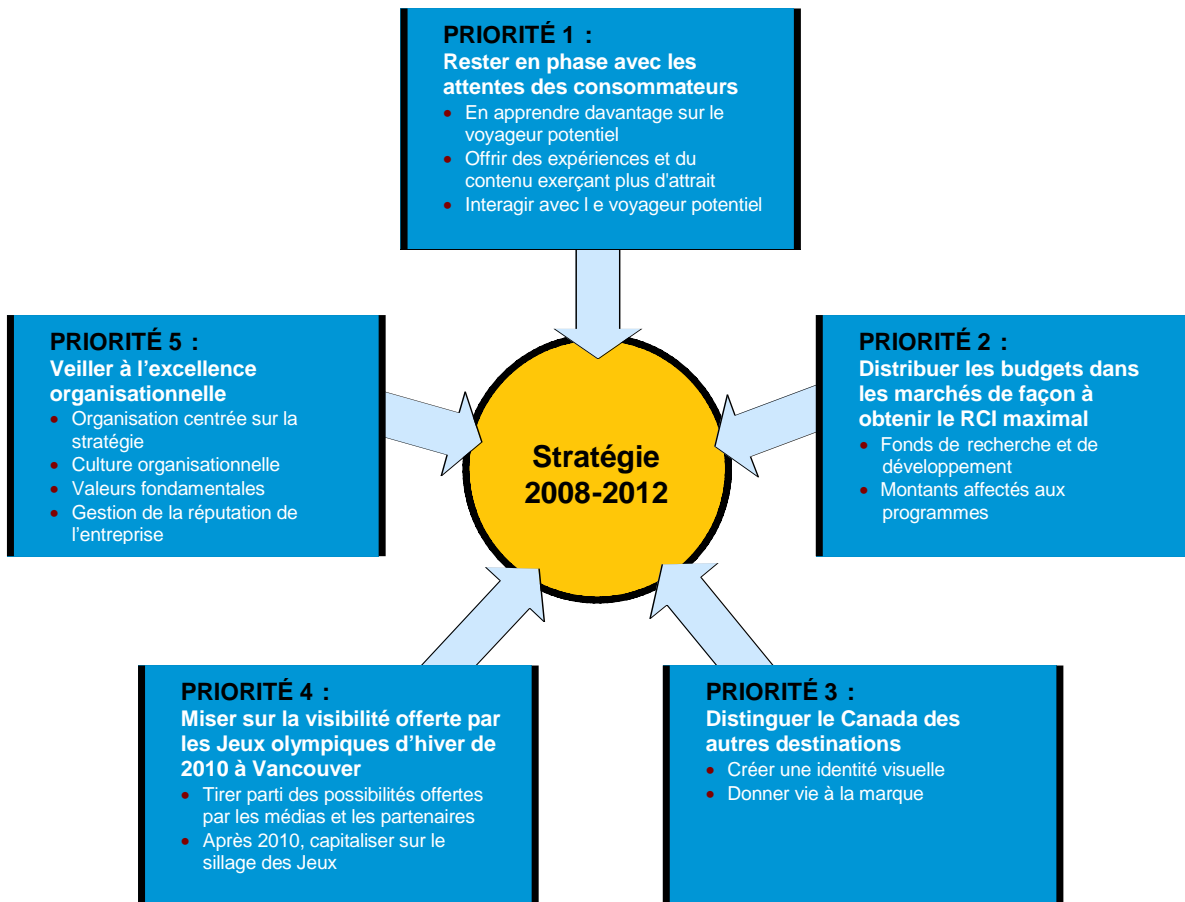


## priorités

Le processus d'élaboration du plan stratégique 2007-2011 de la CCT a mis en valeur sept priorités qui ont servi à créer une base solide pour l'élaboration et le développement de sa stratégie de 2008. Le processus de 2007-2011 comptait les priorités suivantes : « utiliser de façon optimale l'investissement des partenaires » et « créer une demande assez forte pour faire augmenter l'accès par voie aérienne ». Le processus de cette année a permis de faire du premier élément une partie intégrante de toutes les activités de la CCT et de conclure que le deuxième est une partie fondamentale des activités de la CCT, inhérente à sa démarche de marketing. Par conséquent, ces deux points ne figurent plus comme priorités explicites dans la stratégie 2008-2012.

Le processus de planification de 2008-2012 a intégré des données de recherche sur les environnements externe et interne de la CCT, les perspectives de l'industrie du tourisme et le rendement de la CCT dans ses fonctions de base. Les cinq priorités intégrées suivantes fixées pour la période 2008-2012 assureront, ensemble, la réalisation du but principal de la CCT : accroître les recettes provenant des touristes étrangers au Canada.

Figure 4 : Stratégie 2008-2012



## Première priorité : Rester en phase avec les attentes des consommateurs

La CCT cherche à initier et à entretenir des communications pertinentes avec des voyageurs potentiels ciblés, et à s'assurer que les messages de marketing qu'ils reçoivent leur sont utiles et tiennent compte de leurs intérêts et de leurs attentes en tant que consommateurs. Pour réaliser cet objectif, la CCT doit communiquer avec les bonnes personnes, au bon moment, en présentant l'expérience pertinente de la façon appropriée.

### *Mieux connaître le voyageur potentiel*

Pour s'assurer de rester en phase avec les attentes des consommateurs, il faut d'abord savoir qui sont les consommateurs potentiels et se renseigner sur leurs préférences en matière de voyages. Une meilleure connaissance des consommateurs cibles permettra à la CCT et à l'industrie du tourisme de créer des relations fondées sur un rapprochement entre les besoins des voyageurs et les produits et services.

En tant qu'organisation misant sur la recherche, la CCT procédera à des enquêtes auprès des consommateurs pour déterminer quelles sont leurs expériences touristiques préférées, leurs attitudes et motivations en matière de tourisme international, la façon dont ils choisissent une destination et la façon dont ils planifient leurs vacances. Ces recherches permettront de discerner des segments du marché des voyages. Au moyen du quotient explorateur (QE) – un outil unique de segmentation du marché mondial des voyageurs en fonction des valeurs sociales et des préférences en matière de voyage par opposition à la segmentation traditionnelle selon les données démographiques –, la CCT pourra mieux comprendre les différents voyageurs potentiels types, puis initier et entretenir des communications pertinentes avec eux. La recherche qui sous-tend les profils du QE apporte à la CCT des perspectives clés sur les comportements des voyageurs et sur leurs valeurs, ainsi que sur ce qui les motive.

Pendant les cinq prochaines années, le QE sera à la base de la prise de décisions de la CCT, donnant au Canada un avantage concurrentiel. À mesure que le QE sera mis en œuvre dans ses divers marchés principaux (aux États-Unis et au Royaume-Uni en 2008, puis dans les autres marchés en 2009), la CCT pourra cibler plus efficacement ses campagnes de marketing de façon à toucher le cœur et la raison du consommateur.

### *Offrir des expériences et du contenu irrésistibles*

Plus la CCT connaît les segments clés de ses marchés, plus elle peut créer des relations personnelles et pertinentes avec les voyageurs potentiels et leur présenter les produits et services correspondant à leurs besoins et désirs en matière d'expériences.

À partir de 2008, l'équipe de l'Enrichissement du produit touristique et Innovation (EPTI) concentrera ses efforts sur l'élaboration d'un répertoire de produits et d'expériences. En vue d'élargir l'attrait du Canada au-delà de la nature et de la géographie, elle s'emploiera, de concert avec ses partenaires de l'industrie, à repérer des expériences axées sur les mets et les vins du Canada, les festivals, les grandes villes, les aventures de plein air et les cultures francophone et autochtone. L'objectif consiste à recenser des expériences qui sortent de l'ordinaire, qui distinguent le Canada des autres destinations et qui créent un empressement à visiter le Canada sans plus tarder. Au cours des prochaines années, l'équipe de l'EPTI recherchera des expériences assorties aux préférences des consommateurs de chaque type de QE.

Le fait d'offrir davantage d'expériences irrésistibles qui soient pertinentes pour les consommateurs aidera à définir les atouts fondamentaux du Canada et à le différencier du reste du monde. Un niveau plus élevé de sensibilisation et de connaissance relativement à tout ce qu'offre le Canada changera la perception qu'ont du pays les voyageurs potentiels et les convaincra de réserver un voyage afin d'explorer le Canada.

*Interagir avec le voyageur potentiel*

Au cours des dernières années, la CCT a investi de façon importante dans le marketing électronique et la gestion des relations-clients. La stratégie pour 2008-2012 consiste à continuer d'appuyer cet investissement en créant une expérience Internet intéressante qui convertirait ultimement en clients les visiteurs potentiels intéressés.

La technologie d'Internet permet à la CCT et à ses partenaires d'élaborer des stratégies de communication adaptées à chaque région, culture, pays et langue. De plus, un système centralisé – doté d'un contenu conforme à la marque – assure à la fois un impact maximal et une efficacité à faible coût. Par-dessus tout, cette stratégie permettra de s'assurer que le contenu relatif à la marque est approprié à la culture et aux besoins de chaque marché local, et que les consommateurs de partout dans le monde peuvent profiter de la même expérience, en harmonie avec l'image de marque.

En continuant à mettre en œuvre sa stratégie de marketing électronique, la CCT se distinguera des destinations et des pays qui lui font concurrence en rendant plus accessibles la recherche et l'achat d'expériences touristiques canadiennes sur le Web. Mettre davantage l'accent sur le Web comme principal outil de communication permettra à la CCT de placer ses activités Web au centre d'une solution de marketing pleinement intégrée au lieu de les situer en périphérie de ses activités de marketing.

Au cours des cinq prochaines années, la CCT continuera à perfectionner son outil de gestion des relations-clients (GRC) pour recueillir et analyser des données relatives aux préférences en matière de voyages et aux habitudes de dépenses. Le système de GRC permet à la CCT et à ses partenaires de l'industrie de cibler leurs meilleurs consommateurs, de mener leurs campagnes de marketing avec des buts et des objectifs clairs et de repérer des clients potentiels pour l'équipe du Service des ventes.

## Deuxième priorité : Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal

En 2008, la CCT concentrera ses investissements aux États-Unis (marchés des voyages d'agrément et des réunions, congrès et voyages de motivation – RCVM), au Mexique, en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, au Japon, en Chine, en Corée du Sud et en Australie. Par rapport à 2007, une partie du budget sera redistribuée de façon à tirer parti des marchés de croissance. En particulier, les affectations seront augmentées en 2008 aux États-Unis (marché des voyages d'agrément), au Royaume-Uni, en France et en Allemagne.

Pour déterminer les affectations budgétaires de 2008, divers éléments ont été pris en considération afin d'assurer à la CCT le meilleur rendement du capital investi dans ses programmes :

- Les scores globaux pondérés de chaque marché selon le Modèle d'investissement dans les marchés (MIM);
- Les tendances dans les dépenses moyennes par voyage;
- L'évolution des taux de change;
- Les répercussions d'augmentations ou de diminutions des investissements;
- Le rendement des investissements à la lumière des études sur la conversion;
- Les possibilités qui se présentent sur le marché américain des voyages d'agrément et les tendances dans les voyages consacrés à l'agrément.



Par ailleurs, la distribution du budget tient compte des recettes totales engendrées par chaque marché et des résultats obtenus dans le passé grâce aux campagnes de marketing dans les marchés principaux. Les montants affectés aux marchés de croissance sont justifiés par la forte corrélation entre rendement du marché et croissance économique.

#### *Fonds de recherche et développement*

Le programme de recherche et développement (R-D) de la CCT concentrera maintenant ses ressources sur la recherche et l'évaluation des possibilités de nouveaux marchés et créneaux axés sur les expériences au sein des marchés principaux de la CCT qui pourraient justifier un investissement supplémentaire. Le cadre d'évaluation mis au point pour les marchés émergents sera adapté afin de guider les efforts en ce sens de façon à assurer leur objectivité et leur cohérence. Le processus permettra de faire en sorte que les possibilités soient jugées en fonction des critères suivants :

- Rendement, appuyé par une demande soutenue pour assurer le volume;
- Cohérence de la marque;
- Crédibilité et caractère concurrentiel de l'offre canadienne dans le marché mondial;
- Viabilité de l'expérience (contrairement à un engouement passager);
- Potentiel du marché mondial (la préférence sera accordée à ces possibilités).

Le programme de R-D veillera également à la mise au point de nouveaux outils et modèles analytiques pour permettre la prise de décisions informées sur les investissements de gestion et de marketing en vue de maximiser le rendement du capital investi ainsi que l'efficacité des activités de publicité et de marketing. Ces nouvelles initiatives s'ajouteront au modèle d'analyse du portefeuille de marchés (APM) et au modèle d'investissement dans les marchés (MIM).

#### *Affectations au programme Canada*

Dans le cadre du processus de planification stratégique pour 2008-2012, la CCT réorientera son investissement dans le programme de marketing au Canada de façon à mettre l'accent sur les marchés internationaux. La CCT gardera environ 500 000 \$ pour maintenir une certaine activité au Canada par la voie des relations avec les médias, des relations publiques ainsi que de l'EPTI, le tout à l'appui de la marque touristique du Canada. Le solde des fonds sera réparti parmi les programmes de marketing internationaux de la CCT afin de maximiser le rendement du capital investi.

La décision de supprimer le programme Canada s'appuie sur le fait que l'investissement accru des partenaires dans le marketing au Canada a été déterminant pour stimuler la croissance des voyages interprovinciaux. En 2006, les recettes du tourisme intérieur ont augmenté à 49,7 milliards de dollars, 10 % de plus qu'en 2005.

#### *Affectation au marché américain des voyages d'agrément*

L'augmentation de l'affectation au marché américain des voyages d'agrément en 2008 est fondée sur la décision du conseil d'administration de concentrer les efforts sur le rendement des voyages en provenance des États-Unis entièrement consacrés à l'agrément par opposition aux visites aux amis et parents et aux autres catégories de voyages. Comme les États-Unis constituent le plus grand marché du Canada, il est profitable d'y augmenter la visibilité de la marque touristique du Canada.

### *Affectations aux marchés du Royaume-Uni, de la France et de l'Allemagne*

Les recommandations du MIM à la lumière de la conjoncture passée, actuelle et future du marché suggèrent d'augmenter les niveaux d'investissement de base dans les marchés du Royaume-Uni, de la France et de l'Allemagne afin d'exploiter les possibilités de rendement.

### *Affectation au marché du Japon*

Les recommandations du MIM suggéraient de réduire l'investissement de base dans le marché du Japon. Puisque ces recommandations sont uniquement considérées comme un élément parmi d'autres dans la distribution du budget, il a été jugé nécessaire de soutenir les efforts de réorientation visant à tirer parti des possibilités de rendement au Japon. Par conséquent, les fonds alloués au programme du Japon diminueront en 2008 par rapport à 2007, mais la différence ne sera pas aussi prononcée que ce que le MIM proposait.

## Troisième priorité : Distinguer le Canada des autres destinations

De nombreuses destinations se font concurrence pour les recettes tirées du tourisme. Le Canada doit se distinguer de ses concurrents. La CCT a connu un énorme succès en lançant la marque touristique **Canada. Explorez sans fin** sur le marché mondial. En collaboration avec le secteur canadien du tourisme, elle a créé une plateforme propre à différencier l'expérience touristique canadienne.

