

Exploiter le potentiel de l'économie touristique canadienne

Décembre 2018

Mise en contexte

Chaque jour, plus de 57 000 visiteurs étrangers arrivent au Canada pour y séjourner une nuit ou plus¹, attirés par la sécurité des villes, l'hospitalité des gens et la beauté remarquable des parcs nationaux et de la faune. Ces visiteurs sont accueillis par des centaines de milliers de Canadiens qui œuvrent dans le secteur du tourisme et mettent en valeur le meilleur de ce que notre pays a à offrir. De nos métropoles à nos régions sauvages les plus éloignées, et de nos lieux de villégiature et nos centres de congrès de classe mondiale à nos gîtes touristiques familiaux, le tourisme touche presque le Canada en entier.

Il a été dit que « le monde a besoin de plus de Canada ». Et le tourisme étranger et intérieur montre que le monde *veut* plus de Canada : les touristes sont « fiers de parler de leur visite dans notre pays ». Après tout, le Canada est accueillant, cosmopolite et peuplé par des gens venus des quatre coins du monde; sa marque nationale est construite sur des valeurs partagées de diversité, d'égalité, d'optimisme et de sécurité. Il n'est donc pas surprenant qu'on ait assisté à une hausse impressionnante des arrivées internationales et des dépenses touristiques au cours des dernières années.

Par ailleurs, le Canada a pu profiter du fait que le tourisme est en plein essor dans le monde entier. Depuis 2000, celui-ci croît environ de trois à quatre fois plus vite que la population² et une fois et demie plus vite que le PIB mondial³ – une tendance qui devrait se maintenir jusqu'au milieu des années 2020⁴. En fait, en 2017, le secteur des voyages et du tourisme a affiché un taux de croissance de 4,6 %⁵, devançant la croissance du PIB mondial (3,7 %)⁶ pour une septième année d'affilée, et ce, même si le monde a connu sa plus forte croissance du PIB depuis 10 ans.

Néanmoins, tout indique que le potentiel touristique du Canada demeure très sous-développé. Le tourisme canadien a connu une croissance inférieure à celle du secteur mondial durant trois des quatre dernières années⁷. Il faut dire que le tourisme représente une fraction des exportations canadiennes comparativement à ce que l'on voit dans des pays semblables comme les États-Unis, l'Australie, le Royaume-Uni et le Japon⁸. Et comme le décrit le présent rapport, le Canada ne reçoit pas la part qui lui revient de la croissance du tourisme dans le monde. En fait, d'ici 2030, il serait en mesure de doubler, voire plus, le nombre d'arrivées internationales et les recettes qu'elles engendrent.

Le Canada peut se permettre de viser beaucoup plus haut, mais le potentiel du secteur ne se réalisera pas du jour au lendemain. Et il faudra plus que des actions isolées des secteurs public et privé. En effet, les défis sont considérables, de la concentration de la demande aux limites du transport en passant par la pénurie de main-d'œuvre et le manque d'occasions d'investissement attrayantes. Pour les surmonter, il faudra revoir notre approche pour mieux coordonner les actions des différents ordres de gouvernement et des exploitants d'entreprises touristiques de toutes tailles.

En un mot, le monde est prêt à découvrir davantage le Canada, et il est temps que notre pays réponde à la demande.

Objet du présent rapport

Dans un rapport publié en février 2017, le Conseil consultatif en matière de croissance économique du ministre des Finances a cité le tourisme comme l'un des huit secteurs clés « dans lesquels le Canada jouit d'une grande richesse et a un potentiel inexploité et des perspectives de croissance mondiale considérables »⁹. Le Conseil recommande que le gouvernement et les entreprises adoptent une approche ciblée et collaborative pour renforcer chacun de ces secteurs.

Compte tenu de l'importance capitale du tourisme pour le Canada et du potentiel de croissance considérable de ce secteur, le présent rapport vise à alimenter les discussions sur la structure, le rendement et le potentiel du secteur et à trouver différentes façons de stimuler l'économie touristique canadienne.

McKinsey & Company a effectué des recherches et des analyses fondées sur les faits qui ont mené aux conclusions du rapport, en collaboration avec Destination Canada.

Le tourisme, l'un des principaux moteurs économiques du Canada

Les Canadiens seraient peut-être étonnés d'apprendre que **le tourisme est l'un des plus grands moteurs économiques du pays**. C'est pourtant vrai : il génère chaque année des recettes totales de l'ordre de 98 milliards de dollars¹⁰ et représente 2 % du PIB canadien¹¹. En 2017, il a généré environ 27 milliards de dollars en recettes fiscales pour tous les ordres de gouvernement¹². Il s'agit aussi de l'un des secteurs les plus diversifiés sur le plan géographique, puisqu'il s'étend à chaque province et territoire du Canada¹³.

Une contribution cinq étoiles à la communauté

Le Fogo Island Inn, un établissement de luxe comptant 29 suites sur la côte Nord-Est de Terre-Neuve, a permis à la communauté locale de se renouveler. « Il y a une vingtaine d'années, l'industrie de la pêche a connu un déclin. Il fallait trouver le moyen de relancer notre économie, sinon les gens allaient quitter l'île », explique **Alexandra Sklierenko**, directrice des ventes du Fogo Island Inn, qui emploie directement plus de 150 personnes. Alexandra affirme que les bénéfices indirects sont tout aussi importants, puisque l'hôtel s'approvisionne dans la communauté pour tout, du poisson aux autres aliments en passant par le bois de charpente. « La présence de l'hôtel sur l'île Fogo a entraîné la création de nouvelles industries », poursuit-elle, en soulignant que chaque dollar généré par le Fogo Island Inn a des retombées 3,9 fois plus grandes sur le PIB. « Les retombées économiques sont énormes. »

Le tourisme crée des tas d'emplois pour les Canadiens. Comme le tourisme s'étend littéralement d'un océan à l'autre, environ 1 emploi sur 10 est lié à ce secteur au pays¹⁴. Bon nombre de ces emplois exigent des compétences de haut niveau et sont bien rémunérés, notamment les postes de direction dans les hôtels et les compagnies aériennes ou ceux d'analystes de données, de gestionnaires de voyages d'entreprise et d'organiseurs de congrès et d'événements. Ces emplois concernent les services de restauration, l'hébergement, le transport, les loisirs et spectacles ou les services de voyages. La plupart des emplois en tourisme sont à l'abri de l'automatisation, car ils continueront d'exiger un savoir-faire humain dans un avenir prévisible. Il y a aussi dans ce secteur beaucoup de postes exigeant peu d'expérience, ce qui est idéal pour les jeunes en début de carrière (voir encadré), ou pour les nouveaux immigrants qui cherchent un tremplin pour intégrer le marché de travail canadien.

De concierge à délégué commercial

Mitémo Chevalier fait carrière comme ambassadeur touristique. Ce natif de Québec devient guide touristique en 2006, mettant à profit sa fierté et son grand attachement envers sa ville. Il continue d'être guide durant ses études en administration internationale, qui lui permettent de mieux comprendre la clientèle qu'il sert. Il travaille aussi comme concierge dans un hôtel, ce qui lui permet d'approfondir ses compétences et de constater la puissance du tourisme. Ses études et son expérience professionnelle se rejoignent quand il intègre l'équipe de Tourisme Charlevoix, en tant que chargé de projet pour les activités de marketing international, ce qui lui donne une nouvelle façon de tisser des liens avec les voyageurs au moyen des récits. Aujourd'hui fier membre de l'équipe du Carnaval de Québec, il travaille en tant que délégué commercial. Il décrit son poste actuel comme un privilège, ce qui est un fil conducteur durant toute sa carrière – comme il le dit : « on vend du bonheur ».

Le tourisme favorise l'entrepreneuriat. Dans le secteur du tourisme canadien, 99 % des entreprises sont des PME¹⁵. Les occasions de croissance ne manquent pas pour les entreprises touristiques dans de nombreuses localités d'un bout à l'autre du pays, dans les centres urbains comme en région, d'autant plus que les obstacles à l'entrée sont relativement peu nombreux. Le tourisme offre des possibilités particulièrement intéressantes pour les entreprises dirigées par des personnes autochtones, étant donné que les visiteurs étrangers recherchent des produits touristiques uniques et authentiques axés sur le territoire et les peuples qui y vivent.

De plus, le tourisme, congrès et événements inclus, aide à **stimuler le commerce entre les pays**, puisque les rencontres en personne sont indispensables pour faire tomber les barrières linguistiques et culturelles. C'est par le tourisme que les gens d'affaires tissent des liens et développent la confiance nécessaire pour établir des relations commerciales. Le tourisme a aussi le potentiel de faire connaître les produits du pays et de stimuler la demande à l'étranger pour ces produits. Par exemple, si la demande pour les vins espagnols a augmenté en Allemagne, c'est grâce au tourisme allemand en Espagne.

