



Commission canadienne
du tourisme

Canadian Tourism
Commission

2006-2010

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME

Sommaire du plan d'entreprise

Table des matières

Sommaire	1
Une nouvelle ère.....	1
Orientation de la CCT pour 2006-2010	3
1. Survol de la CCT	5
Vision de l'industrie.....	5
Mission de l'industrie.....	5
Vision de la CCT	5
Mission de la CCT	5
Mandat de la CCT	5
Valeurs.....	5
Le modèle de la Commission canadienne du tourisme (CCT).....	6
Reddition de comptes, responsabilisation et transparence.....	6
Principes directeurs.....	7
2. Objectifs, stratégies, buts et priorités	13
Objectifs.....	13
Établir des stratégies.....	13
Objectif à long terme	14
Priorités de la CCT	14
3. Le contexte de l'industrie	15
L'industrie mondiale du tourisme	15
L'industrie canadienne du tourisme.....	15
Part de marché.....	16
Nouvelles possibilités s'offrant au Canada	17
Nouveaux enjeux	18
4. Le contexte de la CCT	23
Déménagement à Vancouver	23
Plan d'urgence.....	23
Évaluation de la gestion des risques de l'entreprise.....	24
Survol de la commission	24

Changement de cap pour 2006-2010.....	30
Priorités gouvernementales horizontales	37
5. Le rendement de la CCT et son évaluation	39
Appui des partenaires.....	41
Comment la CCT mesure le succès de ses campagnes de marketing.....	42
6. Rendement financier	45
Analyse financière	Error! Bookmark not defined.
Budget d'exploitation	Error! Bookmark not defined.

Figures et tableaux

Figure 1 :Cycle de cheminement d'achat du consommateur	1
Figure 2 :But stratégique – Faire augmenter les recettes provenant des touristes étrangers	6
Figure 3 : Stratégie Web.....	33
Figure 4 : Modèle de distribution de contenu de la CCT.....	36
Tableau 1 : Recettes et voyages, total – 2004.....	16
Tableau 2 : Recettes et voyages, marché intérieur – 2004.....	16
Tableau 3 : Résultats des grands marchés internationaux, 1999 à 2004.....	17
Tableau 4 : Tableau de bord du rendement de la CCT	39
Tableau 5 : Partenaires de l'industrie, par programme de la CCT (2001-2004)	41
Tableau 6 : Appui de l'industrie, par programme, en millions de dollars (financement par les partenaires)*	41
Tableau 7 : Campagnes de marketing de la CCT – Rendement du capital investi (RCI)	42