Des recherches sur les besoins des consommateurs et sur les perceptions de la marque Canada parmi les professionnels du voyage nous indiquent que, partout dans le monde, les gens ont une attitude très positive à l'égard du Canada. Selon l'indice des marques nationales, le Canada se classe 3<sup>e</sup> au monde; il excelle sur des dimensions telles que population et emploi, santé et valeurs sociales, bien qu'il continue d'afficher une faiblesse à l'égard de facteurs importants pour le tourisme comme la personnalité et la différenciation. Le créateur de l'indice des marques nationales, Simon Anholt, estime que : « Parmi les marques les moins exploitées dans le monde, le Canada a la meilleure; elle est presque universellement admirée... »

## Essence de la marque

- En tant que pays jeune avec des valeurs progressistes, une vaste nature et des cultures diverses, nous sommes véritablement un peuple en quête d'aventure.
- Nous partageons la joie de nos visiteurs dans leurs explorations personnelles, culturelles et géographiques, et nous attachons une grande valeur à la contribution de chaque individu durant la création d'une expérience de tourisme.
- En encourageant les gens à **explorer sans fin**, nous nous associons aux espoirs et aux rêves de tout voyageur : se retrouver dans un endroit où l'on est libre de poursuivre sa propre idée de vacances parfaites.
- Les études des consommateurs et les perceptions qu'ont les professionnels du voyage de la marque *Canada. Explorez sans fin* indiquent que, partout au monde, le public a une attitude très positive envers le Canada.
- *Canada. Explorez sans fin* est une marque puissante. La perception du pays est toutefois principalement axée sur la nature, et le public n'est pas certain si le Canada est une destination de vacances enrichissante et intéressante au-delà des panoramas et de la vaste nature.
- Pour réussir, il ne s'agit pas d'inciter notre auditoire cible à vouloir acheter notre produit, mais de l'inspirer à vouloir découvrir par lui-même, à sa propre manière, une expérience aussi unique et mémorable que celle qu'il peut voir dans nos communications.
- La marque touristique du Canada est conçue afin de susciter un empressement et de convaincre le monde entier d'explorer le Canada SANS PLUS TARDER.
- La promesse de la marque *Canada. Explorez sans fin* s'énonce comme suit :  
« Venez au Canada. Créez vos propres histoires extraordinaires. »

Le défi à relever consiste à se servir de la perception positive du Canada et à proposer aux consommateurs des raisons irrésistibles de visiter le Canada. Au cours des cinq prochaines années, la CCT coopérera avec ses partenaires en vue de créer ou de rafraîchir des produits qui élargissent l'image de marque du Canada et qui répondent aux attentes des consommateurs. La CCT vise à positionner la marque touristique du Canada comme une marque touristique prédominante à l'échelle mondiale, encourageant les voyageurs à raconter leurs propres histoires extraordinaires.

### *Créer une nouvelle identité visuelle*

La CCT continuera de rehausser la présence de la marque partout au monde et d'explorer les possibilités en matière d'initiatives de marketing et de ventes intégrées. Une action marketing coordonnée et cohérente définira clairement aux yeux des clients les expériences qu'offre le Canada et fera en sorte que ce dernier soit considéré non plus seulement comme une destination possible mais comme une destination de choix à visiter SANS PLUS TARDER.

La CCT tirera parti d'événements comme les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et le 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec afin de renforcer le positionnement de la marque et de diffuser davantage de contenu sur les expériences touristiques que l'on peut vivre au Canada. Des efforts seront aussi consacrés à la création d'alliances non traditionnelles et de relations plus étroites avec

les organismes de marketing provinciaux et avec les médias, le tout pour augmenter la diffusion de contenu et d'articles relatifs à la marque.

*Donner vie à la marque*

Alors qu'on s'est attaché en 2007 à établir une identité visuelle pour la marque Canada, à partir de 2008, les activités seront axées sur la propriété intellectuelle et les autres atouts utiles à la promotion efficace du Canada. En assurant la cohésion entre les activités de communication, de relations avec les médias, de relations publiques et de marketing de façon à renforcer et à bonifier la trousse d'outils relative à la marque, la CCT distinguera le Canada des autres destinations en recherchant activement des possibilités de faire connaître la nouvelle marque axée sur les expériences au Canada aux médias touristiques et aux voyageurs potentiels partout au monde. Bien que les programmes de promotion de la CCT dans chaque marché jouent un rôle important, les activités de marketing ne sont qu'un des nombreux facteurs qui aident à façonner les perceptions des consommateurs, à augmenter la notoriété du Canada auprès d'eux et à faire en sorte qu'ils envisagent de s'y rendre. Dans cette optique, la mise en valeur de la marque Canada est clairement rattachée à la priorité de la CCT visant à initier et à entretenir des communications pertinentes avec des voyageurs ciblés et à s'assurer que les messages de marketing qu'ils reçoivent répondent à leurs intérêts et à leurs attentes en tant que consommateurs. Le succès dépend de notre capacité à donner une nouvelle dimension à la marque grâce à des ambassadeurs et à des partenaires, et à comprendre les attentes particulières de chaque marché ainsi que la meilleure façon de présenter la marque *Canada*.  
*Explorez sans fin.*

#### Quatrième priorité : Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver

Les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver présentent des possibilités inédites de mettre le Canada en valeur à l'échelle mondiale. En exploitant la visibilité médiatique offerte par les Jeux de 2010, la CCT coopérera avec ses partenaires en vue de distinguer la marque Canada des autres et de convaincre le monde entier d'explorer le Canada.

*Tirer parti des possibilités liées aux médias et aux partenariats*

L'intérêt des médias pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver pourra rehausser la notoriété mondiale de la marque Canada et servir la priorité de la CCT visant à distinguer le Canada des autres destinations.

La CCT continuera d'appuyer le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN), qui vise à promouvoir les Jeux d'hiver de 2010 comme étant « des Jeux pour tout le Canada » et elle lancera des activités de relations avec les médias, de relations publiques et de marketing en partenariat avec des commanditaires olympiques clés dans chacun de ses marchés principaux. Elle s'efforcera aussi de créer les images et les récits nécessaires à la promotion du Canada durant les Jeux olympiques, y compris en produisant une vidéo promotionnelle.

Le groupe de travail sur le marketing touristique national (GTMTN), sous la direction de la CCT, mobilisera tous les partenaires provinciaux et territoriaux afin de profiter des possibilités entourant les Jeux de 2010 et jouera un rôle clé dans la planification du relais de la flamme olympique, de l'Olympiade culturelle ainsi que des cérémonies d'ouverture et de clôture, de façon à offrir au Canada une exposition médiatique mondiale grâce aux relations avec les diffuseurs. En outre, la CCT prendra l'initiative pour ce qui est de mobiliser ses

partenaires et les représentants de l'industrie du tourisme par le biais de partenariats avec Tourism Vancouver, Tourism Whistler, Tourism Richmond et Tourism BC.

Avant, pendant et après les Jeux, la CCT coopérera étroitement avec les médias accrédités et non accrédités en leur fournissant les images et les histoires qui mettront en valeur le Canada, sa population, sa nature, sa culture et les expériences qu'il offre aux voyageurs potentiels. Durant les Jeux olympiques et paralympiques d'été de 2008 à Beijing, la CCT collaborera avec ses partenaires pour nouer des liens avec les médias clés et profiter de l'exposition médiatique pour organiser des activités relatives au tourisme. Le Canada aura aussi des possibilités de tirer parti de son association à la « famille olympique » au profit de ses activités internationales de marketing.

#### *Tirer parti des retombées après 2010*

La CCT prolongera les retombées médiatiques des Jeux olympiques en tirant parti du lien avec les Jeux olympiques et paralympiques d'été de 2012 à Londres. L'équipe de la CCT au Royaume-Uni est en bonne position et elle a commencé à construire de solides assises pour profiter de cette possibilité.

### **Cinquième priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle**

Les deux principaux atouts de la CCT sont son personnel et la marque Canada. Au cours des cinq années à venir, la CCT continuera à s'efforcer de veiller à l'excellence organisationnelle par la promotion de ces deux actifs.

Pour la CCT, l'excellence organisationnelle se traduit par une organisation qui est entièrement axée sur la mise en œuvre de sa stratégie grâce au personnel, aux ressources et aux outils appropriés nécessaires à sa réalisation. La CCT veille également à offrir un environnement de travail dynamique, efficace et productif et s'emploie à devenir une organisation axée sur la stratégie, dans laquelle la stratégie est au cœur du système de gestion et la base de son harmonisation organisationnelle.

#### *Organisation axée sur la stratégie*

En adoptant les cinq principes du tableau de bord prospectif (TBP), la CCT pourra exécuter sa stratégie rapidement et efficacement, et harmoniser sa stratégie organisationnelle à ses stratégies en matière de ressources humaines et de finances.

#### **1. Susciter le changement grâce au leadership des dirigeants**

La CCT mobilisera son équipe de direction pour leur faire jouer le rôle d'agents de changement en vue de cultiver l'excellence organisationnelle. Au cours des prochaines années, la CCT rehaussera parmi son équipe de direction la conscience des avantages d'une organisation axée sur la stratégie. En outre, elle intégrera la gestion stratégique à ses activités fondamentales.

#### **2. Rendre la stratégie opérationnelle**

La capacité de comprendre et de traduire la stratégie organisationnelle est un élément clé en vue de situer la stratégie au cœur du système de gestion. En 2007, la CCT a créé son schéma stratégique, un outil permettant de visualiser la stratégie organisationnelle, et son TBP, dans lequel des indices et objectifs clés servent à jauger le progrès dans la réalisation de la stratégie. Au cours des prochaines années, la CCT utilisera ces deux puissants outils pour communiquer clairement à ses employés et aux intervenants le but visé par l'organisation et la façon dont elle entend le réaliser.

**3. Harmoniser l'organisation en fonction de la stratégie**

En 2008, la CCT continuera de veiller à ce que les stratégies des unités fonctionnelles individuelles soient reliées et intégrées à la stratégie organisationnelle. La stratégie opérationnelle de chaque unité définira des mesures de rendement reliées aux indices du tableau de bord de l'organisation.

**4. Faire de la stratégie la responsabilité de chacun**

Pour réaliser la stratégie, il faut avant tout que chaque employé la comprenne. Il est essentiel d'assurer constamment les communications et la formation permettant de créer la base de l'harmonisation organisationnelle et d'assurer la mobilisation et l'engagement envers la stratégie à tous les niveaux de l'organisation.

La CCT utilisera les communications internes, les programmes de gestion du rendement et la stratégie en matière de ressources humaines pour veiller à ce que les employés comprennent la stratégie organisationnelle et à ce que leurs plans de travail s'y conforment. Par le biais de ses initiatives en gestion des ressources humaines, l'organisation s'efforcera de motiver ses employés et de reconnaître leur apport.

**5. Faire de la planification stratégique un processus continu**

À partir de 2009, la CCT raffinerait davantage le lien entre sa stratégie et le processus budgétaire. En outre, elle aborderait dans ses réunions de gestion le suivi du rendement organisationnel en regard des objectifs à court terme associés à chaque indice du tableau de bord prospectif. À la lumière de l'analyse de son rendement, la CCT créerait un processus continu d'apprentissage et d'adaptation stratégique.

La CCT appliquera au TBP une méthode similaire à celle du temple de la renommée pour mesurer les progrès dans son cheminement en vue de devenir une organisation axée sur la stratégie et pour se comparer à d'autres organisations qui ont adopté cette méthode.

*Culture organisationnelle*

*Canada. Explorez sans fin* est plus qu'un slogan permettant de commercialiser le pays. Il définit la CCT comme organisme – son engagement à l'égard du Canada et sa détermination à rechercher sans relâche de nouvelles façons de faire les choses. Le lancement de la marque Canada à l'échelle internationale fournit à la CCT l'occasion d'articuler son code d'éthique général et de discuter avec ses employés des buts et des objectifs de l'entreprise ainsi que du rôle qu'ils ont à y jouer.

À l'appui de sa quête d'excellence organisationnelle, la CCT veillera à favoriser l'apprentissage et la formation de dirigeants pour s'assurer de disposer des personnes ayant les qualités voulues et de les affecter aux postes qui leur conviennent. La CCT est déterminée à créer un environnement de travail qui met en valeur et reconnaît l'excellence. Grâce à sa stratégie en matière de ressources humaines, la CCT continuera de créer et de raffiner la structure et les outils nécessaires pour que l'organisation puisse réaliser ses priorités stratégiques.

*Valeurs fondamentales*

Les valeurs sont importantes pour une organisation, car elles rappellent aux employés ce que faire partie de l'équipe signifie et permettent d'articuler un code de conduite et de comportement pour tous. La CCT a retenu trois valeurs fondamentales pour l'organisation : innovation, collaboration et respect. Ces valeurs ont été élaborées de concert avec les employés de la CCT et reflètent bien la culture organisationnelle de la Commission.

Les employés de la CCT croient à leur travail et ils ont un profond engagement à l'égard du Canada. Ils sont déterminés à trouver de nouvelles façons créatives de promouvoir le Canada, à travailler en équipe et à respecter les différences entre leurs caractéristiques personnelles.

Figure 5 : Excellence organisationnelle



*Gestion de la réputation de l'entreprise*

Le fait de tirer parti de la marque *Canada. Explorez sans fin* est clairement une priorité de la CCT. Le but de rehausser le leadership de la CCT dans la coordination des activités de marketing au sein de l'industrie canadienne du tourisme se rattache directement à cet objectif.

Le secteur du tourisme au sens le plus large comprend une grande partie de ce qui compose une nation, y compris l'infrastructure, les services gouvernementaux et privés, l'environnement, les arts, la culture et la vie communautaire. En tant qu'organisme national de promotion du tourisme au Canada, la CCT vise à tirer parti de l'image de marque touristique du pays à l'appui d'objectifs nationaux plus vastes.

## enjeux stratégiques

En plus de désigner, en mai 2007, cinq priorités pour la stratégie 2008-2012, le conseil d'administration de la CCT a aussi souligné un certain nombre de questions stratégiques. La CCT continuera de suivre l'évolution de ces questions et leurs conséquences, de mener de la recherche et des analyses de tendances et de faire rapport annuellement au conseil dans l'analyse du contexte.

### Tourisme durable

Il semble de plus en plus que les voyageurs modifient leurs habitudes de voyage en réaction aux changements climatiques. De nombreux voyageurs, notamment les jeunes et les touristes des marchés européens, s'intéressent de plus en plus aux « destinations vertes ». L'industrie canadienne du tourisme fait face à des pressions croissantes en vue de répondre à la demande accrue. Par exemple, un sondage mené récemment auprès de plus de 1 000 voyageurs partout dans le monde a constaté que 40 % des voyageurs envisagent le tourisme écologique au moment de planifier un voyage. Cette enquête a aussi révélé que presque 25 % des voyageurs estiment nécessaire d'éviter autant que possible les voyages en avion pour aider à préserver l'environnement, alors que 38 % seraient prêts à payer plus cher pour un vol écologique – 26 % paieraient une prime de 5 à 10 %.<sup>10</sup> Les voyageurs recherchent de plus en plus des destinations associées au tourisme durable et ils veulent réduire au minimum l'empreinte de leurs voyages sur l'environnement.

Grâce à sa recherche sur la segmentation des marchés et à son programme de veille touristique mondiale, la CCT analysera et évaluera les répercussions possibles de la préoccupation croissante à l'égard du tourisme durable ainsi que la perception générale du Canada en tant que destination écologique. Elle recueillera aussi de l'information sur l'offre de produits canadiens cadrant avec le tourisme durable.

En outre, la CCT recherchera des possibilités de création de nouveaux partenariats non traditionnels ainsi que des moyens de tirer parti des partenariats entourant les Jeux olympiques de 2010 pour faire connaître le Canada comme une destination de tourisme durable.