Il peut sembler étrange de considérer le tourisme comme une exportation, puisque la seule chose qui quitte le pays, ce sont les touristes à la fin de leur séjour. Or, ceux-ci utilisent une devise étrangère pour acheter des services canadiens, ce qui fait qu'il s'agit d'une exportation par définition. Le **tourisme est d'ailleurs le premier secteur d'exportation de services du Canada**; en 2017, sa valeur a atteint 21,3 milliards de dollars¹⁶, et il représentait 19 % des recettes totales d'exportation de services¹⁷.

Au Canada, **il y a une corrélation positive marquée entre les arrivées internationales et les exportations de l'année suivante** : lorsque les arrivées au Canada progressent de 1 %, les exportations canadiennes augmentent de 817 millions de dollars au cours des deux années suivantes¹⁸, et la gamme de produits et de services exportés s'élargit.

L'un des avantages souvent sous-estimés du **tourisme est sa fonction de stabilisateur économique**. Lorsque certains secteurs de l'économie nationale se portent mal, le Canada peut tout de même tirer profit du tourisme en provenance de pays dont l'économie va bien. Et le fait que le Canada attire des touristes de nationalités de plus en plus diverses accentue cet effet stabilisateur.

D'autre part, le tourisme n'a pas que des avantages économiques. Il **favorise la préservation culturelle, notamment des sites patrimoniaux et des communautés autochtones**. Il peut propager des idées canadiennes dans le monde et introduire de nouvelles idées au Canada : les bureaux de congrès et les groupes locaux qui attirent des réunions internationales au Canada renforcent la réputation de ce dernier à l'échelle mondiale, font la promotion de l'innovation et créent des liens entre les meilleurs penseurs, innovateurs et chercheurs.

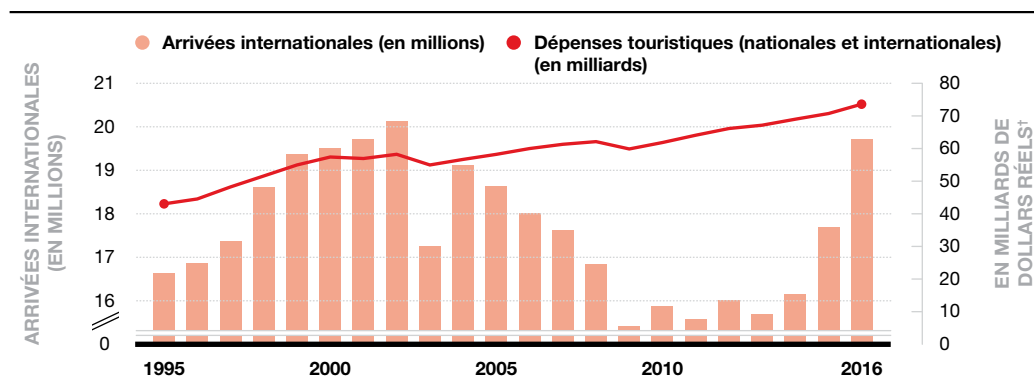
Malgré ces succès récents, le potentiel du tourisme canadien est loin d'être pleinement exploité

Après un creux de vague de 2003 à 2009, où les arrivées internationales annuelles au Canada sont passées de 20 millions de visiteurs à moins de 16 millions, le tourisme canadien a récemment recommencé à croître.

En cinq ans, de 2011 à 2016, les arrivées internationales ont augmenté de 25 %, passant de 16 millions de visiteurs par année en 2011 à près de 20 millions en 2016¹⁹. Les dépenses touristiques ont également augmenté d'environ 2 % par année durant cette même période, ce qui a établi un nouveau record à ce chapitre pour le Canada²⁰.

ÉVOLUTION DU TOURISME RÉCEPTEUR ET DES DÉPENSES TOURISTIQUES

† Somme des dépenses des voyageurs d'affaires et des dépenses des voyageurs d'agrément selon le Conseil mondial du voyage et du tourisme, y compris les voyages effectués au pays par les résidents et les visiteurs étrangers.



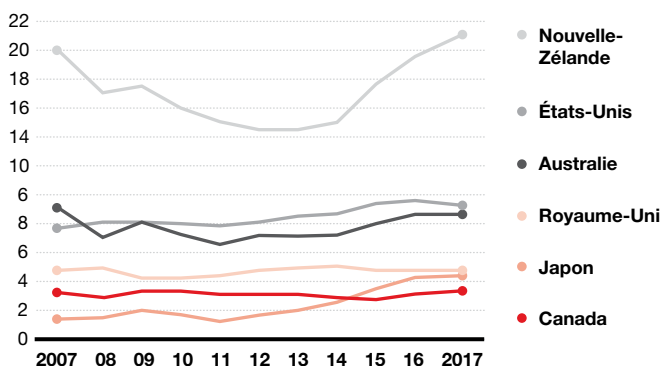
Les sources du tourisme au Canada se sont aussi diversifiées : alors que 81 % des touristes étrangers au Canada venaient des États-Unis en 2002, année du dernier record, ce pourcentage est passé à 69 % en 2017. Les voyageurs européens et asiatiques représentent maintenant plus de 25 % des arrivées pour une nuit ou plus au Canada²¹, et plus de 50 % des dépenses touristiques internationales totales au Canada viennent de pays autres que les États-Unis²².

S'ajoute à cela le fait que **l'image de marque et la réputation du Canada en font une destination de choix.** Le *Lonely Planet* a annoncé que le Canada était sa destination de voyage par excellence pour 2017; le magazine *National Geographic Traveller* a consacré au Canada la couverture de son numéro sur les 21 destinations incontournables en 2017, sous le titre « Cool Canada »; et le magazine *Travel + Leisure* a choisi le Canada comme « Destination de l'année » de 2017. Enfin, *Condé Nast Traveler* et *The New York Times* ont tous deux récemment publié des articles élogieux sur le Canada.

Bien que le tourisme soit le premier secteur d'exportation de services, **le secteur du tourisme ne représente qu'un faible pourcentage des exportations du Canada**, comparativement à des pays semblables qui ont aussi des économies importantes et diversifiées, comme les États-Unis, l'Australie, le Royaume-Uni et le Japon (voir graphique ci-dessous)²³.

EXPORTATIONS ATTRIBUABLES AUX VISITEURS ÉTRANGERS

POURCENTAGE DES EXPORTATIONS TOTALES



Population locale amicale
Offre un cadre et des paysages magnifiques

Endroit où me détendre
Les villes sont idéales pour l'exploration et pour se plonger dans l'atmosphère des lieux

Endroit sécuritaire
Endroit dont je serais fier/fière de parler après l'avoir visité

Excellente destination pour observer la faune dans son habitat naturel

Les visiteurs potentiels décrivent le Canada de façon positive.

D'autres pays attirent plus de touristes que le Canada. De 2013 à 2017, les arrivées de touristes ont augmenté de 26 % dans le monde, mais de 36 % au Canada²⁴. Or, bien que le Canada ait égalé ou surpassé la croissance mondiale au cours des dernières années, d'autres pays se sont démarqués encore plus à ce chapitre. Toujours de 2013 à 2017, le Japon a enregistré une hausse remarquable de 182 %, alors que le nombre d'arrivées en Islande a bondi de 203 %²⁵!

Comment le tourisme a transformé l'Islande et la Nouvelle-Zélande

Depuis la crise financière mondiale, il y a 10 ans, l'économie de l'**Islande** s'est relevée, en grande partie grâce à un afflux considérable de touristes, attirés notamment par le taux de change avantageux et le paysage volcanique sauvage (qui a joui d'une importante couverture médiatique après l'éruption du volcan Eyjafjöll en 2010 et de ses apparitions dans de nombreux films d'Hollywood, comme *Prometheus*, *L'Oubli* et *Interstellaire*). En 2013, l'Islande a mis au point la stratégie « Promote Iceland », qui s'échelonne sur 10 ans, jusqu'à la fin 2023. Il s'agit d'une « initiative conjointe entre les secteurs public et privé pour diriger les efforts de promotion et de marketing de l'Islande dans les marchés étrangers, ainsi que pour stimuler la croissance économique par l'augmentation des exportations ». Anticipant les conséquences environnementales du grand nombre de touristes visitant le pays, la stratégie met particulièrement l'accent sur l'écotourisme. La mission : « Devenir l'une des premières destinations de tourisme durable dans le monde en offrant à long terme un produit sans pareil qui incarne les caractéristiques naturelles et culturelles uniques de l'Islande. »

Comme le montre le tableau ci-dessus, le tourisme est une exportation qui a de plus en plus d'importance en **Nouvelle-Zélande** : en seulement quatre ans, cette part des exportations est passée de 15 % à 20 %. Une telle croissance est notamment attribuable à la stratégie nationale « Tourism 2025 » ; conçue par Tourism Industry Aotearoa et initialement lancée en 2014, elle a reçu un solide appui du gouvernement. La stratégie a connu un tel succès qu'elle a été mise à jour en 2016, et on s'affaire actuellement à en créer une nouvelle version dont les priorités seront alignées au taux de croissance record et aux besoins accrus en investissements (découlant de la croissance), et où la durabilité occupera une plus grande place.