Sommaire

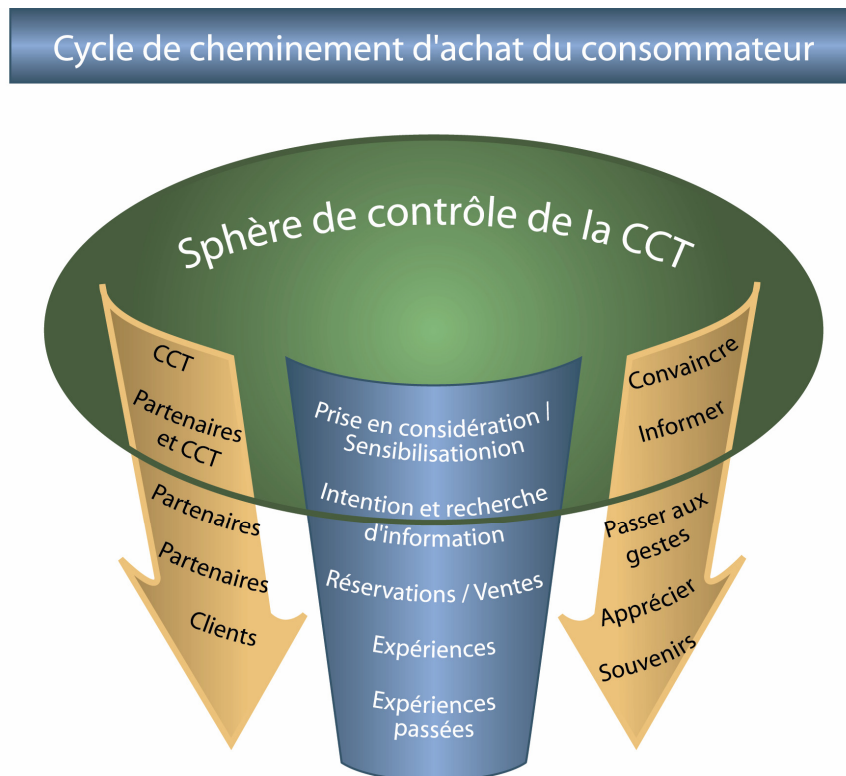
Une nouvelle ère

La mission de la CCT consiste à unir les forces collectives de l'industrie canadienne du tourisme en vue d'augmenter les recettes d'exportation. Sa stratégie pour 2006-2008 s'inscrit sous le thème « Réaliser notre potentiel ». En s'appuyant sur une image de marque rafraîchie pour 2006, elle s'attachera à recentrer ses moyens de marketing sur le marketing relationnel plutôt que sur le marketing de masse. La CCT et ses partenaires seront ainsi en meilleure posture pour réaliser le potentiel de l'industrie canadienne du tourisme, ce qui est le but ultime de la CCT.

La CCT est surtout un organisme de marketing. Pour demeurer compétitif et efficace, un organisme de marketing doit constamment s'adapter aux nouvelles réalités du marché.

Dans l'immédiat, le secteur du tourisme évolue dans un sens favorable et il continuera de le faire dans l'avenir prévisible. Le nombre de personnes faisant des voyages et les montants qu'ils dépensent sont en augmentation. En 2004, le Canada a accueilli 17,5 millions de visiteurs étrangers séjournant une nuit ou plus. Les recettes touristiques ont atteint 57,5 milliards de dollars en 2004, 6,4 % de plus qu'en 2003.

Figure 1 : Cycle de cheminement d'achat du consommateur



Comme l'indique la figure 1, la CCT a la responsabilité de favoriser la sensibilisation, puis l'intention et la recherche d'information – de façon à créer des pistes de clients pour les partenaires. Ces pistes sont renvoyées aux partenaires qui se chargent de boucler les ventes.

Deuxièmement, les activités de marketing de la CCT doivent toucher le bon client et le mettre en rapport avec le bon partenaire au moyen du bon message, au bon moment. Troisièmement, la CCT doit veiller à ce que toute l'infrastructure voulue soit en place pour gérer ses activités en assurant la connectivité et la vitesse de communication dans tous les secteurs de l'organisation. Quatrièmement, les unités opérationnelles (Ressources humaines, Services d'information, Finances et Approvisionnement, Communications) doivent fournir à la CCT un appui efficace et économique permettant à la CCT de réaliser ses buts et objectifs.

Au cours des prochaines années, la CCT combinera le meilleur du passé avec ce qui est nécessaire pour l'avenir. Elle continuera de créer des partenariats essentiels avec l'industrie et le secteur public et d'assurer un ratio global de 1:1 dans les investissements. Elle continuera aussi de renforcer le ciblage des voyageurs et des marchés à haut rendement, de façon à favoriser les recettes et le rendement du capital investi. Les méthodes traditionnelles de publicité et de relations publiques seront combinées au marketing électronique (sur Internet); toutes les campagnes de marketing de la CCT renverront au site Web Voyagecanada.ca.

La CCT mettra en œuvre une marque rafraîchie et un nouveau message : *Canada : Explorez sans fin*. Ses activités viseront à faire progresser le visiteur potentiel dans le cheminement d'achat. De nouvelles façons de travailler seront adoptées pour que le visiteur potentiel soit amené à penser au Canada à plusieurs moments dans sa routine quotidienne. Le site Web « Voyage Canada », correspondant à l'appel à l'action de la CCT, sera amélioré et restructuré; il sera le principal outil de promotion du Canada comme destination de voyage. Pour renforcer le message de la CCT, des alliances stratégiques seront créées avec d'éminents acteurs mondiaux de l'industrie du tourisme exploitant des systèmes de distribution bien établis. Enfin, la CCT adoptera de nouvelles façons de conserver l'information sur ses clients et ses partenaires et de la communiquer dans toute l'organisation. Il sera ainsi possible de prendre de meilleures décisions d'affaires.