En effet, les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver constitueront une importante possibilité de présenter le Canada comme une destination écologique. Le COVAN est le premier comité organisateur de Jeux olympiques à s'engager à appliquer les principes et les pratiques de la durabilité – en intégrant la production de résultats et retombées sur les plans social, économique et environnemental – à la planification, à l'organisation et à l'héritage des Jeux.

Enfin, la CCT appuiera une initiative lancée par l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC), le projet de trousse d'outils du tourisme durable. Il vise à présenter un ensemble de mesures pratiques, réalisables et économiques aux entreprises touristiques, et surtout aux PME, qui souhaitent rendre leurs activités écologiques en intégrant la durabilité à leurs produits et à leurs opérations.

<sup>10</sup> Sondage mené par TripAdvisor® dont les résultats ont été diffusés le 17 avril 2007.  
[ [http://www.tripadvisor.com/PressCenter-1134-c1-Press\\_Releases.html](http://www.tripadvisor.com/PressCenter-1134-c1-Press_Releases.html) ]



## Événements majeurs

La CCT est déterminée à explorer les nouvelles possibilités offertes par des événements majeurs pour mettre en valeur et renforcer le positionnement de la marque touristique du Canada et pour distribuer davantage de contenu au sujet des expériences touristiques que l'on peut vivre au Canada. Dans ce contexte, les événements majeurs correspondent à des manifestations uniques en leur genre qui attirent un auditoire international et qui offrent des possibilités de faire connaître plus rapidement l'image de marque touristique du Canada à l'échelle mondiale.

De grands événements comme les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver présentent de précieuses occasions d'accélérer les efforts en matière de marketing de la CCT et de montrer au monde entier ce qu'offre le Canada en tant que destination de voyage.

Le 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec, en 2008, est un autre exemple d'événement majeur à venir où la CCT jouera un rôle de chef de file. Elle s'emploiera à créer et à promouvoir des coalitions qui tireront parti des possibilités à long terme permettant de mettre le Canada en vedette. GoMedia, le salon professionnel annuel organisé par la CCT à l'intention des spécialistes des médias et des relations publiques, aura lieu à Québec pendant les célébrations du 400<sup>e</sup> anniversaire, soit du 2 au 5 juillet.

Tirer parti des événements majeurs demeurera un élément de la stratégie de la CCT. On se concentrera sur la création d'alliances non traditionnelles et le renforcement des relations avec les organismes de marketing provinciaux, territoriaux et de destinations ainsi qu'avec les médias de façon à augmenter la diffusion de contenu et d'articles relatifs à la marque.

## Production de recettes

La CCT envisage la possibilité d'adopter un modèle commercial afin de créer des sources de recettes supplémentaires.

Présentement, la CCT mène des activités limitées de production de recettes grâce à la vente de matériel à l'effigie de la marque et à la gestion d'une cyberconférence. L'étude des débouchés supplémentaires exigera une analyse approfondie à la fois des possibilités de revenus et des risques afférents. La direction continuera à évaluer le potentiel de revenus au regard des coûts à engager pour les produire.

Ce dossier restera dans la mire de la CCT à moyen terme, tandis que d'autres implications seront présentées au conseil d'administration. Néanmoins, la question du financement durable nécessaire à la CCT pour réaliser son mandat restera d'actualité.

## Accès par voie aérienne

La demande mondiale en matière de voyages en avion augmente constamment, et l'Association du transport aérien international prévoit que l'industrie des transports aériens poursuivra sa croissance à un rythme moyen de 5 à 6 % par année. Actuellement, 4,4 milliards de passagers ont recours au transport aérien chaque année.

Selon l'indice 2007 du World Economic Forum sur la compétitivité en matière de voyages et de tourisme, l'accès par voie aérienne figure parmi les principaux facteurs d'évaluation au classement concurrentiel des pays. Même si le Canada arrive au second rang général à cet égard, il faut souligner le fait que, sur 124 pays, il s'est classé 117<sup>e</sup> pour ce qui est des taxes sur les billets d'avion et des redevances d'aéroports, et 100<sup>e</sup> sur le plan de la parité du pouvoir d'achat. Selon l'indice, les désavantages de l'industrie canadienne du tourisme sur le plan de la concurrence comprennent le nombre de départs par 1 000 habitants, l'infrastructure du transport aérien et le réseau international de transport aérien.

La CCT continuera d'effectuer des recherches et des analyses sur l'accès aérien et en fera rapport au conseil d'administration dans le cadre de son analyse annuelle du contexte. La CCT pourra ainsi prendre des décisions de marketing en tenant compte des possibilités sur le plan de l'accès aérien.

### Tourisme autochtone

Le gouvernement a fait du tourisme autochtone au Canada une priorité. En conséquence, la CCT a pris l'initiative en vue de mettre en valeur des possibilités de renforcer le tourisme autochtone au Canada.

La CCT a établi un partenariat avec l'organisme Tourisme Autochtone Canada (TAC) afin de réaliser deux initiatives qui donneront de l'information sur la meilleure façon de promouvoir le tourisme autochtone dans les principaux marchés du tourisme de la CCT. D'abord, la CCT et TAC ont entrepris un projet de mise à jour des études de marché sur l'intérêt des consommateurs envers le tourisme autochtone. De plus, TAC, avec l'appui de la CCT, dirige un projet de coopération avec les collectivités autochtones de partout au Canada pour dresser un inventaire de 25 expériences significatives du tourisme culturel autochtone prêtes à l'exportation, qui pourront être utilisées dans les futurs plans de marketing et de communication.

Quand ces initiatives auront produit des données pertinentes, la CCT déterminera comment donner suite aux possibilités pour développer le tourisme autochtone. La CCT fera rapport au conseil d'administration au moyen de son analyse annuelle du contexte, en signalant les incidences possibles et en discutant des options de marketing.

### Marché RCVM mondial

La CCT procédera à des recherches supplémentaires afin d'élaborer un plan d'activités de marketing visant les RCVM dans les pays offrant le plus grand potentiel de rendement du capital investi et où la CCT a la capacité logistique de développer ses activités. Actuellement, quatre marchés (Royaume-Uni, Allemagne, Mexique et Chine) semblent présenter le plus grand potentiel pour assurer le succès d'une telle stratégie et un bon rendement du capital investi dans le marché des RCVM.

Des études supplémentaires seront entreprises pour évaluer les avantages potentiels d'un investissement de la CCT dans les ventes et le marketing visant les RCVM dans des pays autres que les États-Unis. La priorité des programmes RCVM de la CCT restera le marché américain, mais la recherche guidera l'élaboration d'un plan d'activités visant les RCVM dans d'autres marchés.

## éléments livrables spécifiques pour 2008-2012

Priorité 1 : Rester en phase avec les attentes des consommateurs					
Activité clé et initiative	2008	2009	2010	2011	2012
Continuer d'utiliser l'outil du quotient explorateur (QE).	<p>Élaborer une stratégie des communications internes et externes.</p> <p>Déterminer les types de QE; associer les profils de QE aux profils de consommateur.</p> <p>Achever la stratégie relative au QE au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni.</p>	Achever la mise en œuvre de la stratégie relative au QE dans les autres marchés (Australie, Chine, Corée du Sud, Mexique, Japon, France, Allemagne).	Assurer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques concernant le ciblage des types de QE dans les marchés afin d'optimiser les futures stratégies relatives au QE.		
Effectuer des recherches sur les préférences, les attitudes et les motivations des consommateurs en matière de voyages.	Effectuer des recherches pour déterminer les préférences des consommateurs en matière d'expériences touristiques, leurs attitudes et leurs motivations en matière de tourisme international ainsi que la façon dont ils choisissent une destination et planifient leurs vacances.	Utiliser les résultats des recherches pour raffiner la segmentation du marché.	Examiner les résultats des recherches et repérer les lacunes d'information justifiant des recherches supplémentaires.		
Continuer de développer le système de GRC.	Actualiser le système de GRC pour les campagnes de marketing.	Examiner le système de GRC et déterminer les lacunes d'information.			
Créer dans le cadre de la stratégie de marketing électronique une expérience en ligne qui soit avantageuse pour le consommateur.	<p>Appliquer la stratégie relative au contenu Web de façon à augmenter le contenu relié à la marque.</p> <p>Offrir une nouvelle présentation du contenu appuyant la présentation de la marque.</p> <p>Modifier l'infrastructure afin de permettre d'exécuter la stratégie plus efficacement.</p>	Assurer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques concernant la stratégie de contenu Web et l'efficacité des campagnes de marketing électronique.			

**Priorité 2 : Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal**

Activité clé et initiative	2008	2009	2010	2011	2012
Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal	Évaluation annuelle visant à assurer l'orientation qui produira le meilleur RCI.				

**Priorité 3 : Distinguer le Canada des autres destinations**

Activité clé et initiative	2008	2009	2010	2011	2012
Développer la trousse d'outils de la marque Canada	« L'année des histoires » : utiliser les histoires comme outils pour présenter le Canada en tant que destination touristique.  Utiliser de nouveaux médias (Yahoo!) pour évaluer l'efficacité des stratégies « pair à pair » visant à donner vie à la marque touristique du Canada.  Créer une trousse d'outils de l'EPTI au sein de la trousse d'outils de la marque touristique du Canada (images, séquences vidéos, expériences).	Lancer l'activité annuelle de modification et de perfectionnement de la trousse d'outils à la lumière de la demande du marché mondial, des besoins des consommateurs et de l'évolution des médias et de la technologie  (p. ex., enquête auprès de l'industrie).	Créer, évaluer et améliorer les stratégies liées à la marque.	Évaluer les stratégies liées à la marque et discerner les meilleures pratiques.	
Créer et remplir une bibliothèque de contenu.	Créer la bibliothèque de contenu (récits et images).	Intégrer des éléments de la bibliothèque de contenu à la trousse d'outils de la marque.  Lancer l'activité annuelle d'actualisation et d'augmentation de la bibliothèque d'images, de séquences vidéos et de récits en fonction des besoins.	Lancer le programme de prix pour les meilleures histoires.  Créer, évaluer et améliorer les stratégies liées à la marque.		
Adaptation des messages clés de la marque afin d'assurer leur efficacité et le renforcement du positionnement de la marque partout au monde		Amélioration de l'accessibilité en ligne de la trousse d'outils pour les intervenants et intégration des publications clés à l'échelle mondiale (p. ex., guides internes, guide des planificateurs de réunions, etc.).  Lancer l'activité annuelle de mesure du taux d'adoption des éléments de la marque Canada et de la trousse d'outils (recherche qualitative et quantitative).	Lancer l'activité annuelle de communication sur l'intégration de la marque.  Lancer la campagne télévisée mondiale précédant les Jeux olympiques.	Lancer la campagne télévisée mondiale pour la période des Jeux olympiques et la période suivant les Jeux.  Tirer parti des Jeux olympiques pour positionner le Canada comme destination de pointe pour les RCVM.	Tirer parti de l'intérêt suscité par les Jeux olympiques pour s'associer à de grandes marques mondiales.  Entretenir l'élan marketing de la marque Canada à l'échelle mondiale (initiatives mondiales).

**Priorité 3 : Distinguer le Canada des autres destinations (suite)**

Activité clé et initiative	2008	2009	2010	2011	2012
Sensibilisation et formation relativement à la marque Canada		<p>Créer une stratégie sur les atouts « partagés » de la marque Canada et la faire connaître.</p> <p>Lancer l'activité annuelle de recherche des commentaires de l'industrie.</p>	<p>Lancer à l'intention de l'industrie l'activité annuelle d'ateliers de formation sur la préparation de récits (marque / EPTI).</p> <p>Créer à l'intention des partenaires de l'industrie le portail de récits dans le site Web de la CCT.</p> <p>Lancer le programme annuel de « reconnaissance du Canada » et la série de conférences sur la marque à l'échelle mondiale.</p>		

**Priorité 4 : Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver**

Activité clé et initiative	2008	2009	2010	2011	2012
Diriger le groupe de travail sur le marketing touristique national	<p>Créer une vidéo promotionnelle sur le Canada et une réserve de récits.</p> <p>Planifier le trajet du relais de la flamme olympique, de concert avec le COVAN.</p> <p>Utiliser la marque olympique dans les campagnes de marketing internationales.</p>	Utiliser la marque olympique dans les campagnes de marketing internationales.	<p>Tirer parti des possibilités en matière de RCVM aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne en soulignant la capacité du Canada d'organiser de grandes manifestations.</p> <p>Utiliser les activités olympiques pour communiquer des messages appuyant les campagnes de marketing en cours.</p>	Mener une campagne de marketing mondiale fondée sur le grand potentiel en matière de RCVM, à la suite de l'exposition obtenue grâce aux Jeux.	
Miser sur la visibilité médiatique	<p>Établir des accords de partenariat avec des médias au pays et à l'étranger.</p> <p>Créer des séquences vidéos et les fournir aux médias.</p>	<p>Organiser à Vancouver un événement majeur pour les médias; accueillir partout au Canada des journalistes spécialisés dans le voyage.</p> <p>Élaborer une stratégie visant à coopérer avec les diffuseurs et les médias non accrédités, et enrichir le référentiel de séquences vidéos, d'images et de récits.</p>	Pendant la durée des Jeux, assurer une présence aux centres des médias accrédités et non accrédités, et fournir des séquences vidéos et des récits.	<p>Coopérer avec les diffuseurs pour tirer parti des possibilités après les Jeux.</p> <p>Organiser des voyages de familiarisation pour les médias.</p>	Coopérer avec les partenaires pour appuyer les activités dans le pavillon Canada/Colombie-Britannique à Londres et assurer une présence durant la période précédant les Jeux olympiques de 2012 à Londres.

Priorité 4 : Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver <i>(suite)</i>					
Activité clé et initiative	2008	2009	2010	2011	2012
Tirer parti des possibilités aux Jeux olympiques de 2008 à Beijing.	Coopérer avec les partenaires pour appuyer les activités dans le pavillon Canada/Colombie-Britannique à Beijing, et assurer une présence durant la période précédant les Jeux olympiques de Beijing.	Assurer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques en vue de tirer parti des possibilités de 2010.			
Établir des accords de partenariat.	Établir des accords de partenariat avec des commanditaires (p. ex., RBC).		Organiser au siège social de la CCT des programmes sur les partenariats et les événements durant les Jeux.		
Tirer parti des retombées médiatiques après les Jeux.		Lancer l'élaboration d'une stratégie relative à la période suivant les Jeux olympiques pour continuer de tirer parti des Jeux après 2010.	Actualiser la stratégie relative à la période suivant les Jeux olympiques en la basant sur les expériences.	Créer une vidéo promotionnelle après les Jeux olympiques.	Mobiliser les principaux commanditaires, avant les Jeux olympiques de 2012 à Londres, pour tirer parti des ultimes possibilités et assurer une forte présence au Royaume-Uni.