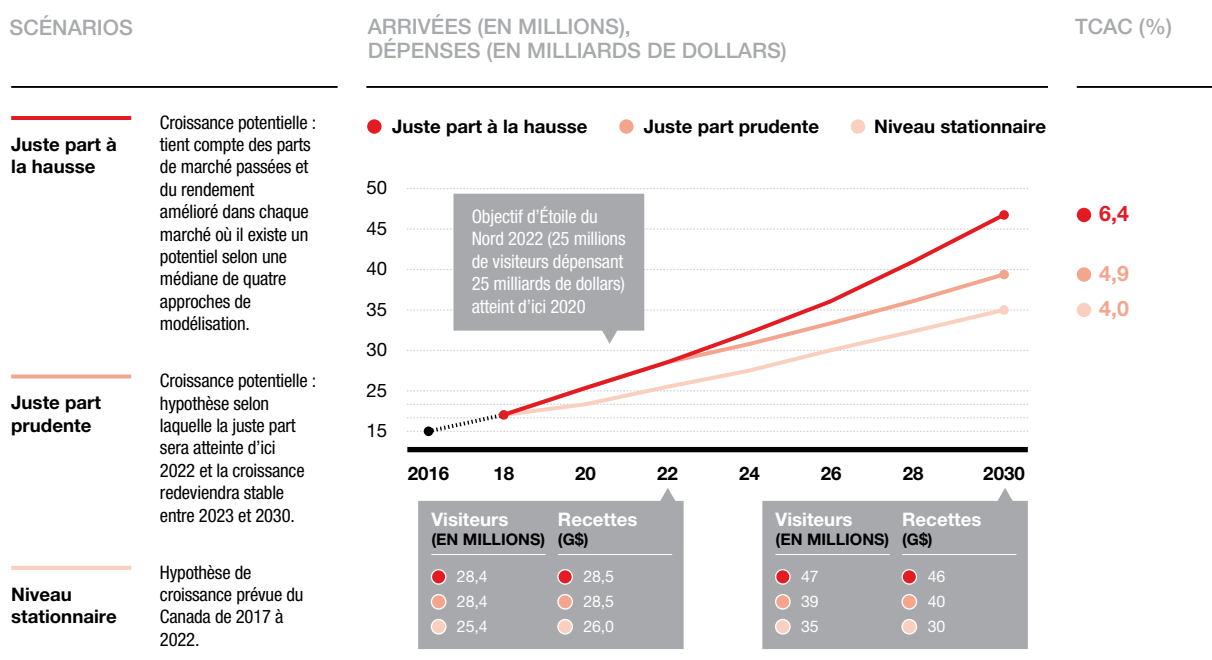
Le Canada peut faire croître de beaucoup son secteur du tourisme

On s'attend à ce que la croissance du tourisme mondial surpasse celle du PIB jusqu'au milieu des années 2020, en raison de la nouvelle classe moyenne dans les marchés émergents, de l'offre augmentée et plus abordable des services aériens, ainsi que d'une plus grande résilience aux événements-chocs comme les attentats terroristes. Ces tendances devraient toutefois diminuer progressivement, de sorte que le secteur mondial du tourisme pourrait enregistrer une croissance moyenne de 2,9 % par année de 2020 à 2030²⁶. On prévoit que le tourisme en Amérique du Nord connaîtra une hausse plus lente, mais tout même respectable, de 1,4 % par année durant cette décennie²⁷. Ces taux représentent la croissance minimale absolue à laquelle on devrait s'attendre pour le secteur du tourisme au Canada.

Toutefois, une modélisation détaillée^A indique que le tourisme au Canada pourrait croître beaucoup plus rapidement que le taux de croissance prévu à l'échelle mondiale et continentale : l'augmentation minimale serait de 4,0 % par année, et elle pourrait atteindre 6,4 % par année jusqu'en 2030 (voir modèle ci-dessous). Cette modélisation estime la part de voyageurs provenant de 180 pays que le Canada devrait raisonnablement pouvoir attirer. Autrement dit, il s'agit de la proportion de touristes dans le monde que le Canada peut attirer, en fonction de ses caractéristiques par rapport à celles de pays semblables, ainsi que des prévisions concernant l'évolution des marchés sources.

PRÉVISIONS DE CROISSANCE SELON LES SCÉNARIOS*

* Ne comprend pas la valeur ajoutée qui serait créée si les efforts étaient concentrés sur les segments à plus forte valeur ajoutée.



Les cibles actuelles pour le secteur (selon la vision Étoile du Nord 2022 chapeautée par Destination Canada²⁸) visent 25 millions de visiteurs étrangers et 25 milliards de dollars de dépenses touristiques d'ici 2022. Mais ce modèle suggère que ces objectifs pourraient être atteints dès 2020. En fait, selon l'analyse de la part qui revient au Canada, en 2022, le pays pourrait accueillir 28,4 millions de visiteurs, qui dépenseraient 28,5 milliards de dollars!

A —

Fair Share, le modèle de tourisme de marque déposée conçu par McKinsey, s'appuie sur des données d'Oxford Economics, notamment les données passées de 180 pays sur les arrivées et le volume de voyages vers l'étranger, ainsi que sur les prévisions de croissance annuelle de chaque pays jusqu'en 2022. À l'aide d'une analyse à plusieurs variables, le modèle calcule la part passée du Canada de tous les pays sources et estime sa part future potentielle à partir du TCAC médian de quatre méthodes d'estimations, soit :

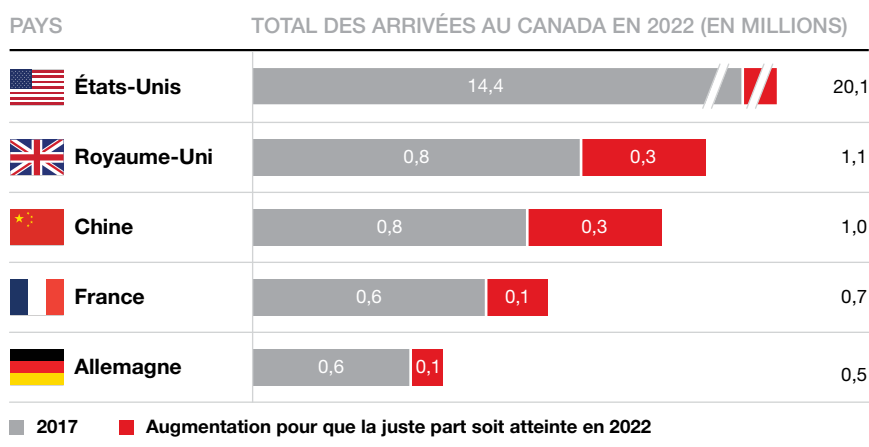
1. la part de marché la plus élevée dans l'histoire de chaque marché source, la plus récente part de marché annuelle, et les prévisions de croissance d'Oxford Economics;
2. pour chaque marché source d'un ensemble de pays comparables, la meilleure prévision de croissance sur cinq ans dans sa catégorie;
3. la part de marché actuelle la plus élevée au sein d'un groupe de marchés géographiquement rapprochés où les gens ont des comportements semblables (par exemple, le Danemark, la Finlande, la Norvège et la Suède forment un groupe scandinave de gens ayant des préférences de voyages semblables);
4. la même méthode qu'au point 1, mais uniquement pour les voyages long-courriers (temps de déplacement de six heures ou plus entre le point d'origine et la destination).

Si les circonstances sont favorables et que les gouvernements et les entreprises prennent des décisions avisées, les arrivées internationales pourraient bondir de 124 % entre 2017 et 2030, pour atteindre environ 47 millions d'ici 2030. Par rapport aux recettes d'exportation du tourisme de 21,3 milliards de dollars en 2017, ce scénario prévoit que les recettes annuelles de l'économie touristique du Canada seront supérieures de 15 à 25 milliards de dollars à celles de 2017, grâce à la croissance de l'exportation du tourisme. Ceci apporterait de 110 000 à 180 000 emplois de plus au pays pour répondre à la demande²⁹.

Les États-Unis demeureraient le plus important marché source de visiteurs étrangers au Canada, mais cette analyse indique qu'il y aurait d'excellentes possibilités d'attirer davantage de touristes du Royaume-Uni, de la Chine, de la France, de l'Allemagne et de l'Australie.