Priorité 5 : Veiller à l'excellence organisationnelle					
Enquête auprès des employés	2008	2009	2010	2011	2012
Évaluation par le sondage auprès des employés	Réaliser une enquête annuelle auprès des employés pour mesurer leur engagement envers l'organisation et évaluer l'environnement de travail.				
Élaboration, mise en œuvre et suivi de plans, politiques, systèmes et pratiques solides en matière de ressources humaines	Élaborer et mettre en œuvre des politiques et pratiques similaires aux pratiques exemplaires du secteur privé.				
Développement du leadership pour faire en sorte que les cadres de la CCT possèdent les aptitudes, compétences et attitudes nécessaires	Offrir aux membres de l'équipe de direction des possibilités de perfectionnement en leadership.				
Développement d'une stratégie et d'une méthodologie pour garder les gens de talent et les dirigeants exceptionnels, et pour les aider à progresser	Mettre l'accent sur la gestion du talent par le développement et la mise en œuvre d'une stratégie et de processus visant à attirer et à garder les gens de talent.				
Souligner l'importance de la stratégie au sein de l'organisation	<p>Sensibiliser l'équipe de direction aux avantages de placer la stratégie au cœur de l'organisation et intégrer la gestion stratégique aux pratiques opérationnelles de base.</p> <p>Utiliser le cadre formé par le schéma stratégique et le tableau de bord stratégique (TBP) pour communiquer aux employés et aux intervenants les buts et l'approche de la CCT.</p> <p>Veiller à ce que les stratégies des unités fonctionnelles soient liées à la stratégie de l'organisation et intégrées à celle-ci en définissant des indicateurs de mesure du rendement liés à ceux du tableau de bord prospectif de la CCT.</p> <p>Par les communications et l'éducation, rallier les employés de tous les niveaux de la CCT à la stratégie et assurer leur adhésion à ses principes.</p>	<p>Inclure dans les réunions de la direction le suivi du rendement de l'organisation par rapport aux objectifs à court terme pour chaque indicateur de mesure du TBP.</p> <p>Mettre en place un processus continu d'apprentissage et d'adaptation de la stratégie en fonction de l'analyse du rendement.</p>	Resserrer les liens entre la stratégie et le processus budgétaire.	Appliquer au TBP une méthode similaire à celle du temple de la renommée pour mesurer les progrès dans le cheminement qu'effectue la CCT pour placer la stratégie au cœur de ses activités et pour se comparer à d'autres organisations qui ont adopté cette méthode.	





# mesure et évaluation du rendement

Pour déterminer si la CCT réalise son but global d'accroître les recettes d'exportation provenant des touristes, nous continuerons d'évaluer le rendement à divers niveaux dans l'organisation.

## mesure du rendement

En 2007, la CCT a adopté le tableau de bord prospectif (TBP) comme cadre de mesure de son rendement. Ce cadre gère la stratégie de la CCT sur tous les plans en reliant ses objectifs, ses mesures et ses initiatives à sa stratégie. Il produit une vision globale du rendement de l'organisation dans son ensemble en intégrant des mesures financières et non financières.

Le TBP va plus loin que le cadre précédent prévu par le plan d'entreprise 2007-2011 de la CCT, en veillant à ce que les mesures et indicateurs soient directement harmonisés avec les objectifs et priorités de la CCT et en précisant à l'avance les initiatives à lancer pour exécuter la stratégie. En outre, le TBP aide à réaliser la stratégie en faisant office d'outil de gestion de la stratégie et non seulement d'outil de mesure. Toutes les mesures comprises dans le tableau de mesure du rendement de 2007-2011 ont été reprises dans le TBP, mais celui-ci définit un cadre plus complet.

Le tableau de bord prospectif correspondant (tableau 9) traduit la vision et la stratégie de la CCT en un ensemble d'objectifs clairs, assortis de mesures et d'indicateurs vitaux, fondés sur les cinq perspectives clés évoquées plus haut (perspective **des intervenants**, perspective **budgétaire/financière**, perspective **de la clientèle**, perspective **des processus d'affaires internes**, perspective **d'apprentissage et de croissance**).

Globalement, les données recueillies relativement aux objectifs fixés selon ces perspectives procurent une vision complète du rendement stratégique de la CCT. De la même façon, chaque ensemble de mesures rattachées à un objectif de la CCT participe, de concert avec tous les autres, au progrès effectué vers l'atteinte du but de la CCT d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers.

La CCT tente de mesurer l'effet que ses efforts produisent directement sur l'économie canadienne du tourisme. Le TBP comprend un assortiment de mesures et d'indicateurs à cette fin. Les mesures globales, que l'on appelle indicateurs de l'industrie, donnent de l'information sur l'économie du tourisme et traduisent l'effort collectif de l'industrie du tourisme. Les mesures du rendement traduisent plutôt le rendement global de la CCT en tant qu'organisation.

L'élaboration du schéma stratégique et du TBP de l'entreprise constituent les premières étapes du processus du TBP. Au cours des cinq prochaines années, la CCT continuera la mise en œuvre de cette méthode, poursuivant le travail entamé en 2007. En 2008, elle mettra au point pour chacune de ses unités fonctionnelles des tableaux de bord opérationnels qui seront harmonisés avec le tableau de bord et les objectifs de la CCT. Un système de gestion des relations-clients (GRC) sera utilisé pour faciliter la cueillette de données et la production de rapports sur les résultats au regard des mesures prévues par les tableaux de bord.

En 2009, l'organisation examinera la possibilité de rattacher au TBP une rémunération au rendement afin de motiver les employés à contribuer à la réussite de la stratégie. En 2010, la CCT s'emploiera à réaliser sa stratégie par l'utilisation continue du TBP. En 2011 et en 2012, après avoir utilisé le TBP pendant quelques années, la CCT sera à même d'évaluer l'efficacité de ce dernier en tant que cadre de mesure du rendement pour l'organisation.

La mise en œuvre efficace de la stratégie de la CCT fera assurément appel à la gouvernance assurée par la direction et le conseil d'administration. Les résultats quant au rendement seront communiqués au moyen du rapport annuel de la CCT au Parlement.

Tableau 9 : TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ORGANISATIONNEL DE LA CCT

Perspective	Objectif	Mesure ou indicateur		Unité de mesure	Résultat 2005	Résultat 2006	Objectif 2008 <sup>1</sup>	
		Nom						
1.0 Intervenants	1.1 Accroître les recettes provenant des touristes étrangers	1.1a	Recettes provenant des touristes étrangers	\$	17,0 milliards de dollars	16,5 milliards de dollars		
		1.1b	PIB touristique	%	2,0	2,0		
		1.1c	Arrivées de touristes étrangers (a)	Nombre	18,8 millions	18,2 millions		
		1.1d	Arrivées de touristes étrangers (b)	Rang	12	12		
		1.1e	Recettes provenant des touristes étrangers	Rang	12	11		
		1.1g	Emplois dans le secteur du tourisme	Nombre	625 800	633 600		
2.0 Clientèle	2.1 Créer des histoires extraordinaires ■ Rehausser la puissance de la marque							
		2.1a	Notoriété assistée de la destination	%	s.o.	s.o.		
		2.1b	Notoriété spontanée de la destination	%	s.o.	s.o.		
		2.1c	Intérêt à visiter le Canada / probabilité de le faire	%	s.o.	s.o.	Point de référence	
3.0 Budget/Finances	3.1 Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal	3.1a	Création d'un outil facilitant la prise de décisions sur le plan des affectations aux marchés	Oui / Non	s.o.	s.o.	Oui	
		3.2	Convertir les consommateurs à haut rendement	3.2a	Conversion (étude officielle)	Ratio	s.o.	s.o.
	3.3	Utiliser de façon optimale l'investissement des partenaires	3.3a	Contribution des partenaires	Ratio	1,1:1	1,2:1	1:1
	3.4 Garantir la viabilité et la responsabilisation financières	3.4a	Écarts budgétaires	%	0,44	-3,2	1,0	
		3.4b	Frais généraux	%		18,5	18,0	
		3.4c	Rapport de vérification sans réserves en fin d'exercice	Oui / Non	Oui	Oui	Oui	

Perspective	Objectif	Mesure ou indicateur		Unité de mesure	Résultat 2005	Résultat 2006	Objectif 2008 <sup>1</sup>		
		Nom							
4.0 Processus d'affaires internes	Thème : Possibilités en matière de recherche								
	4.1	Fournir des données et renseignements commerciaux opportuns et pertinents	4.1a	Pertinence des renseignements commerciaux	%			Point de référence	
			4.1b	Actualité des rapports de recherche	%			Point de référence	
	4.2	Repérer des marchés émergents à rendement élevé et des tendances en matière de produits	4.2a	Élaboration d'une stratégie permettant de repérer les marchés émergents à rendement élevé	Oui / Non	s.o.	s.o.	Oui	
			4.2b	Identification de produits axés sur les expériences pertinents pour le marché des voyageurs à haut rendement	Nombre	s.o.	s.o.	35	
	Thème : Mise en œuvre de la marque								
	4.3	Différencier le Canada auprès des consommateurs	■ Positionner la marque touristique	4.3a	Première marque nationale	Rang	s.o.	12	
				4.3b	Valeur de la marque Canada	Rang	2	3	
				4.3c	Notoriété assistée de la marque	%			Point de référence
				4.3d	Notoriété spontanée de la marque	%			Point de référence
			4.3e	Adoption de la marque par les partenaires	Nombre	s.o.	s.o.	Point de référence	
			4.3f	Couverture médiatique des Jeux olympiques et du tourisme au Canada	Nombre	s.o.	s.o.	AD <sup>3</sup>	
	4.4	Rester en phase avec les attentes des consommateurs	4.4a	Coordonnées de clients potentiels fournies aux partenaires	Nombre	s.o.	124 567	137 024	
	Thème : Concentrer les efforts sur les marchés offrant le meilleur RCI								
	4.5	Cibler le marketing sur les créneaux et les groupes démographiques et géographiques à haut rendement	4.5a	Plans pour les marchés prévoyant un investissement dans les marchés à rendement élevé repérés par la Recherche	Oui / Non			Yes	
			4.5b	Dépenses moyennes par personne et par nuitée, selon les marchés de la CCT	\$	114,53	117,30		
			4.5c	Recettes du tourisme provenant des marchés de la CCT	\$	11,1 milliards	10,9 milliards		
			4.5d	RCI des campagnes	Ratio			Point de référence	

Perspective	Objectif	Mesure ou indicateur		Unité de mesure	Résultat 2005	Résultat 2006	Objectif 2008 <sup>1</sup>	
			Nom					
5.0 Apprentissage et croissance	5.1 S'assurer de l'excellence organisationnelle	■ Intégrer les valeurs organisationnelles à la culture de la CCT	5.1a	Degré auquel les valeurs organisationnelles sont intégrées à la culture	%		Point de référence	
			5.1b	Engagement des employés	%		Point de référence	
			5.1c	Taux de rétention des employés	%		Point de référence	
		■ Encourager l'apprentissage et la croissance	5.1d	Plans de gestion du rendement complétés	%		Point de référence	
			5.1e	Taux de participation aux séances de formation	%		Point de référence	
			5.1f	Proportion du budget consacrée à la formation	%		Point de référence	
		■ Gérer la réputation de la CCT	5.1g	Observation de la <i>Loi sur les langues officielles</i>	Niveau	Faible	Moyen	Bon
			5.1h	Prix ou témoignages externes reçus	Nombre			Point de référence
			5.1i	Satisfaction des partenaires	%	s.o.	s.o.	Point de référence
			5.1j	Couverture médiatique positive				AD <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Les résultats de 2007 n'étant pas disponibles au moment de la publication, les objectifs pour 2008 ont été déterminés en fonction des résultats de 2006.

<sup>2</sup> On mettra au point une méthode pour déterminer le niveau de conversion.

<sup>3</sup> Fonds nécessaires pour chaque coupure de presse supplémentaire.

<sup>4</sup> La capacité aérienne est calculée seulement pour les vols directs (même code): vols réguliers. Les vols en provenance d'Australie comportent une escale.

<sup>5</sup> La CCT évaluera sa capacité de recueillir ces données.

*Texte en bleu = mesures du rendement de la CCT*

*Texte en noir = mesures du rendement de l'industrie*

## outils d'évaluation

La CCT dispose de divers outils d'évaluation qu'elle utilise à l'appui de son cadre de gestion du rendement.

Des études sur la conversion déterminent le niveau de succès des campagnes au regard de l'intérêt suscité envers le Canada chez les consommateurs et de la conversion des consommateurs intéressés en voyageurs visitant le Canada. La CCT continuera à effectuer des études sur la conversion à l'égard des marchés qui bénéficient d'investissements d'au moins 2 millions de dollars et qui sont une source importante de voyageurs pour le Canada.

Dans l'évaluation des campagnes, l'observation des activités et des processus d'affaires internes mesure la capacité d'appuyer efficacement la fonction de base qu'est la promotion du tourisme. Globalement, l'information obtenue sert à orienter la prise de décisions quant aux campagnes futures et à l'orientation stratégique générale.

## analyse du portefeuille de marchés et modèle d'investissement dans les marchés

La CCT utilise deux outils clés qui ont été mis au point à l'interne pour aider à déterminer le niveau d'investissement opportun pour chacun de ses marchés principaux. L'indice de l'Analyse du portefeuille de marchés (APM) évalue le potentiel et le rendement réel des marchés, indiquant quels sont ceux où il est le plus avantageux d'investir. Le Modèle d'investissement dans les marchés (MIM) détermine le niveau optimal d'investissement dans chacun de ces marchés. Ensemble, les résultats produits par ces modèles aident à orienter la prise de décisions de la CCT.

Pendant la prochaine année, l'équipe de la Recherche s'emploiera à compléter les modèles existants en mettant au point un outil de prévision du rendement du capital investi dans un marché donné en fonction d'une affectation budgétaire donnée.



# plan financier 2008-2012

## états financiers et prévisions financières de la CCT

L'analyse financière porte sur les données financières réelles ou prévues des exercices 2006 à 2012. Elle inclut notamment les états financiers et les prévisions financières suivants :

- Un bilan au 31 décembre, de 2006 à 2012;
- Un état des résultats et du déficit pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2006 à 2012;
- Un état des flux de trésorerie pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2006 à 2012;
- Un rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2006 à 2012;
- Les budgets d'exploitation et d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2006 à 2008.

À titre de société d'État, la CCT est en grande partie financée par des crédits parlementaires. Le financement de base s'établit actuellement à 76,6 millions de dollars. Le niveau de financement a fluctué depuis la création de l'organisation par suite d'apports financiers ponctuels et de rajustements du financement de base tenant compte de transferts de divers organismes ou ministères.

La CCT est un organisme qui forme des partenariats avec l'industrie en vue de réaliser des programmes de marketing. Bien que la CCT ne soit pas la partie qui verse des fonds dans la plupart des accords de partenariat, cela se produit dans certains cas. À cet égard, la CCT reçoit de ses partenaires environ 9 millions de dollars par an. Ces fonds sont affectés aux dépenses effectuées dans le cadre des partenariats correspondants.

## Principales hypothèses

Les états financiers et les budgets d'exploitation et d'immobilisations sont établis selon les hypothèses suivantes :

- Les crédits parlementaires de 2006-2007 ont été réduits de 3 millions de dollars. Cette réduction se répercuter sur l'exercice 2007 de la CCT.
- Les crédits parlementaires seront réduits de 536 000 \$ supplémentaires dès 2008-2009. Cette réduction se répercutera sur les budgets de la CCT dès 2009 et durant les années suivantes.
- La CCT a reçu à l'automne 2007 l'approbation pour du financement de 26 millions de dollars pour le programme de marketing des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 pour la période de 2007-2008 à 2011-2012. Ce financement se répercute sur les exercices 2008-2012 de la CCT.
- Le financement gouvernemental de la CCT variera au cours des années en raison des effets des réductions et du financement ponctuel.
- Le taux d'inflation demeurera relativement stable à 2 % pendant la période visée par le plan.
- Les salaires augmenteront de 3 % par année au cours de la période visée par le plan.

Commission canadienne du tourisme  
Bilan  
(en milliers)  
Au 31 décembre, de 2006 à 2012

Actif	Réel 31 déc. 2006	Estimé 31 déc. 2007	Prévu 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012
<b>A court terme</b>							
En espèces	19 746 \$	15 000 \$	13 830 \$	14 776 \$	14 922 \$	12 368 \$	10 814 \$
Débiteurs :							
Contributions des partenaires	1 807	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Gouvernement du Canada	2 424	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Crédits parlementaires	-	-	-	-	-	1 916	4 561
Autres	242	118	118	118	118	118	118
Charges payées d'avance et autres éléments d'actif	3 105	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100
	27 324	20 018	18 848	19 794	19 940	19 303	20 394
<b>Immobilisations</b>	5 079	4 536	4 739	4 182	2 404	1 810	1 286
	32 403 \$	24 555 \$	23 587 \$	23 976 \$	22 345 \$	21 113 \$	21 680 \$
<b>Passif</b>							
<b>A court terme</b>							
Créditeurs et charges à payer :							
Professionnels du tourisme	15 841 \$	8 190 \$	7 119 \$	10 814 \$	13 710 \$	13 906 \$	15 101 \$
Rémunération des employés	1 824	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Gouvernement du Canada	757	800	800	800	800	800	800
Crédits parlementaires reportés	5 734	6 014	6 019	3 374	729	0	0
Produit reporté	1 280	1 127	1 023	918	814	709	605
	25 436	18 131	15 961	17 906	18 053	17 415	18 506
Financement des immobilisations reporté	5 148	4 605	4 808	4 251	2 473	1 879	1 355
Avantages sociaux futurs	3 245	3 245	3 245	3 245	3 245	3 245	3 245
	8 393	7 850	8 053	7 496	5 718	5 124	4 600
(Déficit) Surplus du Canada	(1 426)	(1 426)	(1 426)	(1 426)	(1 426)	(1 426)	(1 426)
	32 403 \$	24 555 \$	23 588 \$	23 976 \$	22 345 \$	21 113 \$	21 680 \$



*Commission canadienne du tourisme*  
*État des résultats et du déficit du Canada*  
*Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2006 à 2012*  
*(en milliers)*

	Réel 31 déc. 2006	Estimé 31 déc. 2007	Prévu 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012
<b>Revenu</b>							
Contributions des partenaires	6 757 \$	9 160 \$	9 000 \$	6 500 \$	6 500 \$	6 500 \$	6 500 \$
Autres	636	700	650	500	500	500	500
	<u>7 393</u>	<u>9 860</u>	<u>9 650</u>	<u>7 000</u>	<u>7 000</u>	<u>7 000</u>	<u>7 000</u>
<b>Charges</b>							
Marketing et ventes	75 472	67 916	70 898	72 545	74 910	73 045	72 295
Services généraux	14 579	16 209	15 208	17 349	17 184	16 349	16 099
Stratégie et planification	446	1 039	701	697	697	697	697
Amortissement des immobilisations	1 437	1 493	1 917	2 257	2 377	1 194	1 124
	<u>91 934</u>	<u>86 657</u>	<u>88 724</u>	<u>92 848</u>	<u>95 168</u>	<u>91 285</u>	<u>90 215</u>
Coûts d'exploitation nets	(84 541)	(76 797)	(79 074)	(85 848)	(88 168)	(84 285)	(83 215)
Crédits parlementaires	84 411	75 304	77 157	83 591	85 791	83 091	82 091
Amortissement du financement des immobilisations reporté	1 437	1 493	1 917	2 257	2 377	1 194	1 124
	<u>85 848</u>	<u>76 797</u>	<u>79 074</u>	<u>85 848</u>	<u>88 168</u>	<u>84 285</u>	<u>83 215</u>
Résultats d'exploitation nets pour l'exercice	1 307	-	-	-	-	-	-
Déficit accumulé du Canada au début de l'exercice	(2 733) \$	(1 426) \$	(1 426) \$	(1 426) \$	(1 426) \$	(1 426) \$	(1 426) \$
Déficit accumulé du Canada à la fin de l'exercice	<u>(1 426) \$</u>	<u>(1 426) \$</u>	<u>(1 426) \$</u>	<u>(1 426) \$</u>	<u>(1 426) \$</u>	<u>(1 426) \$</u>	<u>(1 426) \$</u>

Commission canadienne du tourisme  
 États des flux de trésorerie  
 Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2006 à 2012  
 (en milliers)

	Réel 31 déc. 2006	Estimé 31 déc. 2007	Prévu 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012
Rentrées / sorties nettes liées à l'exploitation :							
Paiements en espèces aux employés et fournisseurs	(98 657) \$	(90 196) \$	(87 982) \$	(87 000) \$	(90 000) \$	(90 000) \$	(98 000) \$
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités d'exploitation	96 917	75 583	77 162	80 946	83 146	80 446	79 446
Rentrées en espèces des partenaires	6 766	9 167	9 000	6 500	6 500	6 500	6 500
Intérêts créditeurs	679	700	650	500	500	500	500
Rentrées / sorties nettes liées à l'exploitation	5 705	(4 746)	(1 170)	946	146	(2 554)	(1 554)
Rentrées / sorties nettes liées à l'investissement :							
Acquisition d'immobilisations	(2 232)	(951)	(2 120)	(1 700)	(600)	(600)	(600)
Rentrées / sorties nettes liées au financement :							
Crédits parlementaires utilisés pour l'acquisition d'immobilisations	2 232	951	2 120	1 700	600	600	600
Augmentation (diminution) de la trésorerie pour l'exercice	5 705	(4 746)	(1 170)	946	146	(2 554)	(1 554)
Encaisse au début de l'exercice	14 041	19 746	15 000	13 830	14 776	14 922	12 368
Encaisse à la fin de l'exercice	19 746 \$	15 000 \$	13 830 \$	14 776 \$	14 922 \$	12 368 \$	10 814 \$

**Commission canadienne du tourisme**  
**Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental**  
**Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2006 à 2012**  
(en milliers)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Montant prévu pour les frais d'exploitation et les dépenses en immobilisations :							
Crédits votés							
Budget principal des dépenses	78 823 \$	76 526 \$	76 577 \$	82 646 \$	83 746 \$	81 046 \$	80 046 \$
Budget suppl. A – négociations collectives	-	0	5	-	-	-	-
Budget suppl. A – mandats spéciaux du gouverneur général	20 326	-	-	-	-	-	-
Budget suppl. B – Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010	-	-	2 700	-	-	-	-
	99 149	76 534	79 282	82 646	83 746	81 046	80 046
Moins : portion constatée à l'exercice précédent	(65 122)	(52 616)	(52 336)	(52 331)	(54 976)	(57 621)	(60 266)
	<b>34 027</b>	<b>23 918</b>	<b>26 946</b>	<b>30 315</b>	<b>28 770</b>	<b>23 425</b>	<b>19 780</b>
Crédits votés							
Budget principal des dépenses	76 526	76 577	82 646	83 746	81 046	80 046	76 046
Budget suppl. A – négociations collectives	-	5	-	-	-	-	-
Budget estimé B – Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010	-	2 700	-	-	-	-	-
	76 526	79 282	82 646	83 746	81 046	80 046	76 046
Moins : portion constatée à l'exercice suivant	(18 176)	(20 932)	(24 296)	(25 396)	(22 696)	(21 696)	(17 696)
	(5 734)	(6 014)	(6 019)	(3 374)	(729)	1 916	4 561
Crédits parlementaires débiteurs (reportés) en fin d'exercice	52 616	52 336	52 331	54 976	57 621	60 266	62 911
	<b>86 643</b>	<b>76 254</b>	<b>79 277</b>	<b>85 291</b>	<b>86 391</b>	<b>83 691</b>	<b>82 691</b>
Montants utilisés pour l'achat d'immobilisations	(2 232)	( 951)	(2 120)	(1 700)	( 600)	( 600)	( 600)
	<b>84 411 \$</b>	<b>75 304 \$</b>	<b>77 157 \$</b>	<b>83 591 \$</b>	<b>85 791 \$</b>	<b>83 091 \$</b>	<b>82 091 \$</b>

Note : Cet état sert à rapprocher la période de financement du gouvernement, c'est-à-dire d'avril à mars, à l'exercice de la CCT, de janvier à décembre. Le financement de chaque exercice de la CCT (2006, 2007, etc.) provient de deux exercices du gouvernement. Par exemple, l'exercice 2006 de la CCT est financé par des crédits parlementaires de 2005-2006 et 2006-2007.

Analyse des écarts pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2006

Commission canadienne du tourisme  
 Budget d'exploitation et d'immobilisation  
 Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2006

	Réel 31 déc. 2006	Prévu 31 déc. 2006	Écart
Frais d'exploitation et d'immobilisations :			
Marketing et Ventes	76 609 123 \$	80 997 757 \$	4 388 634 \$
Stratégie et Planification	446 000	551 917	105 917
Services généraux	15 674 749	22 180 326	6 505 577
	92 729 872	103 730 000	11 000 128
Financement :			
Crédits parlementaires	99 149 000	99 155 000	(6 000)
Recettes des partenariats	6 756 908	6 500 000	256 908
Autres	636 070	400 000	236 070
	106 541 978	106 055 000	486 978
<b>Surplus net</b>	<b>13 812 106 \$</b>	<b>2 325 000 \$</b>	<b>11 487 106 \$</b>

Note : Les frais comprennent des montants provenant des recettes des partenariats.

**Analyse des écarts pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2007**

Commission canadienne du tourisme  
 Budget d'exploitation et d'immobilisations  
 Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2007

	Estimé 31 déc. 2007	Prévu 31 déc. 2007	Écart
<b>Frais d'exploitation et d'immobilisations :</b>			
Marketing et Ventes	68 493 503 \$	68 734 199 \$	240 696 \$
Stratégie et Planification	1 039 115	684 871	(354 244)
Services généraux	16 581 869	16 339 096	(242 773)
	86 114 487	85 758 166	(356 321)
<b>Financement :</b>			
Crédits parlementaires	77 823 601	77 823 601	-
Recettes des partenariats	9 ,160 086	7 684 565	1 475 521
Autres	700 000	250 000	450 000
	87 683 687	85 758 166	1 925 521
<b>Surplus net</b>	<b>1 569 200 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>1 569 200 \$</b>

Note : Les frais comprennent des montants provenant des recettes des partenariats.

Analyse des écarts pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2008

Commission canadienne du tourisme  
 Budget d'exploitation et d'immobilisations  
 pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2006 à 2008

	Réel 31 déc. 2006	Estimé 31 déc. 2007	Prévu 31 déc. 2008
Frais d'exploitation et d'immobilisations :			
Marketing et Ventes	76 609 123 \$	68 493 503 \$	72 353 084 \$
Stratégie et Planification	446 000	1 039 115	701 246
Services généraux	15 674 749	16 581 869	15 877 670
	92 729 872	86 114 487	88 932 000
Financement :			
Crédits parlementaires	99 149 000	77 823 601	79 282 000
Recettes des partenariats	6 756 908	9 160 086	9 000 000
Autres	636 070	700 000	650 000
	106 541 978	87 683 687	88 932 000
<b>Surplus net</b>	<b>13 812 106 \$</b>	<b>1 569 200 \$</b>	<b>- \$</b>

Note : Les frais comprennent des montants provenant des recettes des partenariats.

## budget d'immobilisations

Les dépenses au budget d'immobilisations comprennent les coûts à l'égard de tous les locaux de la CCT, au Canada et à l'étranger.

Le budget est fondé sur l'hypothèse que les facteurs conditionnant l'acquisition d'actifs immobilisés, comme l'effectif, le nombre de bureaux et le financement, demeureront constants au cours de la période visée par le plan.

### Analyse des écarts pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2006

Commission canadienne du tourisme  
Budget d'immobilisations  
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2006

	Réel 31 déc. 2006		Prévu 31 déc. 2006		Écart	
Améliorations locatives	626 810	\$	535 000	\$	(91 810)	\$
Mobilier de bureau	373 382		400 000		26 618	
Matériel informatique et logiciels	222 850		250 000		27 150	
Développement des sites Web	1 008 999		825 000		(183 999)	
	2 232 041	\$	2 010 000	\$	(222 041)	\$

**Analyse des écarts pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2007**

Commission canadienne du tourisme  
Budget d'immobilisations  
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2007

	Estimé 31 déc. 2007	Prévu 31 déc. 2007	Écart
Améliorations locatives	142 753 \$	- \$	(142 753) \$
Mobilier de bureau	50 000	50 000	-
Matériel informatique et logiciels	180 000	250 000	70 000
Développement des sites Web	577 950	825 000	247 050
	950 703 \$	1 125 000 \$	174 297 \$

**Analyse des écarts pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2006 à 2012**

Commission canadienne du tourisme  
Budget d'immobilisations  
Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2006 à 2012

	Réel 31 déc. 2006	Estimé 31 déc. 2007	Prévu 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012
Améliorations locatives	626 810 \$	142 753 \$	200 000 \$	100 000 \$	- \$	- \$	- \$
Mobilier de bureau	373 382	50 000	120 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Matériel informatique et logiciels	222 850	180 000	350 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Développement des sites Web	1 008 999	577 950	1 450 000	1 300 000	300 000	300 000	300 000
	2 232 041 \$	950 703 \$	2 120 000 \$	1 700 000 \$	600 000 \$	600 000 \$	600 000 \$



# annexes

## annexe i : fonctions organisationnelles

### Unités du marketing et des ventes

La CCT concentre présentement ses programmes de marketing dans les dix marchés principaux suivants : les États-Unis – voyages d'agrément et RCVM, le Royaume-Uni, le Mexique, l'Allemagne, la France, le Mexique, le Japon, la Chine, la Corée du Sud et l'Australie.

La CCT assure la promotion du Canada par l'entremise de ses équipes de marketing et de vente. Elle dispose de bureaux de vente locaux dans neuf pays; leurs responsables coopèrent étroitement avec les équipes de marketing régionales travaillant à Vancouver. Les programmes de marketing de la CCT sont axés sur la mise en œuvre de la marque touristique du Canada. C'est par le biais des stratégies de marketing que la promesse de la marque prend vie.

Les programmes de marketing élaborent des stratégies annuelles pour déterminer les principaux marchés à haut rendement ciblés et positionner le Canada de façon à ce qu'il réponde mieux aux demandes desdits marchés. Bien que chaque marché soit unique, des idées communes relient les programmes de marketing. Au cours de la période s'échelonnant de 2008 à 2012, chacun des programmes de marketing de la CCT cherchera à en savoir plus sur ses consommateurs cibles et sur les expériences recherchées par ces derniers, par le biais d'études sur la segmentation des marchés et d'outils comme le QE.

Au fur et à mesure que la CCT tendra vers son objectif (convertir les consommateurs à haut rendement), il sera important de cibler les stratégies de marketing sur les groupes créneaux ainsi que sur les groupes démographiques et géographiques à haut rendement. Pour l'heure, les groupes créneaux ciblés par la CCT sont notamment le ski et les spas. Au cours des prochaines années, la CCT travaillera, en collaboration avec l'industrie, pour découvrir d'autres créneaux à haut rendement, et pour développer et promouvoir des produits liés aux expériences visant ces marchés.

En conformité avec la stratégie 2007-2011, chaque programme de marketing utilisera la même approche pour toucher le consommateur, créer un sentiment d'urgence et l'influencer pour qu'il choisisse le Canada sans plus tarder. Cette approche comprend trois étapes :

**Niveau 1 :** Assurer la prise en considération et la notoriété du Canada comme destination de vacances, afin de donner au consommateur une nouvelle image du Canada. Cette stratégie est réalisée principalement par le biais des médias et des messages les plus susceptibles de tirer parti de la marque touristique du Canada. Les consommateurs ciblés par les activités de niveau 1 sont ceux qui pensent vaguement au Canada comme destination de vacances mais qui ne ressentent pas le besoin urgent de visiter le pays.