Dans tous les scénarios modélisés, la Chine serait le marché émetteur connaissant la croissance la plus rapide. De 2007 à 2017, le nombre de visiteurs chinois au Canada (y compris ceux venus de Hong Kong et de Macao) a triplé³⁰, et il pourrait y avoir une augmentation d'encore 40 % d'ici 2022 si l'on en croit l'analyse. Il va sans dire que la Chine est incontournable dans le secteur touristique, où elle constitue désormais le plus important marché émetteur au monde pour ce qui est du nombre de voyages et des dépenses touristiques, et ce n'est pas terminé : ce marché devrait connaître une croissance de 5,4 % par année jusqu'en 2020³¹. Au cours des sept dernières années, un nouveau touriste étranger sur cinq était de nationalité chinoise³². Les touristes chinois sont non seulement nombreux, mais ils sont aussi précieux : plus de 70 % d'entre eux voyagent en famille ou avec des amis, et ils dépensent plus d'argent par voyage que tous les autres voyageurs dans le monde³³.

CINQ PRINCIPAUX MARCHÉS SOURCES DU TOURISME AU CANADA



Source : Modèle Fair Share de McKinsey.

Avant de réaliser le potentiel de croissance du Canada, il faudra toutefois surmonter des obstacles de taille.

Cinq freins au potentiel économique du secteur touristique canadien

Le secteur du tourisme canadien est confronté à cinq grands défis : la concentration de la demande, la difficulté d'accès au pays, la pénurie de main-d'œuvre, l'insuffisance des investissements et une gouvernance non intégrée.

Concentration de la demande

La demande pour le tourisme au Canada est concentrée à trois endroits, ce qui limite la croissance du secteur.

D'abord, **la vaste majorité des touristes au Canada visitent seulement trois provinces et leurs grands centres urbains**. En effet, 85 % des visiteurs vont en Ontario, en Colombie-Britannique ou au Québec³⁴, et 74 % des visiteurs se rendent dans les trois principales villes de ces provinces (Toronto, Vancouver et Montréal)³⁵. Par conséquent, même si toutes les régions du Canada bénéficient du tourisme, seules quatre provinces profitent de la majorité des avantages : l'Ontario, le Québec, la Colombie-Britannique et l'Alberta comptent 87 % des emplois attribuables au tourisme au Canada.

Ensuite, **le tourisme canadien est largement concentré durant la saison estivale**. Le Canada accueille trois fois et demie plus de voyageurs d'agrément pendant l'été (de juillet à septembre) que pendant l'hiver (de janvier à mars)³⁶. Cela fait en sorte que l'hébergement dans les villes principales atteint déjà des sommets l'été – les centres-villes de Vancouver et Halifax sont pratiquement à capacité maximale. Qui plus est, même si le Canada est connu pour ses hivers, seulement 1 % des activités des visiteurs sont de nature hivernale³⁷, ce qui est problématique pour les exploitants d'entreprises touristiques qui souhaitent optimiser leurs talents et les investissements en capital.

La **concentration géographique et saisonnière peut aussi nuire à l'expérience des touristes**, puisqu'elle entraîne une compression saisonnière dans les grandes villes et autour et qu'elle fait monter le coût de l'hébergement et des attractions vu la capacité limitée. Par ailleurs, elle risque de compromettre l'acceptation sociale des activités touristiques, notamment dans les régions à faible densité : si le nombre de touristes augmente de façon non contrôlée dans une région, les Canadiens qui y vivent et y travaillent pourraient voir le secteur comme nuisible.

Enfin, **le Canada demeure très dépendant des États-Unis**, le marché source d'où proviennent environ 70 % de ses visiteurs³⁸ et qui représente près de 50 % de la valeur de son tourisme étranger³⁹. Un choc défavorable aux États-Unis (comme une récession importante ou un attentat terroriste majeur) ou un changement dans les relations canado-américaines pourrait avoir des retombées disproportionnées sur le tourisme canadien. Cela dit, la clientèle la plus près du Canada est aussi sa meilleure clientèle; ce serait une erreur de négliger cet important marché source. La meilleure solution est la diversification en fonction de la croissance.

Accès difficile

Il peut être étonnamment difficile et coûteux pour un touriste de venir au Canada. Les vols à destination du Canada, le transport sur place (même dans les grands centres urbains) et le transport jusqu'à bon nombre de régions naturelles célèbres prennent plus de temps et coûtent plus cher que dans d'autres destinations comparables qui pourraient intéresser les visiteurs potentiels.

Comme les Canadiens l'ont probablement eux-mêmes constaté, **les vols à destination du Canada et à l'intérieur du pays coûtent cher**. Les touristes potentiels des États-Unis pourraient être rebutés par le fait que le prix des vols États-Unis-Canada est environ 30 % supérieur à celui des vols vers d'autres villes américaines comparables aux villes canadiennes⁴⁰.

Tout cela joue beaucoup sur la demande : selon l'Institut économique de Montréal, les consommateurs remarquent la baisse des prix, aussi petite soit-elle, surtout lorsqu'elle concerne les voyages touristiques, et « une diminution de 1 % du prix des billets entraîne une hausse de la quantité demandée de 1,3 à 2 % »⁴¹.

Le marché aérien canadien est moins concurrentiel que celui d'autres régions, ce qui limite les activités des transporteurs à bas prix sur le marché et, par la bande, le nombre de liaisons vers de nouvelles destinations canadiennes. Le récent assouplissement des restrictions à la propriété étrangère pour les transporteurs aériens de passagers au Canada pourrait entraîner une plus grande concurrence, mais ceci reste hypothétique pour l'instant.

En résumé, les touristes qui viennent au Canada – et les Canadiens eux-mêmes – paient plus cher pour visiter un plus petit nombre de destinations que si les coûts de l'accès aérien étaient comparables à ceux qu'on trouve dans des pays semblables.

Une fois au Canada, les touristes doivent composer avec **des transports peu commodes dans les grandes villes**, surtout lorsqu'ils doivent voyager entre les grands aéroports et la ville, l'hôtel ou une grande attraction. Ce n'est que récemment que Vancouver et Toronto ont aménagé des voies pour train léger reliant l'aéroport au centre-ville; aucune autre ville canadienne ne possède ce type de lien. Cette situation crée un contraste marqué avec la quasi-totalité des grandes villes européennes et asiatiques, qui elles ont des correspondances intermodales de ce genre.

Mais l'obstacle le plus difficile à surmonter en matière d'accès est sans doute la **distance entre les grands centres urbains et bon nombre de régions naturelles du pays**. Bien que ces régions soient l'un des principaux éléments attirant les touristes au Canada, la distance nous empêche d'exploiter pleinement ces atouts. Et malgré le fait que le marché mondial du tourisme axé sur la nature soit en pleine expansion – étant passé de 89 milliards de dollars américains en 2009 à 450 milliards de dollars américains en 2016⁴² –, la vaste majorité des activités des visiteurs au Canada se font dans les villes : 74 % sont purement urbaines; 24 % se déroulent dans une région urbaine et aux alentours; et seulement 2 % sont entièrement en nature⁴³. En guise de comparaison, en Australie, 69 % des visiteurs étrangers pratiquent une forme d'activité liée à la nature⁴⁴ (il est important de noter que les visiteurs de l'Australie doivent franchir de très grandes distances pour se rendre à certains des attraits principaux; l'Australie semble avoir trouvé des solutions à ce problème, auquel est aussi confronté le Canada).

La marque touristique du Canada évoque la nature, et le pays compte de nombreux attraits naturels fort prisés (dont 39 parcs nationaux), mais les touristes découvrent très peu de ces parcs : seulement trois parcs nationaux attirent près de la moitié des visiteurs⁴⁵ (voir graphique ci-dessous).

TROIS PARCS REPRÉSENTENT PRÈS DE 50 % DE TOUTES LES VISITES DE PARCS

PARC	PROVINCE	CLASSEMENT SUR TRIPADVISOR	VOLUME (POURCENTAGE DE TOUS LES VISITEURS DES PARCS)	CLASSEMENT SELON LE NOMBRE DE VISITES	
Parc national du Gros-Morne	T.-N.-L.	1	1 %	19	
Parc national des Hautes-Terres-du-Cap-Breton	N.-É.	2	2 %	17	
Parc national Pacific Rim	C.-B.	3	7 %	4	TROIS PARCS REPRÉSENTENT 46 % DE TOUTES LES VISITES DE PARCS
Parc national Banff	Alb.	4	25 %	1	
Parc national Jasper	Alb.	5	14 %	2	
Parc national Yoho	C.-B.	6	4 %	6	
Parc national Forillon	Qc	7	1 %	21	
Parc national de la Gaspésie	Qc	8	—	—	
Parc national de la Pointe-Pelée	Ont.	9	3 %	11	
Parc national Fundy	N.-B.	10	2 %	15	
Parc national Kluane	Yn	11	0 %	27	

La difficulté d'accès explique pourquoi des parcs de premier plan comme le parc national du Gros-Morne à Terre-Neuve-et-Labrador et celui des Hautes-Terres-du-Cap-Breton en Nouvelle-Écosse n'accueillent respectivement que 1 % et 2 % des visiteurs de parcs nationaux. Le simple trajet de Toronto au parc du Gros-Morne nécessite un vol de deux heures et demie et 30 minutes de route, et le coût de l'aller-retour s'élève à 700 \$ par personne⁴⁶. La situation est semblable pour le parc national des Hautes-Terres-du-Cap-Breton : aucun vol commercial ne s'y rend, et il est situé à quatre heures de route de Halifax⁴⁷.