**Niveau 2 :** Créer une **compréhension** du Canada comme destination de vacances en permettant au consommateur d'explorer le pays sans quitter la maison, en le sortant de sa routine et en le plongeant dans l'atmosphère d'un voyage au Canada. Pour y arriver, on mise sur une approche de notoriété de la marque et de marketing tactique visant les consommateurs pour qui le Canada est dans leur zone de mire, voire même parmi leurs priorités.

**Niveau 3 :** Donne au consommateur l'occasion de **magasiner** et d'**acheter** en l'incitant à examiner les options de voyage au Canada offertes par les partenaires. Les consommateurs qui répondront le mieux aux activités de niveau 3 sont ceux qui auront été exposés aux messages des activités des niveaux 1 et 2 et qui ont une prédisposition pour les offres tactiques. Cette approche est réalisée grâce à un mariage entre le marketing tactique et les activités médiatiques.

Chaque niveau représente, pour la marque touristique du Canada, un moyen d'influencer le consommateur, d'inclure les promotions des partenaires et de permettre à la CCT de conjuguer ses efforts à ceux de ses partenaires de l'industrie pour boucler la vente auprès de consommateurs potentiels.

Un des éléments fondamentaux de la stratégie générale de la CCT est la cohérence de la marque. Grâce à ses programmes de marketing, la CCT utilise une stratégie mondiale relativement à la marque qui communique un message uniforme dans tous les marchés. En déployant la stratégie de la nouvelle image de marque à l'échelle mondiale, les programmes de marketing partagent leur expérience de façon à ce que la meilleure stratégie sur un marché puisse être appliquée à un autre.

#### *États-Unis – Voyages d'agrément*

S'appuyant sur l'enquête d'envergure menée sur le marché américain en 2006 et 2007, l'approche stratégique du Programme des voyages d'agrément aux États-Unis pour la période 2008-2012 consistera à analyser davantage en profondeur ladite enquête de façon à identifier les segments de marché cibles. Le programme s'assurera que son approche de marketing s'adresse aux voyageurs ciblés. En se servant des données abondantes de l'étude sur le rendement, les activités, les motivations et les expériences, le Service de marketing transmettra aux consommateurs un message plus ciblé incluant des renseignements sur les marchés à créneaux, nouveaux et existants.

#### *États-Unis – RCVM*

La priorité du programme États-Unis – RCVM consiste à augmenter les débouchés et les revenus en repérant des clients potentiels, puis en convertissant un pourcentage accru d'entre eux en clients réels, de façon à apporter des recettes aux entreprises partenaires du secteur des RCVM. Le public cible du programme comprend les planificateurs de réunions d'affaires et d'associations et les décideurs du monde de l'entreprise. Il comprend aussi les acheteurs de voyages de motivation et les utilisateurs finaux qui prennent les décisions finales. Bien que ce dernier segment soit modeste, il a toujours été très lucratif : ces voyageurs dépensent davantage que leurs homologues du marché des réunions d'associations et d'entreprises.

*Europe-Amérique latine*

Le programme Europe-Amérique latine (EAL) vise quatre marchés : le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et le Mexique. S'appuyant sur les assises créées en 2006, il maintiendra la même orientation générale en 2008-2012. Le programme EAL continuera de travailler avec la marque touristique du Canada en s'appuyant sur la notoriété de cette marque pour éveiller la curiosité envers le Canada et susciter l'intérêt envers le Canada ainsi que pour motiver et inspirer les visiteurs potentiels à voyager au Canada. Sur le long terme, le programme EAL vise à développer, pour chacun de ses marchés, le tourisme quatre-saisons. À court et à moyen terme, les saisons estivales et hivernales resteront au cœur du programme.

*Asie-Pacifique*

Le programme Asie-Pacifique se concentre sur quatre marchés : le Japon, la Chine, la Corée du Sud et l'Australie. Avec un accès par voie aérienne en développement, ces marchés, tout particulièrement ceux de la Chine et de la Corée du Sud, représentent une occasion de croissance pour le Canada. L'un des principaux défis que présentent ces marchés consiste à combler le manque général de notoriété de la marque touristique du Canada et des produits liés aux expériences. Le programme Asie-Pacifique vise, entre autres objectifs, à insérer la marque touristique du Canada dans toutes ses initiatives et à repositionner le Canada en se servant des produits-vedettes existants, pour tirer parti des produits régionaux et saisonniers axés sur les expériences.

**Unités de soutien***Développement de l'entreprise*

L'Unité du développement de l'entreprise a la responsabilité de tirer parti de la visibilité médiatique découlant de l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Elle vise à accélérer la reconnaissance de la marque touristique du Canada sur le marché, avec l'objectif ultime de motiver des voyageurs à venir au Canada avant, pendant et après les Jeux. L'Unité dirige la stratégie de mise à profit des Jeux olympiques en coopérant avec toutes les unités fonctionnelles de la CCT et avec des partenaires touristiques nationaux, afin d'assurer des retombées et des possibilités dans toutes les régions du Canada. Elle apporte aussi un appui au COVAN dans l'organisation de Jeux exceptionnels qui créeront une image mondiale de compétence en matière d'organisation de grandes manifestations. Le tout engendra un héritage de relations et d'images du Canada qui pourront être utilisées pendant des années à la suite des Jeux.

*Marketing électronique*

L'équipe du Marketing électronique est responsable de la mise en œuvre d'une plateforme mondiale de commerce électronique. Elle doit s'assurer que la plateforme Web est intégrée dans tous les services de la CCT et chez les partenaires de tous les niveaux de l'industrie, de façon à créer de la valeur ajoutée pour le consommateur. En assurant la diffusion en ligne d'un message uniforme et pertinent, la CCT protège l'intégrité de la marque Canada dans les marchés établis et émergents. Grâce au marketing électronique, la CCT positionnera le Canada comme un innovateur en matière de cybermarketing et de gestion des relations-clients. La CCT concentrera ses efforts sur la création et l'évaluation d'une banque de

consommateurs potentiels pour ses partenaires; ce sera l'élément central de son modèle de partenariat et de rendement.

#### *Intégration de la marque*

L'Unité de l'intégration de la marque est chargée de donner à la CCT et à ses partenaires les moyens de positionner la marque touristique du Canada comme la première au monde sur le plan des récits à raconter. La CCT concentrera ses ressources sur la formation et sur l'augmentation de la notoriété en créant des partenariats et alliances d'envergure mondiale qui soutiennent la marque, et en mettant en commun les meilleures pratiques de tous les marchés. En appliquant une solide stratégie de la marque, la CCT veillera à ce que la valeur et la crédibilité de la marque soit préservée et renforcée. Dans la période 2008-2012, l'Unité de l'intégration de la marque continuera de mettre en valeur la marque touristique **Canada. Explorez sans fin** par l'entremise d'une plateforme mondiale qui donnera aux voyages au Canada un nouveau visage séduisant, et le même visage partout au monde.

#### *Enrichissement du produit touristique et Innovation*

L'Unité de l'enrichissement du produit touristique et innovation (EPTI) de la CCT a pour but de coopérer avec l'industrie du tourisme pour repérer des produits touristiques mettant de l'avant de nouvelles expériences au Canada. L'EPTI, de concert avec l'industrie, cerne la demande du marché à l'égard des produits, évalue la capacité du Canada d'y répondre et facilite la mise au point de nouvelles expériences touristiques répondant à cette demande. Deuxièmement, l'EPTI facilite l'accès des produits aux marchés par l'entremise des activités de marketing, de relations publiques et de marketing électronique de la CCT.

Le QE est un outil clé utilisé par l'EPTI pour recueillir des données et des détails sur les préférences des consommateurs. En 2008, l'EPTI continuera de s'employer à mieux comprendre le client international du Canada et à analyser les expériences recherchées par les consommateurs de chacun des principaux marchés. L'EPTI appuiera aussi les initiatives de recherche et de commercialisation visant des produits créneaux.

#### *Recherche*

La fonction globale de l'Unité de la recherche est de produire des renseignements et des données commerciales (sur le marché et sur l'industrie) pertinents et en temps voulu, à l'appui de la prise de décisions stratégiques et efficaces sur les plans de l'organisation, du marketing et des investissements. De tels renseignements revêtent une importance critique pour ce qui est de maintenir et de rehausser l'avantage concurrentiel de la CCT et de l'industrie canadienne du tourisme. Aujourd'hui, plus que jamais, l'industrie du tourisme a besoin de données de recherche approfondies sur les consommateurs et sur l'industrie. De plus, la mesure du rendement du tourisme sera vitale pour s'assurer que l'industrie profite de chaque marché possible et de chaque segment de marché ciblé, et que le rendement du capital investi est maximisé.

### *Planification et évaluation*

L'Unité de la planification et de l'évaluation est responsable de la gestion et de l'intégration des fonctions de planification et de gestion stratégique de la CCT. En particulier, l'Unité rehausse l'excellence organisationnelle et la réputation de la CCT en veillant à ce que le plan d'entreprise définisse clairement la vision et la stratégie de l'organisation, et que le rapport annuel fasse clairement état de la façon dont la CCT a réalisé cette vision et cette stratégie. L'Unité dirige la mise en œuvre du système de mesure du rendement de la CCT, qui s'appuie sur le tableau de bord prospectif. Enfin, l'Unité est responsable des relations avec le gouvernement et elle se tient au courant des activités gouvernementales et parlementaires du palier fédéral, afin d'assurer l'harmonisation des stratégies.

### *Finances*

L'Unité des finances est responsable de la gestion quotidienne des opérations comptables et des comptes de trésorerie ainsi que de la gestion des pratiques financières, du système de contrôle et du système financier. Grâce au système de contrôle interne, l'Unité des finances voit à l'intégrité de la gestion financière de la CCT et s'assure que le processus comptable et la procédure de production des rapports sont conformes aux prescriptions de la loi, répondent à nos besoins financiers et respectent les principes comptables généralement reconnus. De plus, l'Unité des finances entretient des relations importantes avec les clients extérieurs, comme les fournisseurs, les partenaires et le gouvernement.

### *Technologie de l'information*

L'Unité de la technologie de l'information (TI) est responsable du maintien et du soutien du matériel et des logiciels informatiques de l'utilisateur. Elle a également pour mandat d'appuyer la stratégie de l'entreprise par l'utilisation d'outils technologiques. La pertinence et l'efficacité de l'infrastructure de cette unité sont des facteurs clés dans la réussite de la CCT à promouvoir le Canada à l'échelle mondiale. La stratégie de l'Unité TI vise à positionner la CCT de façon à ce qu'elle puisse répondre aux tendances futures en planifiant et en développant l'infrastructure et les services qui seront requis au cours des cinq prochaines années.

### *Approvisionnement*

La principale responsabilité de l'Unité de l'approvisionnement est de s'assurer que la CCT choisisse les meilleurs fournisseurs pour appuyer son mandat de la façon la plus rentable et la plus transparente qui soit.

### *Affaires générales*

Le Service des affaires générales est responsable d'assurer le fonctionnement du conseil d'administration de la CCT; il est également chargé de conseiller le président du conseil d'administration, le conseil lui-même, de même que le ministre, au sujet de questions concernant le conseil d'administration et la CCT. Le Service des affaires générales comprend le secrétariat général ainsi que les équipes responsables de la traduction et de l'édition. En conséquence, le Service des affaires générales veille à ce que l'équipe de traduction maintienne l'intégrité et la qualité de la langue française dans toutes les communications écrites de la CCT, les sites Web (site Web et intranet) et la base de données de la CCT, par l'entremise de l'Unité

de l'édition. Par ailleurs, trois unités de soutien importantes : Services juridiques, Ressources humaines et Communications et relations publiques, relèvent des Affaires générales.

#### *Services juridiques*

L'Unité des services juridiques est un partenaire stratégique de tous les bureaux et toutes les unités de la CCT. Elle a pour responsabilité d'appuyer les stratégies de la CCT au moyen d'activités visant, par exemple, la gestion des risques, la conformité aux lois, les conseils et avis juridiques ainsi que l'examen et la rédaction de documents juridiques. L'Unité des services juridiques joue un rôle important dans l'amélioration du rendement organisationnel, de la conformité et de la gestion des risques, ainsi que dans la marche vers l'excellence organisationnelle.

#### *Ressources humaines*

Le but principal de l'Unité des ressources humaines (RH) est d'appuyer et de promouvoir les buts stratégiques de la CCT. Cette tâche centrale est accomplie en harmonisant les pratiques de RH aux buts stratégiques de la CCT, en s'efforçant de stimuler l'engagement du personnel, de développer les compétences et de retenir les employés compétents, d'assurer le perfectionnement des dirigeants et d'assumer un rôle de chef de file dans l'excellence organisationnelle. Dans l'ensemble, l'Unité doit veiller à ce que la CCT adopte les pratiques de gestion des ressources humaines les plus pertinentes du secteur privé, de façon à s'assurer que la CCT dispose de personnes possédant les bons talents, affectées aux bons postes procurer à la direction les outils et le soutien dont elle a besoin pour réaliser les priorités stratégiques 2008-2012 de la CCT.

#### *Communications et relations publiques*

L'Unité des communications et des relations publiques (RP) est responsable de la gestion des communications et des relations publiques auprès du personnel de la CCT et du public. L'Unité veille à assurer la satisfaction complète des intervenants par rapport au leadership de la CCT dans les questions qui affectent le marketing touristique et la satisfaction et l'engagement du personnel de la CCT à l'égard des procédures de communication interne. Cette Unité est un partenaire stratégique pour tous les bureaux et unités de la CCT.