Pénurie de main-d'œuvre

Les effets de **la pénurie de main-d'œuvre** se font déjà sentir dans le secteur du tourisme, comme dans d'autres secteurs au Canada. Elle crée une forte concurrence pour les bons candidats, ce qui fait augmenter les coûts de main-d'œuvre. Toutes provinces confondues, le secteur du tourisme pourrait connaître une pénurie de 120 000 travailleurs d'ici le milieu des années 2020, et de 230 000 travailleurs d'ici 2030.

L'un des problèmes de taille auquel sont confrontés les exploitants du secteur du tourisme est le décalage de la saison touristique, qui peut durer de mai à octobre, par rapport au calendrier scolaire habituel, puisque les cours se terminent en avril et reprennent au début septembre. Il est donc difficile de recruter du personnel pouvant travailler jusqu'à la fin de la saison.

Un autre problème courant est la méconnaissance des débouchés professionnels dans le tourisme, ou la faible estime accordée à ceux-ci. Cela comprend les occasions entrepreneuriales qui ne sont pas saisies. Les carrières dans le secteur du tourisme ne semblent tout simplement pas aussi présentes dans l'esprit des jeunes Canadiens que ce à quoi l'on s'attendrait pour un secteur qui génère 10 % des emplois du pays.

Investissements insuffisants

Une autre barrière à la croissance du tourisme canadien est le **manque d'investissements**, qui empêche le pays d'avoir une masse critique d'attractions, d'hébergements et d'autres catalyseurs du secteur.

Par exemple, comme le taux d'occupation des hôtels est déjà de 85 à 95 % durant l'été dans les grands centres⁴⁸, on peut présumer qu'il y a largement assez de demande pour construire d'autres hôtels. Si le capital d'investissement dans l'hébergement ne manque généralement pas au Canada, dans le cas des grands centres – en particulier Toronto et Vancouver –, les immeubles en copropriété offrent un rendement du capital investi qui est beaucoup plus intéressant, ce qui fait qu'on ne bâtit plus de nouveaux hôtels. Si la tendance actuelle se maintient, il manquera plus de 25 000 chambres d'hôtel pour les visiteurs étrangers à Toronto, à Vancouver et à Montréal durant la haute saison d'ici 2030⁴⁹.

Par conséquent, il est difficile pour ces grandes villes d'accueillir des congrès d'envergure. Et si l'offre d'attractions n'est pas assez riche, les visiteurs n'auront pas tendance à revenir. Ce genre de facteurs pourrait faire perdre au Canada environ 1,3 milliard de dollars en dépenses touristiques⁵⁰.

Qui plus est, la majorité des entreprises touristiques sont des PME, dont les propriétaires affirment souvent avoir de la difficulté à accéder à du capital. Et le développement d'une destination est souvent conditionnel à celui de nombreuses infrastructures, en particulier lorsqu'il faut, pour améliorer l'accès, construire ou réaménager des rues et des autoroutes, des ports et des aéroports. Le problème est particulièrement criant lorsque les attractions touristiques potentielles se trouvent en région, dans un lieu éloigné ou dans le Nord canadien, car leur viabilité dépend alors d'investissements majeurs dans l'infrastructure.

Il s'ajoute à cela que le Canada n'investit pas suffisamment dans le marketing touristique : il dépense moins en marketing par touriste étranger arrivant au Canada que les pays comparables. Selon un échantillon de 20 pays semblables, ceux-ci ont dépensé en moyenne 7,40 \$ US en marketing par arrivée de touriste étranger⁵¹. Mais certains pays dépensent beaucoup plus : 11,40 \$ US en Australie, 12,30 \$ US en Irlande, et pas moins de 22,30 \$ US en Nouvelle-Zélande. Le Canada, en revanche, dépense 5,70 \$ US – une somme 20 % inférieure à la moyenne et 75 % inférieure à celle dépensée par la Nouvelle-Zélande.

Gouvernance non intégrée

Le cinquième défi du secteur touristique canadien est le **leadership**. Plusieurs efforts ont été faits jusqu'à présent pour mettre en place une approche globale du tourisme pour l'ensemble du Canada. Cependant, comparativement aux stratégies de tourisme national d'autres pays, ces efforts n'ont pas été suffisamment intégrés ni maintenus sur une assez longue période pour avoir des retombées significatives.

Deux obstacles majeurs empêchent le secteur du tourisme canadien d'avoir une gouvernance plus intégrée. Premièrement, le secteur est extrêmement diversifié et comprend de nombreuses destinations, qui ont chacune une chaîne de valeur distincte. Ainsi, ce qui fonctionne pour une certaine région ou un exploitant d'entreprise touristique ne fonctionnera pas nécessairement pour d'autres exploitants d'entreprises touristiques ailleurs au pays. Ensuite, la responsabilité des politiques et des programmes touristiques est répartie entre divers ministères dans chaque ordre de gouvernement. Il est donc difficile d'adopter une approche canadienne bien organisée et intégrée.

Compte tenu de ces réalités sous-jacentes, le Canada a besoin d'un leadership national inclusif, assuré à la fois par le secteur privé et le secteur public, qui serait maintenu au fil des ans et axé sur les résultats à long terme. Le Canada pourrait harmoniser davantage ses efforts d'une région à l'autre. Cela se produit déjà dans le milieu du marketing touristique grâce à Destination Canada, qui s'efforce de regrouper des partenaires provinciaux, territoriaux, municipaux et autres afin de maximiser les budgets de marketing et d'augmenter les retombées dans les marchés étrangers. Le gouvernement fédéral pourrait faire preuve de leadership dans d'autres facettes du secteur du tourisme en adoptant une approche semblable.

Possibilités pour le Canada

La croissance du tourisme au Canada devra nécessairement passer par des mesures visant à contrer ces cinq obstacles. Le Canada pourrait prendre exemple sur d'autres pays – comme ceux dont la situation est comparable à la sienne – qui ont réussi à faire grossir leur secteur du tourisme.

Par exemple, la région de la Laponie, en Finlande, enregistre une croissance moyenne de 4 % par année depuis 2011, et son nombre de visiteurs étrangers augmente de près de 10 % par année⁵². La Laponie a toujours été avant tout une destination pour les Finlandais, mais ces derniers ne représentaient pas plus de 50 % de l'ensemble des visiteurs en 2017, du jamais vu⁵³. Comment la Laponie a-t-elle réussi ce tour de force? Elle s'est tournée vers le marché international, offrant une proposition de valeur claire aux amateurs de voyages expérientiels. Les publications de voyage ont vanté la Laponie comme l'un des meilleurs endroits au monde pour observer les étoiles et les aurores boréales et pour faire l'expérience du soleil de minuit l'hiver, entre autres choses. On a attiré les visiteurs en créant des vols directs à partir du Royaume-Uni et d'autres marchés, sans l'arrêt habituel à Helsinki, la plaque tournante de la Finlande. On a aussi établi une nouvelle stratégie aérienne pour rendre la destination plus accessible aux touristes chinois. Enfin, on a misé sur la construction d'hébergements de luxe, comme des hôtels de verre pour observer les aurores, et des igloos. Le segment des voyages haut de gamme a d'ailleurs été particulièrement porteur.

La proposition de valeur du Canada

Le Canada offre – et semble offrir aux yeux des visiteurs potentiels – de nombreuses caractéristiques attrayantes fondamentales pour le tourisme. En voici quelques-unes :

- **Un environnement sûr et accueillant.** Alors que dans bon nombre de pays, la grogne envers les étrangers se fait de plus en plus sentir, notamment par des attentats contre les touristes, le Canada demeure un lieu accueillant et cosmopolite.
- **Des villes débordantes de vie où il fait bon vivre.** Les régions urbaines du Canada sont accessibles aux touristes, et elles offrent toutes de nombreux attraits exceptionnels qui reflètent l'histoire et le patrimoine de la région.
- **Une foule d'attractions naturelles.** Le Canada est bien connu pour sa beauté naturelle spectaculaire et sa vaste gamme d'attraits naturels de classe mondiale, comme ses montagnes, ses lacs, sa faune sauvage et ses aurores boréales. Cet environnement naturel est idéal pour toutes sortes d'activités de plein air, notamment la randonnée, le canoë, le vélo, le ski, l'escalade rocheuse, la chasse et la pêche. Les visiteurs qui souhaitent communier avec la nature près des grands centres urbains peuvent le faire facilement, et ceux qui recherchent une expérience en région éloignée ont aussi l'embaras du choix.
- **Offres saisonnières.** Comme le Canada a quatre saisons, des expériences très différentes les unes des autres sont offertes tout au long de l'année.
- **Diversité culturelle.** Il y en a pour tous les goûts au Canada, puisqu'une vaste gamme d'événements se déroulent chaque année aux quatre coins du pays, mettant à l'honneur les peuples autochtones du Canada, le patrimoine anglophone et francophone du pays ou la mosaïque multiculturelle d'aujourd'hui.

La proposition de valeur pour stimuler la croissance du tourisme au Canada est tout aussi attrayante. Il est possible de faire croître le secteur de façon durable et profitable pour tous les intervenants en misant sur la proposition de valeur du tourisme au Canada. En 2030, voici à quoi pourrait ressembler un secteur touristique prospère :

- **Une offre quatre saisons équilibrée.** Bien que l'été demeure une saison très attrayante, l'hiver est connu et apprécié pour les activités et expériences uniques qu'il rend possibles, comme le ski alpin et le ski de fond, la raquette, le spa et la pêche sur glace. Par conséquent, le Canada accueille de plus en plus de visiteurs, la demande est de mieux en mieux équilibrée, les recettes sont étalées tout au long de l'année, et les exploitants d'entreprises touristiques ont un revenu plus stable qu'auparavant.

- **Des visiteurs qui dépensent beaucoup d'argent.** Le Canada attire de plus en plus de visiteurs d'affaires, de visiteurs « urbains plus » (qui visitent les régions urbaines et les attractions à l'extérieur de celles-ci), de touristes américains arrivant par voie aérienne et de voyageurs indépendants venant de l'extérieur de l'Amérique du Nord pour vivre des expériences transformatrices. Le Canada tire donc un plus grand profit du tourisme sur le plan économique : les visiteurs soutiennent directement les exploitants d'entreprises touristiques de toutes tailles, et les gouvernements profitent indirectement du tourisme par l'augmentation des recettes fiscales.
- **Un secteur plus diversifié et inclusif.** Si les trois grands centres urbains attirent encore beaucoup de visiteurs, ces derniers sont de plus en plus nombreux à se rendre dans les petites villes et à rechercher les attractions dans les régions rurales et éloignées. Ainsi, les bénéfices du tourisme sont encore mieux répartis à travers le pays qu'à l'heure actuelle, et des Canadiens de tous les horizons trouvent du travail et saisissent des occasions d'entrepreneuriat dans le secteur.
- **Des expériences canadiennes uniques pour les visiteurs étrangers.** Les visiteurs viennent au Canada pour vivre des expériences qui ne sont offertes nulle part ailleurs : attractions, cuisine, culture, histoire, paysage et climat. Les touristes étrangers découvrent donc les idéaux et la culture du Canada et perçoivent le pays comme un lieu propice à l'immigration et à l'établissement de partenariats d'affaires.

Occasions de croissance et de diversification

Pour que le potentiel de croissance économique du secteur du tourisme canadien se réalise, il faut des efforts concertés sur trois plans.

D'abord, on doit rehausser **les grands centres urbains actuels**. Les grandes villes du Canada attirent manifestement les visiteurs étrangers; le pays doit donc redoubler d'efforts pour exploiter ce potentiel et augmenter la capacité. Ces villes doivent devenir des destinations pratiques et abordables toute l'année, les visiteurs doivent pouvoir découvrir pourquoi elles comptent parmi les meilleurs endroits où vivre dans le monde. Enfin, elles doivent offrir un accès facile aux activités en nature des alentours.

Pour exploiter le potentiel des grands centres urbains actuels, il faudra faire d'importants investissements, notamment pour financer l'ajout de plus de 25 000 chambres – ce qui équivaut à la construction d'au moins cinq hôtels de luxe et de plus de 150 hôtels haut de gamme ou milieu de gamme dans les grandes villes canadiennes. Il faudra aussi élargir l'offre de transport aérien, en ajoutant des vols vers les aéroports principaux et secondaires, et améliorer les liaisons de transport en commun entre les aéroports, les établissements d'hébergement et les principales attractions situés dans les grandes villes canadiennes et aux alentours. Ces investissements augmenteraient l'offre de chambres d'hôtel dans ces villes de 25 à 30 %, sans compter qu'ils accroîtraient la capacité annuelle de visiteurs de 1,8 million et auraient des retombées directes de 1 à 1,5 milliard de dollars par année d'ici 2030⁵⁴.

Ensuite, il faut **susciter un engouement pour les attractions liées à la nature**. Cela comprend la conception de développements de classe mondiale accessibles depuis les grandes villes, ainsi que la création d'expériences emblématiques de luxe en nature. Après tout, la nature et la faune sauvage du Canada sont des éléments importants de sa marque touristique; il serait possible de miser davantage là-dessus. On pourrait entre autres valoriser davantage l'hiver, qui recèle des possibilités relativement uniques en ce qui concerne les activités et les paysages.

Ces attractions offrent un répit de la vie quotidienne; elles permettent d'admirer la beauté sauvage tout en pratiquant des activités rendues possibles grâce à des installations complètes, et ce, en toute saison. Les visiteurs aisés pourront faire l'expérience de la nature dans le grand luxe. Ce genre d'aménagements aideraient le Canada à attirer les voyageurs qui dépensent beaucoup et éloigneraient les touristes des attractions surchargées dans les grands centres urbains. On pourrait aussi accélérer le **développement de regroupements touristiques** en établissant des conditions qui incitent les groupes des secteurs public, privé et sans but lucratif à mettre leurs ressources en commun pour renforcer les regroupements touristiques régionaux et développer de toutes nouvelles destinations; on peut penser, entre autres, à du soutien pour les infrastructures comme les voies d'accès aériennes et routières.

Pour tirer parti de cette occasion, il faut ajouter au moins 40 000 nouvelles chambres, soit l'équivalent de quatre nouveaux regroupements touristiques majeurs comme Whistler et Niagara Falls et d'au moins cinq lieux de villégiature de luxe, dans le genre du Clayoquot Wilderness Resort en Colombie-Britannique, du Fogo Island Inn à Terre-Neuve et de l'Hôtel Sacacomie au Québec, mais de taille beaucoup plus grande que ceux-ci. On ajouterait ainsi une capacité potentielle de cinq millions de visiteurs ou plus par année, ce qui aurait des retombées de cinq à huit milliards de dollars d'ici 2030⁵⁵.

La troisième occasion à saisir est celle de **la mise en valeur des expériences culturelles uniques dans les petits centres urbains du Canada**. Les villes comme Halifax, Québec, Victoria, Winnipeg et Ottawa peuvent être abordables et peu achalandées, offrir des expériences historiques urbaines et permettre facilement des escapades vers d'autres attractions.

Pour mettre en valeur ces expériences, il faudrait ajouter plus de 6 000 chambres dans des hôtels de luxe et des hôtels milieu ou haut de gamme, et ces nouvelles chambres devraient être réparties dans au moins trois hôtels de luxe et 40 hôtels milieu ou haut de gamme. Il faudrait aussi développer des liaisons internationales vers les aéroports de ces villes, élargir l'offre touristique des PME locales et harmoniser les organismes de marketing de destination en vue de façonner activement la demande. Tous ces efforts permettraient d'accroître de 300 000 la capacité annuelle de visiteurs et d'augmenter l'offre de chambres d'hôtel dans ces villes de 30 %, ce qui aurait des retombées annuelles de 200 à 300 millions de dollars d'ici 2030⁵⁶.

Introduction aux regroupements touristiques⁵⁷

Le professeur Michael Porter de la Harvard Business School définit une grappe industrielle, ou regroupement industriel, comme « une agglomération d'entreprises, de fournisseurs de biens et services et d'établissements connexes qui sont interreliés, œuvrent dans le même domaine et occupent la même région géographique ». Les membres du regroupement travaillent ensemble pour se renforcer mutuellement, afin de créer un tout plus important que la somme de ses parties.