## annexe ii : mise à jour concernant l'examen spécial effectué par le Bureau du vérificateur général

### Progrès à ce jour et plans pour 2008

LACUNES IMPORTANTES	RÉPONSE DE LA DIRECTION	SITUATION ACTUELLE
<p><b>Gestion du rendement</b></p> <p>Le plan d'entreprise devrait montrer comment la Commission remplit son mandat en établissant clairement le lien entre les objectifs de l'entreprise, l'analyse du contexte sectoriel, l'analyse des forces et des faiblesses de la Commission, les priorités stratégiques et les besoins en ressources.</p> <p>La Commission devrait améliorer son système de mesure des résultats en établissant des indicateurs de rendement clairs pour toutes les activités principales, et appliquer ce système à l'organisation dans son ensemble pour mesurer ses réalisations par rapport à son mandat et à ses objectifs.</p>	<p>La Commission est d'accord sur le fait qu'il pourrait y avoir un lien plus clair entre les objectifs de l'entreprise, l'analyse du contexte sectoriel, l'évaluation des forces et des faiblesses de la Commission, les priorités stratégiques et les besoins en ressources tels qu'indiqués dans le plan d'entreprise et le rapport annuel. De plus, la Commission continuera de mettre au point un système complet de mesure des résultats.</p>	<p>La méthode du tableau de bord prospectif (TBP) a été adoptée à titre de cadre de mesure du rendement et outil de gestion stratégique de la CCT. La stratégie de la Commission a été traduite en termes opérationnels assortis d'indicateurs précis du rendement.</p> <p>La carte stratégique et le TBP résumant l'orientation stratégique de la CCT et ses indicateurs du rendement font partie du plan d'entreprise 2008-2012.</p> <p><u>Prévu pour 2008</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Appliquer le tableau de bord prospectif à tous les aspects de l'organisation et aligner les stratégies des unités opérationnelles sur la stratégie générale de la Commission.</li> <li>■ Faire référence aux critères du tableau de bord prospectif partout dans le rapport annuel.</li> </ul>
<p><b>Études de marché</b></p> <p>La Commission devrait s'assurer que les études de marché qu'elle réalise lui permettent de répondre à tous ses besoins en matière d'information stratégique. Les plans de marketing devraient refléter la manière dont la Commission utilise les résultats de ces études pour établir ses priorités stratégiques. Les dossiers des initiatives de marketing devraient contenir des sommaires destinés à la direction décrivant les résultats de ces études et la manière dont ceux-ci ont été utilisés, le cas échéant.</p>	<p>Nombre d'études ponctuelles sont venues en réponse aux chocs exogènes subis par l'industrie touristique entre 2001 et 2005. La Commission poursuivra ses initiatives ponctuelles visant à régler les problèmes qui se présentent. La Commission reconnaît que les plans de marketing devraient décrire avec plus de précision comment les résultats des études de marché ont servi à établir les priorités stratégiques.</p>	<p><u>Progrès à ce jour</u></p> <p>Les plans de marketing en 2007 et 2008 ont intégré les résultats des études de marché</p> <p>La souplesse du programme de recherche permet de satisfaire aux besoins ponctuels, si le besoin s'en présente.</p> <p>Le cadre de planification, d'exécution et de production de rapports de la recherche a été mis en œuvre en vue d'assurer la documentation exhaustive de tous les projets.</p> <p><u>Prévu pour 2008</u></p> <p>La CCT prévoit toujours la possibilité d'initiatives ponctuelles visant à satisfaire les besoins éventuels.</p> <p>La mise en œuvre du cadre de planification, d'exécution et de production de rapports de la recherche se poursuivra en vue d'assurer la documentation exhaustive de tous les projets.</p>

LACUNES IMPORTANTES	RÉPONSE DE LA DIRECTION	SITUATION ACTUELLE
<p><b>Cadre de responsabilisation pour les initiatives de marketing</b></p> <p>La Commission devrait mettre en œuvre un cadre de responsabilisation servant à consigner les objectifs, la justification, le lien avec les priorités stratégiques et objectifs de l'entreprise, et l'analyse des risques pour chacun de ses projets de marketing, afin de s'assurer que ces projets correspondent aux stratégies de l'entreprise. La Commission devrait fournir cette information au conseil d'administration lorsqu'elle lui demande d'approuver des initiatives clés.</p>	<p>La Commission accepte la recommandation. Elle mettra en œuvre un cadre de responsabilisation qui consignera les objectifs, la justification et l'analyse de risques, et établira clairement le lien entre les priorités stratégiques et objectifs de l'entreprise et les stratégies de la Commission.</p>	<p><u>Progrès à ce jour</u></p> <p>En 2007, la CCT a élaboré une approche pour les projets de marketing qui permettra de consigner les objectifs, la justification, le lien avec les priorités stratégiques et les objectifs d'entreprise ainsi que l'analyse des risques.</p> <p>En 2007, tous les documents sur les stratégies de marketing et tous les plans tactiques établissent un lien direct avec les priorités stratégiques de l'organisation.</p> <p>Les demandes d'approbation par le conseil des principaux projets de marketing comprendront ces renseignements – en cours.</p>
<p><b>Gestion des honoraires de l'agence</b></p> <p>La Commission devrait effectuer une évaluation complète et en temps opportun du rendement de l'agence, et assurer une gestion et une surveillance attentives des factures présentées par l'agence et des paiements.</p>	<p>La Commission améliorera le processus officiel de gestion et d'évaluation du rendement de l'agence, comme le recommandent les vérificateurs.</p>	<p><u>Progrès à ce jour</u></p> <p>Le processus officiel de gestion et d'évaluation de rendement de la CCT a été amélioré en 2007.</p> <p>Les factures présentées par l'agence et les paiements sont désormais gérés en temps opportun.</p> <p>Un nouveau contrat améliorera la gestion du rendement et des frais des agences.</p>
<p><b>Régie interne</b></p> <p>L'examen des pratiques de régie interne de la Commission a fait ressortir le fait que la Commission devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ améliorer la façon dont elle surveille les conflits d'intérêts;</li> <li>■ tenir compte, en cherchant des candidats aux postes du conseil d'administration, de la nécessité d'avoir des membres du conseil qui connaissent bien les finances;</li> <li>■ veiller à ce que les mandats des comités de travail tiennent pleinement compte de leur rôle consultatif</li> </ul>		<p><u>Progrès à ce jour</u></p> <p>Les rapports annuels pour 2006 sur les conflits d'intérêts ont été examinés et un rapport a été produit pour la réunion du conseil en mai 2007. Un rapport sera soumis à la réunion du conseil d'administration en octobre 2007.</p> <p>En juillet 2007, une personne possédant des compétences en finances (un comptable agréé) a été recommandée pour nomination au conseil d'administration.</p> <p>En mai 2006, les lignes directrices des comités de travail ont été modifiées de façon à refléter leur rôle consultatif.</p>
<p><b>Vérification interne</b></p> <p>La Commission a défini le mandat confié aux responsables de la vérification interne. Le vérificateur interne rend compte de ses constatations au comité de vérification. Le comité de vérification a demandé au vérificateur interne de lui résumer en deux pages, au plus, ses constatations et ses recommandations principales. Le comité doit veiller à recevoir toute l'information nécessaire au sujet des recommandations de vérification afin d'être en mesure de surveiller l'avancement des mesures prises par la direction pour régler les problèmes constatés.</p>	<p>Le comité de vérification veillera à ce que l'information fournie par le vérificateur interne soit adéquate pour lui permettre de surveiller l'avancement des mesures prises par la direction pour faire suite aux recommandations issues de la vérification.</p>	<p><u>Progrès à ce jour</u></p> <p>La Commission a défini le mandat confié aux responsables de la vérification interne. Le vérificateur interne rend compte de ses constatations au comité de vérification. Le comité de vérification a demandé au vérificateur interne de lui résumer en deux pages, au plus, ses constatations et ses recommandations principales.</p> <p>Le comité veillera à recevoir suffisamment d'information pour être en mesure de surveiller l'avancement des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification.</p>



LACUNES IMPORTANTES	RÉPONSE DE LA DIRECTION	SITUATION ACTUELLE
<p><b>Recherche et gestion de l'information</b></p> <p>En ce qui concerne la recherche et la gestion de l'information, il y aurait lieu d'apporter des améliorations aux éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le processus de contrôle de la qualité;</li> <li>■ les évaluations périodiques des activités de recherche;</li> <li>■ les systèmes et pratiques mis en œuvre pour déterminer, conserver et protéger les dossiers essentiels.</li> </ul> <p>À la demande du Conseil, un cadre d'évaluation du programme de recherche a été élaboré et adopté par le Conseil. Le cadre d'évaluation de 2003 n'a toutefois pas encore été mis en œuvre.</p> <p>La Commission a indiqué qu'un processus officieux était en place pour assurer la qualité des activités de recherche individuelles. Nous n'avons trouvé aucune trace de ce processus.</p> <p>La Commission dispose de divers moyens pour promouvoir et diffuser l'information. La Commission n'a toutefois pas de lignes directrices pour la publication de ses études de marché. Sur ce point, chaque directeur de marketing agit comme il l'entend.</p>	<p>Une stratégie visant l'intégrité de la recherche et la diffusion des résultats sera énoncée et respectée afin d'assurer l'intégrité des données et leur communication.</p>	<p><u>Progrès à ce jour</u></p> <p>La responsabilité de l'intégrité et de la diffusion des résultats est indiquée dans le cadre de planification, d'exécution et de production de rapports de la recherche.</p> <p>Une stratégie de communication de recherche a été élaborée, en collaboration avec les Affaires générales.</p> <p>Un plan de communication et un schéma de distribution ont été élaborés pour orienter la diffusion de tous les rapports. Une copie de ces documents est incluse dans le plan stratégique de la Recherche pour 2008-2012.</p> <p>Le système d'évaluation du programme de recherche (2003) a été revu; il doit être modifié (voir les activités prévues pour 2008) afin de tenir compte des changements au sein de l'Unité de la recherche (regroupement des études de marché et d'études macroéconomiques) et de l'adoption d'un nouveau plan stratégique pour la recherche.</p> <p><u>Prévu en 2008</u></p> <p>En collaboration avec l'équipe de la Planification et de l'évaluation, élaboration et mise en œuvre d'un système d'évaluation du programme de recherche.</p> <p>L'Unité de la recherche a participé à l'élaboration d'un plan stratégique pour la gestion de l'information et des documents et fera en sorte que tous les dossiers de la recherche respectent les directives de ce plan.</p>
<p><b>Gestion de l'information</b></p> <p>Nous avons constaté que la Commission n'a pas défini les dossiers, sur supports papier ou électronique, essentiels à la poursuite de ses activités d'entreprise et au respect de la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada. Les normes et procédures en matière d'organisation, de classification et de sauvegarde des dossiers essentiels n'ont pas été mises en œuvre. Comme ce ne sont pas tous les secteurs de l'organisation qui connaissent bien les lignes directrices sur la tenue des dossiers et le système de classement central, les pratiques à ce chapitre nous sont apparues incohérentes et déficientes.</p> <p>Il n'existe pas de plan stratégique officiel ayant trait aux TI et la Commission n'a pas de plan de reprise des activités ni de plan de secours après sinistre.</p>	<p>La Commission élaborera et appliquera une politique et un système de gestion des documents.</p> <p>Un plan stratégique ayant trait aux TI sera élaboré cette année.</p> <p>Un plan de reprise des activités après un sinistre sera élaboré.</p>	<p><u>Progrès à ce jour</u></p> <p>En 2006, la Commission a commencé l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'un système de gestion des documents en vue de déterminer quels documents sur support papier ou électronique sont essentiels à la poursuite de ses activités et au respect de la <i>Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada</i>.</p> <p>Un plan stratégique ayant trait aux TI a été distribué.</p> <p>Des systèmes et procédures de gestion des documents sont en cours d'élaboration.</p> <p>Des normes et procédures en matière d'organisation, de classification et de stockage des documents essentiels seront mises en œuvre.</p> <p>Un plan de reprise des activités de l'entreprise après un sinistre est également en cours d'élaboration.</p>

LACUNES IMPORTANTES	RÉPONSE DE LA DIRECTION	SITUATION ACTUELLE
<p><b>Approvisionnement et partenariats</b></p> <p>En examinant les contrats et partenariats, nous avons constaté que, dans certains cas, la politique et les lignes directrices n'étaient pas suivies, surtout en ce qui a trait à la signature de contrats après le début des travaux commandés.</p> <p>Il a été constaté que la nouvelle politique d'approvisionnement ne donne pas d'instructions quant aux obligations de la Commission découlant de différents accords gouvernementaux propres à l'industrie et quant à la manière de les aborder.</p> <p>La politique n'exige pas de la Commission qu'elle évalue les contrats terminés pour confirmer que les résultats correspondent aux spécifications et satisfont à une norme de qualité acceptable.</p>	<p>Les politiques seront de nouveau communiquées aux employés, et leur respect sera surveillé. Les employés seront tenus responsables du respect des politiques.</p> <p>Les obligations de la Commission en vertu des divers accords gouvernementaux propres à l'industrie seront précisées et communiquées aux employés.</p> <p>Des procédures d'évaluation des contrats terminés seront mises en œuvre.</p>	<p><u>Progrès à ce jour</u></p> <p>Il y a eu une discussion sur les politiques avec les employés lors de la réunion annuelle de tout le personnel en juin 2006.</p> <p>Les obligations de la Commission en vertu des divers accords gouvernementaux propres à l'industrie seront précisées et communiquées aux employés.</p> <p>Le respect des politiques fait l'objet d'un suivi. Les employés seront tenus responsables du respect des politiques.</p> <p><u>Prévu pour 2007</u></p> <p>Des procédures d'évaluation des contrats terminés seront mises en œuvre.</p> <p>Lorsque les ententes actuelles seront renégociées, les documents de remplacement contiendront les exigences en matière de rendement et les échéanciers liés à l'évaluation du rendement du fournisseur.</p>

## annexe iii : stratégie d'atténuation des risques

La CCT fait une évaluation des risques dans le cadre de son cycle de planification annuel et elle utilise les résultats de cette évaluation pour établir son plan stratégique quinquennal. La stratégie d'atténuation des risques de la CCT découle de cette évaluation et est axée sur la gestion et la résolution des risques clés de l'entreprise de façon continue. Le comité de vérification a une fonction de surveillance afin de s'assurer de la mise en œuvre efficace de la stratégie et fait le point sur le progrès de l'atténuation des risques à chaque trimestre. Le calendrier des bilans ci-joint indique la fréquence des réunions du CHD et du comité de vérification pour aborder chaque risque et faire le point sur chacun.

RISQUE	DÉFINITION	PLAN D'ATTÉNUATION	ACTIONS CONCRÈTES	ÉCHÉANCE
1. Ressourcement	Ressources inadéquates pour mettre en œuvre la stratégie	Faire part du risque et des options d'atténuation à l'actionnaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Continuer à évaluer le RCI et l'affectation des ressources aux divers programmes.</li> <li>■ Amener le conseil à présenter des options au ministre.</li> </ul>	En cours  T3/4, 2007
2. Dépendance à l'égard du financement gouvernemental	Réduction du financement gouvernemental	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S'efforcer de s'assurer que les crédits parlementaires actuels demeurent stables.</li> <li>2. Trouver des sources additionnelles de revenu.</li> </ol>	<p>La stabilité des niveaux de crédits parlementaires actuels peut être obtenue de plusieurs façons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ par l'entremise des relations gouvernementales (en s'assurant que l'actionnaire voie la valeur qui peut être démontrée à l'aide de mesures de rendement, de relations gouvernementales diverses et de communications provenant de l'industrie transmises à l'actionnaire);</li> <li>■ en fournissant des preuves d'influence aux agences en faisant valoir des réussites reconnues (Conseil du Trésor, BVG, plan d'entreprise, rapport annuel, examen spécial).</li> </ul> <p>Les occasions de générer des revenus sont maximisées, d'abord par la vente de marchandise et le transfert de connaissances au moyen de conférences.</p>	En cours  En cours
3. Conservation du personnel	Incapacité à conserver le personnel clé	Au cours des premiers mois de 2008, l'Unité des RH élaborera une stratégie pour garder les gens de talent et les dirigeants exceptionnels, et pour les aider à progresser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le développement d'une stratégie pour garder les gens de talent et les dirigeants exceptionnels, et pour les aider à progresser. Cette stratégie déterminera les actions spécifiques.</li> </ul>	Juin 2008