Dans l'économie touristique, les regroupements créent un lien, d'une part, entre les établissements d'hébergement, les restaurateurs, les entreprises des arts et spectacles et les attractions et, d'autre part, les forfaitistes et les agences de voyages, les guides, les artisans des métiers d'art, les entreprises de location de voitures et celles du secteur du transport. S'ajoutent à cela les organismes du milieu de l'éducation et de la formation, les centres de congrès, les consultants et les autres services d'affaires.

Par exemple, le **Monténégro**, qui est situé au bord de la mer Adriatique à côté de la Croatie, est passé d'un lieu pratiquement inconnu, qui accueillait en 2002 3,7 millions de voyageurs séjournant une nuit ou plus, à une destination visitée par 12 millions de voyageurs en 2017. Si le tourisme s'est accru, c'est en raison d'une concentration d'attractions naturelles près de l'eau et des montagnes (notamment le fjord du Monténégro), et du patrimoine national. En 2016, la ville côtière de Kotor a été sacrée meilleure ville à visiter par le *Lonely Planet*.

Un autre exemple de regroupement est celui de **Louisville, au Kentucky**. On investit plus d'un milliard de dollars dans divers projets d'aménagement, notamment dans l'élargissement et la rénovation d'installations comme le centre international des congrès (Kentucky International Convention Center) et l'Omni Hotels & Resorts, un hôtel de 600 chambres. Ces investissements ont été faits dans le cadre de l'aménagement de Fourth Street Live!, un quartier artistique, professionnel et commercial à usages mixtes. Le projet, qui a coûté 261 millions de dollars, attire quelque 4,5 millions de visiteurs par année. D'autres investissements ont été faits pour élargir l'expérience « Urban Bourbon » et pour développer des projets dans de nouveaux quartiers axés sur le tourisme, comme Portland et Smoketown. Grâce à tous ces efforts, Louisville s'est épanouie en tant que marque et destination : alors qu'elle accueillait 12,7 millions de visiteurs en 2011, ce nombre est passé à plus de 20 millions selon l'étude la plus récente. Aujourd'hui, plus de 85 % des touristes à Louisville sont des voyageurs d'agrément.

Conclusion

Il y a au moins deux scénarios possibles concernant l'avenir du secteur du tourisme au Canada.

Dans le premier, l'approche actuelle serait maintenue. Le Canada demeurerait une destination attrayante, et le nombre de touristes étrangers et leurs dépenses continueraient probablement d'augmenter. Le secteur emploierait encore beaucoup de Canadiens et attirerait quelques nouveaux investissements. Toutefois, nous tirerions de l'arrière : les autres pays continueraient de développer leur potentiel, tandis que le Canada sous-utiliserait de plus en plus le sien. Le Canada continuerait de perdre une fraction de la part de visiteurs qui devrait lui revenir, ainsi que les dépenses de ces visiteurs, aux mains d'autres pays.

Dans le deuxième scénario, le gouvernement et le secteur privé s'engageraient à atteindre un objectif ambitieux, mais réalisable : doubler la valeur du tourisme international au Canada d'ici 2030. Notre pays deviendrait une destination de choix, ce qui attirerait de nouveaux investissements d'envergure provenant du pays et de l'étranger. Ceux-ci serviraient à développer de nouvelles attractions et à construire des établissements d'hébergement, ainsi qu'à offrir les services connexes. Si ce scénario se réalise, des dizaines de milliers de nouveaux emplois seront créés pour les Canadiens aux quatre coins du pays.

Le présent rapport n'est qu'un point de départ. Les occasions de croissance sont claires; les défis sont surmontables. Il faut maintenant passer à l'action.

Références

1. « ... plus de 57 000 visiteurs étrangers arrivent au Canada pour y séjourner une nuit ou plus... » Statistique Canada, « Tableau 3 : voyages d'une nuit ou plus des non-résidents au Canada, selon la province d'entrée, cumulatif annuel », dans *Voyages internationaux : renseignements préliminaires*, tableaux 66-001-P.
2. « ... celui-ci croît de trois à quatre fois plus vite que la population... » D'après les données du Conseil mondial du voyage et du tourisme, *Travel & Tourism Economic Impact 2018 World*.
3. « ... une fois et demie plus vite que le PIB mondial... » D'après les données du Conseil mondial du voyage et du tourisme, *Travel & Tourism Economic Impact 2018 World*.
4. « ... une tendance qui devrait se maintenir jusqu'au milieu des années 2020... » Conseil mondial du voyage et du tourisme, *Travel & Tourism Economic Impact 2018 World*.
5. « ... le secteur des voyages et du tourisme a affiché un taux de croissance de 4,6 %... » Conseil mondial du voyage et du tourisme (mars 2018), *Travel and Tourism Economic Impact 2018: Canada*.
6. « ... devançant la croissance du PIB mondial (3,7 %)... » IMF DataMapper, https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD?year=2017
7. « Le tourisme canadien a connu une croissance inférieure à celle du secteur mondial durant trois des quatre dernières années... » D'après les données du Conseil mondial du voyage et du tourisme dans les rapports sur le Canada pour 2015-2018.
8. « ... le tourisme représente une fraction des exportations canadiennes... » D'après les données du Conseil mondial du voyage et du tourisme dans le rapport de chaque pays pour 2017.
9. « "le Canada jouit d'une grande richesse et a un potentiel inexploité et des perspectives de croissance mondiale considérables" » Comité consultatif en matière de croissance économique (février 2017), *Libérer le potentiel de croissance des secteurs clés*.
10. « ... il génère chaque année des recettes totales de l'ordre de 98 milliards de dollars... » Statistique Canada, « Demande touristiques au Canada, prix courant », tableau 36-10-0230-02.
11. « ... représente 2 % du PIB canadien... » Calculé à partir des données de Statistique Canada dans « Produit intérieur brut touristique, prix courants », tableau 36-10-0234-02, et « Produit intérieur brut, en termes de dépenses, provinciaux et territoriaux, annuel », tableau 36-10-0222-01.
12. « ... il a généré environ 27 milliards de dollars en recettes fiscales... » Statistique Canada, « Recettes des administrations publiques attribuables au tourisme », tableaux 36-10-0461-01 et 36-10-0230-01; estimations calculées en appliquant le coefficient du tableau GRAT de 2016 au total des dépenses touristiques du Canada en 2017.
13. « ... l'un des secteurs les plus diversifiés sur le plan géographique... » Estimation en pourcentage du PIB par province, d'après les données de Statistique Canada sur le PIB.
14. « ... près de 1 emploi sur 10 est lié à ce secteur... » Statistique Canada, « Emploi généré par le tourisme », tableau 36-10-0232-01.
15. « ... 99 % des entreprises sont des PME... » Gouvernement du Canada, (mars 2015), *Profil des PME : les industries touristiques au Canada*.
16. « Le tourisme est d'ailleurs le premier secteur d'exportation de services du Canada; en 2017, sa valeur a atteint 21,3 milliards de dollars... » Statistique Canada, Indicateurs nationaux du tourisme du deuxième trimestre de 2018 dans le tableau 36-10-0230-01 (anciennement CANSIM 387-0001), exprimé en dollars courants.
17. « ... il représentait 19 % des recettes totales d'exportation de services... » D'après Statistique Canada, tableaux 36-10-0021-01 et 36-10-0230-01, exprimé en dollars courants; les exportations du secteur du tourisme en 2017 ont été divisées par la somme du total des exportations de services.
18. « ... lorsque les arrivées au Canada progressent de 1 %, les exportations canadiennes augmentent de 817 millions de dollars... » Deloitte, (novembre 2013), « Le tourisme, moteur de croissance insoupçonné des exportations canadiennes ».
19. « ... les arrivées internationales ont augmenté de 25 %, passant de 16 millions de visiteurs par année en 2011 à près de 20 millions en 2016... » Statistique Canada, « Voyageurs internationaux entrant ou revenant au Canada selon le moyen de transport », tableau 24-10-0041-01.

20. « Les dépenses touristiques ont également augmenté d'environ 2 % par année durant cette même période... » Statistique Canada, « Demande touristique au Canada, prix courant », tableau 36-10-0230-02.
21. « ... alors que 81 % des touristes étrangers au Canada venaient des États-Unis en 2002, année du dernier record, ce pourcentage est passé à 69 % en 2017. Les voyageurs européens et asiatiques représentent maintenant plus de 25 % des arrivées pour une nuit ou plus au Canada... » Statistique Canada, « Voyages internationaux au Canada », tableau 24-10-0041-02; « Voyageurs non résidents entrant au Canada selon le pays de résidence », tableau 24-10-0003-01.
22. « ... et plus de 50 % des dépenses touristiques internationales totales au Canada viennent de pays autres que les États-Unis » Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux de 2017, totalisations personnalisées.
23. « ... le secteur du tourisme ne représente qu'un faible pourcentage des exportations du Canada, comparativement à des pays semblables... » D'après les données du Conseil mondial du voyage et du tourisme dans le rapport de chaque pays pour 2017.
24. « De 2013 à 2017, les arrivées de touristes ont augmenté de 26 % dans le monde, mais de 36 % au Canada. » Oxford Economics (Tourism Economics), ensemble de données « Oxford World Arrivals ».
25. « ... le Japon a enregistré une hausse remarquable de 182 %, alors que le nombre d'arrivées en Islande a bondi de 203 %! » Oxford Economics (Tourism Economics), ensemble de données « Oxford World Arrivals ».
26. « ... le secteur mondial du tourisme pourrait enregistrer une croissance moyenne de 2,9 % par année de 2020 à 2030. » Organisation mondiale du tourisme, *Faits saillants OMT du tourisme, édition 2017*.
27. « On prévoit que le tourisme en Amérique du Nord connaîtra une hausse plus lente, mais tout même respectable, de 1,4 % par année durant cette décennie. » Organisation mondiale du tourisme, *Faits saillants OMT du tourisme, édition 2017*.
28. « ... la vision Étoile du Nord 2022 chapeauté par Destination Canada... » Destination Canada, (2017), *Trouver notre étoile du Nord : Résumé du plan d'entreprise 2018–2022* : <https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/687-le-resume-du-plan-dentreprise-2018-2022-de-destination-canada/2018-corporate-plan-summary-f-february-5-2018.pdf>.
29. Selon les données de Statistiques Canada dans les Indicateurs nationaux du tourisme, valeurs exprimées en dollars de 2017.
30. « ... a triplé. » Oxford Economics (Tourism Economics), ensemble de données « Oxford World Arrivals ».
31. « ... elle constitue désormais le plus important marché émetteur au monde pour ce qui est du nombre de voyages et des dépenses touristiques, et ce n'est pas terminé : ce marché devrait connaître une croissance de 5,4 % par année jusqu'en 2020. » McKinsey & Company, (2018), *Chinese tourists: Dispelling the myths. An in-depth look at China's outbound tourist market*.
32. « ... un nouveau touriste international étranger sur cinq était de nationalité chinoise. » Organisation mondiale du tourisme, *Baromètre OMT du tourisme mondial*.
33. Ibid.
34. « ... 85 % des visiteurs vont en Ontario, en Colombie-Britannique ou au Québec... » D'après les données de Statistique Canada dans le Recensement de 2016, de Tourisme Montréal, de Global News et de Tourism Vancouver.
35. « ... 74 % des visiteurs se rendent dans les trois principales villes de ces provinces (Toronto, Vancouver et Montréal) » D'après les données de Statistique Canada dans le Recensement de 2016, de Tourisme Montréal, de Global News et de Tourism Vancouver.
36. « ... Le Canada accueille trois fois et demie plus de voyageurs d'agrément pendant l'été (de juillet à septembre) que pendant l'hiver (de janvier à mars) » Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux, microdonnées à grande diffusion : 66M0001X.
37. « ... seulement 1 % des activités des visiteurs sont de nature hivernale... » Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux, microdonnées à grande diffusion : 66M0001X.
38. « ... le marché source d'où proviennent 70 % de ses visiteurs... » Statistique Canada, « Voyages internationaux au Canada », tableau 24-10-0041-02.
39. « ... 50 % de la valeur de son tourisme étranger » Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux, microdonnées à grande diffusion : 66M0001X.
40. « ... le prix des vols États-Unis–Canada est environ 30 % supérieur à celui des vols vers d'autres villes américaines comparables aux villes canadiennes » D'après des données recueillies sur les sites Web de transporteurs à bas prix, de ValuePenguin et d'Expedia.

41. « ... les consommateurs remarquent la baisse des prix, aussi petite soit-elle, surtout lorsqu'elle concerne les voyages touristiques, et "une diminution de 1 % du prix des billets entraîne une hausse de la quantité demandée de 1,3 à 2 %" » Institut économique de Montréal, (juin 2018), *Transport aérien : les taxes et frais élevés pénalisent les voyageurs*.
42. « ... le marché mondial du tourisme axé sur la nature soit en pleine expansion – étant passé de 89 milliards de dollars américains en 2009 à 450 milliards de dollars américains en 2016 » Ecotourism Australia, (2016), *Nature Based Tourism in Australia Manifesto*.
43. « ... la vaste majorité des activités des visiteurs au Canada se font dans les villes : 74 % sont purement urbaines; 24 % se déroulent dans une région urbaine ou aux alentours; et seulement 2 % sont entièrement en nature » Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux, microdonnées à grande diffusion : 66M0001X.
44. « ... en Australie, 69 % des visiteurs étrangers pratiquent une forme d'activité liée à la nature » Ecotourism Australia, (2016), *Nature Based Tourism in Australia Manifesto*.
45. « ... seulement trois parcs nationaux attirent près de la moitié des visiteurs » Agence Parcs Canada, « Visites de Parcs Canada de 2001-2018 », totalisations personnalisées, tiré de TripAdvisor.com en juin 2018.
46. « Le simple trajet de Toronto à Gros Morne nécessite un vol de deux heures et demie et 30 minutes de route, et le coût de l'aller-retour s'élève à 700 \$ par personne » D'après une recherche dans la presse et le coût moyen du vol fourni par WestJet et par Air Canada.
47. « ... aucun vol commercial ne s'y rend, et il est situé à quatre heures de route de Halifax » D'après une recherche dans la presse et le coût moyen du vol fourni par WestJet et par Air Canada.
48. « ... le taux d'occupation des hôtels est déjà de 85 à 95 % durant l'été dans les grands centres... » Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario, (2017), base de données « Industrie hôtel » <http://www.mtc-currentperformance.com/Hotel.aspx>; CBRE, *Trends in the Hotel Industry – National Market Report*, rapports mensuels de 2015 à 2017.
49. « ... il manquera plus de 25 000 chambres d'hôtel pour les visiteurs étrangers à Toronto, à Vancouver et à Montréal durant la haute saison d'ici 2030 » Calculé à partir du taux d'occupation actuel fourni par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario, extrapolations faites pour 2030 d'après l'estimation de la croissance des visites.
50. « Ce genre de facteurs pourrait faire perdre au Canada environ 1,3 milliard de dollars en dépenses touristiques » Calculé à partir du taux d'occupation actuel fourni par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario, extrapolations faites pour 2030 d'après l'estimation de la croissance des visites et les dépenses moyennes des visiteurs.
51. « ... ceux-ci ont dépensé en moyenne 7,40 \$ US en marketing par arrivée de touriste étranger... » D'après les données dans les rapports annuels des organismes nationaux de tourisme.
52. « ... la Laponie, en Finlande, enregistre une croissance moyenne de 4 % par année depuis 2011 » Statistics Finland.
53. « ... ces derniers ne représentaient pas plus de 50 % de l'ensemble des visiteurs en 2017, du jamais vu » Statistics Finland.
54. « Ces investissements augmenteraient l'offre de chambres d'hôtel dans ces villes de 25 à 30 %, sans compter qu'ils accroîtraient la capacité annuelle de visiteurs de 1,8 million et auraient des retombées directes de 1 à 1,5 milliard de dollars par année d'ici 2030 » Capacité de visiteurs estimée à partir des prévisions de chambres manquantes par année, à supposer qu'il y aurait 50 % de visiteurs étrangers, une moyenne de 1,4 visiteur par chambre et un taux d'occupation de 85 %; retombées économiques totales calculées à partir des dépenses moyennes par visiteur étranger, multipliées par le nombre estimé de visiteurs additionnels par année.
55. « On ajouterait ainsi une capacité potentielle de cinq millions de visiteurs ou plus par année, ce qui aurait des retombées de cinq à huit milliards de dollars d'ici 2030 » Calculé à partir de la durée moyenne d'un séjour, multipliée par les dépenses moyennes par personne, en supposant une moyenne de deux personnes par chambre; la valeur dans les hypothèses diffère entre les saisons hivernale et estivale.
56. « Tous ces efforts permettraient d'accroître de 300 000 la capacité annuelle de visiteurs et d'augmenter l'offre de chambres d'hôtel dans ces villes de 30 %, ce qui aurait des retombées annuelles de 200 à 300 millions de dollars d'ici 2030 » À titre indicatif, les calculs portent sur trois villes : Halifax, Québec et Victoria. Retombées financières totales calculées à partir des prévisions de chambres manquantes potentielles par année (demande future moins offre actuelle), l'estimation de la demande pour divers types d'hôtels (hébergement économique à hébergement de luxe), et les dépenses moyennes des visiteurs étrangers.
57. « Introduction aux regroupements touristiques » L'information dans cet encadré est tirée d'Estêvão et Ferreira, (2009), « The Tourism Clusters Role in Regional Development: Presenting a Competitiveness Conceptual Model ».