RISQUE	DÉFINITION	PLAN D'ATTÉNUATION	ACTIONS CONCRÈTES	ÉCHÉANCE
4. Concurrence	Concurrence entre les pays pour s'approprier les recettes touristiques.	Faire de la recherche pour informer la CCT et ses partenaires des menaces venant de la concurrence; les équipes des marchés visés feront un suivi, par l'entremise de rapports trimestriels, sur le développement de la marque et de produits permettant d'être plus sensible à la demande touristique; investissement efficace/optimal des ressources.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recherche concurrentielle en cours par l'entremise de la Veille touristique mondiale (VTM).</li> <li>■ Plans de gestion du marketing et des ventes pour aborder les avantages concurrentiels.</li> </ul>	<p>La VTM sera mise sur pied à l'automne 2007, elle sera ensuite alignée sur les plans de marketing commençant en 2008.</p> <p>Fait partie du processus de planification en cours.</p>
5. Chocs exogènes	Gestion inefficace de l'impact de catastrophes naturelles (ex. : pandémies, désastres environnementaux, vache folle) et d'autres chocs exogènes (ex. : tragédies aériennes) sur les recettes touristiques au Canada	Élaborer le plan de gestion de crise en réponse à des chocs exogènes.	<p>Planifier l'évaluation du niveau de risque de chocs, l'impact potentiel et les actions requises; mener des consultations auprès de l'industrie, des partenaires et d'autres intervenants/actionnaires; mener des recherches pour cerner les risques et documenter éventuellement la réponse en ce qui a trait au marketing et aux ventes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fin des demandes de propositions pour les maisons de recherche pour évaluer les chocs exogènes.</li> <li>■ Achèvement du plan de gestion des crises.</li> </ul>	1 <sup>er</sup> déc. 2007
6. Pertinence et attribution – mesure du rendement	Incapacité à évaluer et à attribuer entièrement le rendement et à démontrer de l'influence sur le tourisme au Canada	La CCT est à mettre en place le Tableau de bord prospectif comme cadre d'évaluation de son rendement afin de suivre le rendement organisationnel et d'en rendre compte. Le cadre démontrera comment la CCT soutient son objectif d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers et établira clairement la différence entre le rendement de la CCT et le rendement de l'industrie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Achèvement du tableau de bord de l'entreprise;</li> <li>■ Élaboration des tableaux de bord des unités opérationnelles.</li> </ul>	Fin 2007 2008

RISQUE	DÉFINITION	PLAN D'ATTÉNUATION	ACTIONS CONCRÈTES	ÉCHÉANCE
7. Formation et perfectionnement	Programmes de formation inefficaces pour appuyer le personnel	<p>Un plan de formation d'entreprise sera soumis aux cadres supérieurs à la mi-septembre 2007.</p> <p>Une formation sur le développement du leadership aura lieu à l'automne 2007.</p>	<p>Un nouveau programme d'orientation, le Programme d'exploration pour les nouveaux membres de l'équipe, a été mis en place durant la semaine du 20 août.</p> <p>Les RH travaillent présentement sur un nouveau plan de formation d'entreprise qui sera soumis aux cadres supérieurs à la mi-septembre. D'ici là, plusieurs cours sont offerts au personnel.</p> <p>Une évaluation du leadership (chez les directeurs exécutifs, les directeurs principaux et les V-P) aura lieu cet automne.</p> <p>Comme suivi de l'évaluation, une formation en leadership et en assistance professionnelle aura lieu en 2008.</p>	<p>Septembre 2007</p> <p>Février 2008</p> <p>2008</p>
8. Recrutement	Les bonnes personnes pour les bons emplois	Déterminer les connaissances de base, des compétences et des aptitudes pour les postes de la CCT et développer une formation à l'échelle de l'organisation.	<p>Les RH, en collaboration avec les directeurs, vont définir et documenter les connaissances de base, les compétences et les aptitudes requises à l'intérieur de leur division pour atteindre les objectifs d'affaires actuels et futurs, puis mettre en œuvre les stratégies d'affaires.</p> <p>Les RH évalueront chaque employé potentiel et chaque employé actuel en ce qui concerne les attributs de base requis.</p> <p>En se basant sur la définition des connaissances de base, des compétences et des aptitudes requises, les RH vont créer un curriculum de formation et de développement pour l'organisation pour 2008/2009.</p> <p>Le curriculum de formation définira les activités de formation et de développement obligatoires et recommandées particulièrement axées sur les domaines de connaissances, de compétences et d'aptitudes fondamentaux pour la CCT.</p>	Automne 2008 et en cours
9. Protection des actifs de la marque	Protection adéquate de la marque de la CCT	Élaborer et mettre en œuvre un plan de protection de la propriété intellectuelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Obtenir des services juridiques internationaux et engager des agents de licences.</li> <li>■ Élaborer et mettre en œuvre un plan, incluant l'inscription possible de marques officielles, de marques de commerce et/ou de droits réservés au Canada et à l'intérieur du marché selon le besoin.</li> </ul>	<p>Automne 2007</p> <p>2007 et suivantes</p>

RISQUE	DÉFINITION	PLAN D'ATTÉNUATION	ACTIONS CONCRÈTES	ÉCHÉANCE
10. Respect de la vie privée	Divulgarion non intentionnelle d'information confidentielle ou délicate à des tierces parties	Élaborer et mettre en œuvre un plan de protection de la vie privée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire une vérification concernant la protection de la vie privée.</li> <li>■ Réviser les politiques actuelles en matière de protection de la vie privée; élaborer et mettre en œuvre les modifications à la politique de façon appropriée pour les bureaux, les activités et l'information au Canada et dans les marchés visés.</li> <li>■ Surveiller l'application de la politique.</li> <li>■ Faire un suivi des vérifications concernant la protection de la vie privée.</li> <li>■ Élaborer et mettre en œuvre des modifications à la politique si nécessaire.</li> </ul>	<p>Automne 2007</p> <p>2007 et suivantes</p> <p>2007 et suivantes 2011</p> <p>2011 et suivantes</p>
11. Conditions d'emploi	Conditions d'emploi pas assez mises à jour en raison des changements des normes d'embauche	Une révision globale doit être effectuée pour mettre à jour les termes et les conditions et les aligner sur les exigences légales de chaque pays et les meilleures pratiques en matière de RH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Passer en revue le plan de pension mondial pour tous les pays touchés.</li> <li>■ Réviser et ajuster, si nécessaire, le système de classification.</li> <li>■ Réviser, comparer et ajuster, si nécessaire, les termes et les conditions d'emploi dans les marchés visés.</li> <li>■ Mettre à jour toutes les brochures pour le personnel international afin de s'assurer qu'elles reflètent la législation du pays.</li> </ul>	Le projet débutera en 2007 et se terminera vers la fin 2008.
12. Efficacité technologique	Incapacité de tirer parti des capacités de la TI pour mener des processus internes efficaces (p. ex. approvisionnement, gestion des relations-clients, sécurité et confidentialité)	À confirmer	<p>Les risques potentiels identifiés incluent une variété de domaines, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ trouver de bons rendements avec les logiciels actuels (JDE pour l'approvisionnement) ou de nouveaux logiciels (RH);</li> <li>■ mettre en œuvre des initiatives de gestion du changement pour le système de GRC;</li> <li>■ s'assurer que les fournisseurs de tierces parties respectent les normes de sécurité et de vie privée de la CCT.</li> <li>■ Chacun de ces trois domaines sera présenté au comité de régie de la TI, et les actions recommandées seront élaborées et mises en œuvre.</li> </ul>	<p>En cours</p> <p>En cours</p>

RISQUE	DÉFINITION	PLAN D'ATTÉNUATION	ACTIONS CONCRÈTES	ÉCHÉANCE
13. Modèle de financement	Options de financement disponibles limitées en tant que société d'État	Englober des frais généraux allant jusqu'à 18,5 % du budget (les frais généraux incluent la rémunération, le loyer, les fonctions d'entreprise, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Introduire le régime de retraite à cotisation déterminée (1er trimestre 2007).</li> <li>■ Mettre en œuvre des mesures d'efficacité opérationnelle de façon continue.</li> <li>■ Insister auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor afin qu'il verse le montant total des augmentations de salaires annuelles (pas seulement les augmentations négociées).</li> <li>■ Élaborer des options pour générer des revenus.</li> </ul>	<p>T1, 2007</p> <p>En cours</p> <p>T3, 2007</p> <p>T2/3, 2007</p>

## annexe iv : plan d'action à l'égard du programme de coordination de l'image de marque (PCIM)

Conformément à la décision du Conseil du Trésor selon laquelle la Commission canadienne du tourisme (CCT) doit respecter les exigences du Programme de coordination de l'image de marque (PCIM), le plan d'action ci-dessous décrit brièvement les progrès de la CCT réalisés pour satisfaire aux exigences du PCIM. La Commission soumettra des mises à jour périodiques sur l'état des mesures et des plans se rapportant au PCIM, et publiera les résultats annuels dans son plan d'entreprise. Puisque la CCT doit développer de nouvelles lignes directrices et une boîte à outils sur les partenariats ainsi qu'une stratégie de communication destinée à ses partenaires, la date officielle d'entrée en vigueur des exigences se rapportant au PCIM pour l'ensemble des activités de marketing et de promotion est reportée au 1<sup>er</sup> décembre 2008. Le cas échéant, la CCT fera tous les efforts nécessaires pour mettre en œuvre les exigences relatives au PCIM pour ces activités durant la période d'ici au 1<sup>er</sup> décembre 2008.

### STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PCIM PAR LA CCT POUR L'ANNÉE 2008

Mesure	Mot-symbole « Canada » requis	Signature de la CCT prescrite par le PCIM requise	Application des normes spécifiques de mise en page et de conception du PCIM	Peut comprendre le symbole de marketing du tourisme (marque touristique du Canada)	Date d'achèvement et commentaires
Mise à jour du guide de l'image de marque de la CCT et diffusion des directives de conformité au PCIM à tous les secteurs auxquels s'applique l'image de marque.					Soumission au SCT et à IC d'ici le 10 septembre 2008 et à tout le personnel de la CCT d'ici le 1 <sup>er</sup> octobre 2008.
Mise à jour des lignes directrices sur le partenariat et de la boîte à outils.	✓			✓	Le 1 <sup>er</sup> décembre 2008. La date d'achèvement tient compte du fait que la CCT doit élaborer une stratégie de communication ainsi que des lignes directrices pour ses partenaires. La CCT doit aussi travailler avec son agence de marketing pour créer une nouvelle boîte à outils.  Industrie Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor recevront les formulaires types de marketing d'ici le 19 septembre 2008.
Utilisation du mot-symbole « Canada » et de la signature prescrite par le PCIM, et respect de l'ordre de présentation des langues officielles.	✓	✓	✓		Le 15 août 2008



Mesure	Mot-symbole « Canada » requis	Signature de la CCT prescrite par le PCIM requise	Application des normes spécifiques de mise en page et de conception du PCIM	Peut comprendre le symbole de marketing du tourisme (marque touristique du Canada)	Date d'achèvement et commentaires
Activités de marketing et de promotion ou produits avec partenariat					
Utilisation de la stratégie du PCIM dans le cadre d'événements spéciaux et d'activités promotionnelles.	✓			✓	Le 1 <sup>er</sup> décembre 2008 pour toutes les nouvelles activités. La date d'achèvement dépend du développement des lignes directrices et de la boîte à outils sur les partenariats.  Les activités se déroulant dans le cadre d'ententes signées par la CCT et ses partenaires avant le 27 juin 2008 continueront de comprendre uniquement l'élément de la marque touristique du Canada pour la durée de l'entente. La CCT doit respecter les conditions générales des ententes de partenariat. Si possible, la CCT négociera à nouveau ces conditions.
Utilisation de la stratégie du PCIM dans la publicité imprimée, télévisée et sur Internet.	✓			✓	Le 1 <sup>er</sup> décembre 2008 pour toutes les nouvelles activités.  La date d'achèvement dépend du développement des lignes directrices et de la boîte à outils sur les partenariats.  Les activités entreprises dans le cadre des ententes signées avant le 27 juin 2008 par la CCT et ses partenaires continueront de comprendre uniquement l'élément de la marque touristique du Canada pour la durée de l'entente. La CCT doit se soumettre aux conditions générales des ententes de partenariat. Si possible, la CCT négociera à nouveau ces conditions.
Utilisation de la stratégie du PCIM dans les communications connexes (brochures, trousse de documentation, etc.).	✓			✓	Le 1 <sup>er</sup> décembre 2008, à moins que cette documentation ne fasse partie d'une entente signée entre la CCT et ses partenaires avant le 27 juin 2008.
Utilisation de la stratégie du PCIM dans les produits multimédias et audiovisuels.	✓			✓	Le 1 <sup>er</sup> décembre 2008, à moins que ces produits ne fassent partie d'une entente signée entre la CCT et ses partenaires avant le 27 juin 2008.
Utilisation de la stratégie du PCIM dans le cadre d'événements spéciaux, de présentations, dans des stands et des expositions.	✓			✓	Le 1 <sup>er</sup> décembre 2008, à moins que ces produits ne fassent partie d'une entente signée entre la CCT et ses partenaires avant le 27 juin 2008.
Utilisation de la stratégie du PCIM sur les sites Web destinés aux consommateurs afin de présenter à des publics cibles le matériel et les produits touristiques canadiens, et de les mettre à leur disposition.	✓			✓	Le 1 <sup>er</sup> décembre 2008

Mesure	Mot-symbole « Canada » requis	Signature de la CCT prescrite par le PCIM requise	Application des normes spécifiques de mise en page et de conception du PCIM	Peut comprendre le symbole de marketing du tourisme (marque touristique du Canada)	Date d'achèvement et commentaires
Utilisation de la stratégie du PCIM dans la publicité sur des installations extérieures et les services de transport.	✓			✓	Le 1 <sup>er</sup> décembre 2008, à moins que ces produits ne fassent partie d'une entente signée entre la CCT et ses partenaires avant le 27 juin 2008.
Utilisation de la stratégie du PCIM dans le cadre de cadeaux promotionnels.				✓	Le 1 <sup>er</sup> décembre 2008
Utilisation de la stratégie du PCIM dans le cadre des activités liées aux Jeux olympiques d'hiver de 2010 et réalisées en partenariat.	✓			✓	Le 1 <sup>er</sup> décembre 2008  La CCT ne fait pas partie de l'entente non commerciale multipartite auprès du COVAN. Elle a conclu une entente non commerciale spécifique avec le Comité, qui prévoit les conditions d'utilisation de diverses marques du COVAN. Toute utilisation de quelque marque olympique que ce soit par la CCT doit être approuvée par le COVAN.
Documents de la CCT (sans partenariat)					
Utilisation de la stratégie du PCIM sur les produits de papeterie de la CCT (papier à correspondance officielle, cartes de visite, enveloppes et feuilles d'accompagnement notamment).	✓	✓	✓		Le 1 <sup>er</sup> octobre 2008
Utilisation de la stratégie du PCIM sur les panneaux d'identification des installations de la CCT (de tous genres), ainsi que sur les véhicules de location et ceux lui appartenant.	✓	✓	✓		Le 1 <sup>er</sup> janvier 2009 (si possible) Le propriétaire de l'édifice de Vancouver a déjà refusé à la CCT d'utiliser le mot-symbole « Canada » sur l'édifice et sur le tableau indicateur se trouvant dans le hall d'entrée.
Utilisation de la stratégie du PCIM sur les formulaires de la CCT (notes de service, demandes d'emploi, avis, inscriptions, bordereaux de télécopie, contrats, etc.).	✓	✓			Le 1 <sup>er</sup> octobre 2008

Mesure	Mot-symbole « Canada » requis	Signature de la CCT prescrite par le PCIM requise	Application des normes spécifiques de mise en page et de conception du PCIM	Peut comprendre le symbole de marketing du tourisme (marque touristique du Canada)	Date d'achèvement et commentaires
Utilisation de la stratégie du PCIM dans les rapports annuels et plans d'entreprise de la CCT, ses publications (autres que les documents de marketing), rapports, présentations, communiqués de presse, etc.	✓	✓			Le 1 <sup>er</sup> octobre 2008 pour tous les nouveaux documents. La CCT utilise déjà la signature du PCIM et le mot-symbole « Canada » dans ses rapports annuels, ses plans d'entreprise, etc.
EUtilisation de la stratégie du PCIM sur le site officiel de la CCT.	✓	✓			Le 1 <sup>er</sup> décembre 2008
Utilisation de la stratégie du PCIM sur les uniformes de la CCT, les éléments servant à l'identification du personnel, les porte-noms, les certificats et les prix.	✓	✓			Le 1 <sup>er</sup> octobre 2008