Les unités opérationnelles deviendront plus efficaces et plus économiques pour ce qui est de fournir l'information de gestion nécessaire à l'appui de l'organisation et de ses décisions d'affaires. Chacune fera l'objet de mesures du rendement pour déterminer son apport et sa valeur pour la CCT. Les risques cernés dans l'analyse de gestion du risque d'entreprise (examinés sous une autre rubrique du présent document) seront atténués dans la mesure du possible.

En ce qui concerne les étapes à suivre, la première est de mettre en œuvre la marque rafraîchie, le nouveau message et les nouvelles façons de travailler. Ensuite viendra le réaménagement du site Web destiné aux consommateurs et la production de données analytiques sur les consommateurs. Troisièmement, l'infrastructure permettant de prendre

les meilleures décisions d'affaires sera mise en place. Quatrièmement, des mesures du rendement de chaque unité fonctionnelle seront appliquées; lorsqu'elles seront combinées, elles produiront un tableau de bord global du rendement de la CCT.

Le Canada passera du statut de destination envisagée à celle de destination de choix. Le tout desservira les priorités gouvernementales suivantes – qui sont essentielles au programme pour la prospérité : créer de la richesse pour les Canadiens; favoriser la prospérité et le dynamisme de la communauté des petites et moyennes entreprises; aider au développement des collectivités nordiques et autochtones; et soutenir le dynamisme des villes.

En plus de contribuer aux priorités du gouvernement du Canada, ce plan permettra au Canada de profiter de divers facteurs et initiatives :

- croissance annuelle prévue de 4,5 % de la demande touristique mondiale sur 10 ans;
- les Jeux olympiques de 2010 à Vancouver;
- croissance du PIB d'au moins 3,5 % dans les principaux marchés sources au cours des quelques prochaines années;
- le potentiel de la Chine;
- augmentation des budgets consacrés au tourisme partout au Canada, qui mènera à une augmentation de partenariats;
- d'importantes entreprises touristiques à l'échelle mondiale souhaitant participer à des promotions visant le Canada;
- essor de moyens créatifs et peu coûteux de joindre les clients au moyen d'Internet et d'appareils de communication portatifs (téléphone cellulaire, iPod).

Orientation de la CCT pour 2006-2010

- Mettre en œuvre une nouvelle marque et de nouveaux messages
- Effectuer des analyses plus approfondies des clients et des partenaires
- Adopter de nouveaux systèmes de commerce électronique qui favoriseront la prise de décisions d'affaires plus judicieuses (informatisation de la force de ventes, marketing électronique et systèmes de données analytiques sur les clients)
- Faire du site Web Voyagecanada.ca l'appel à l'action de toutes les activités de marketing de la CCT, partout au monde
- Recentrer la gamme d'actions marketing de la CCT de façon à miser davantage sur les relations publiques et le marketing électronique comme solutions de rechange au traditionnel marketing de masse
- Adopter une stratégie de distribution de contenu qui touche le client au bon moment, de concert avec le bon partenaire et avec le bon message, et ce, à plusieurs reprises dans sa routine quotidienne
- Mettre en œuvre de meilleurs systèmes d'information de gestion

- Élaborer un système de planification de la relève
- Mettre davantage l'accent sur la mesure des activités de la CCT et du rendement des unités opérationnelles individuelles

1. Survol de la CCT

Vision de l'industrie

Le Canada sera la meilleure destination quatre-saisons offrant à ses visiteurs un contact privilégié avec la nature ainsi qu'avec ses diverses cultures et collectivités.

Mission de l'industrie

L'industrie canadienne du tourisme s'engage à offrir, tout au long de l'année, des expériences culturelles et récréatives de classe mondiale en favorisant la préservation de ses principaux atouts que sont la propreté, la sécurité et les grands espaces. Le respect, l'intégrité et l'empathie guideront l'industrie dans cette entreprise.

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 provenant des touristes étrangers.

Mandat de la CCT

Pour accomplir son objectif, la CCT doit :

- veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme;
- faire connaître le Canada comme une destination touristique désirable;
- appuyer la coopération, en faveur du tourisme au Canada, entre le secteur privé et les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux au Canada;
- fournir au secteur privé et aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux au Canada de l'information sur le tourisme au Canada.

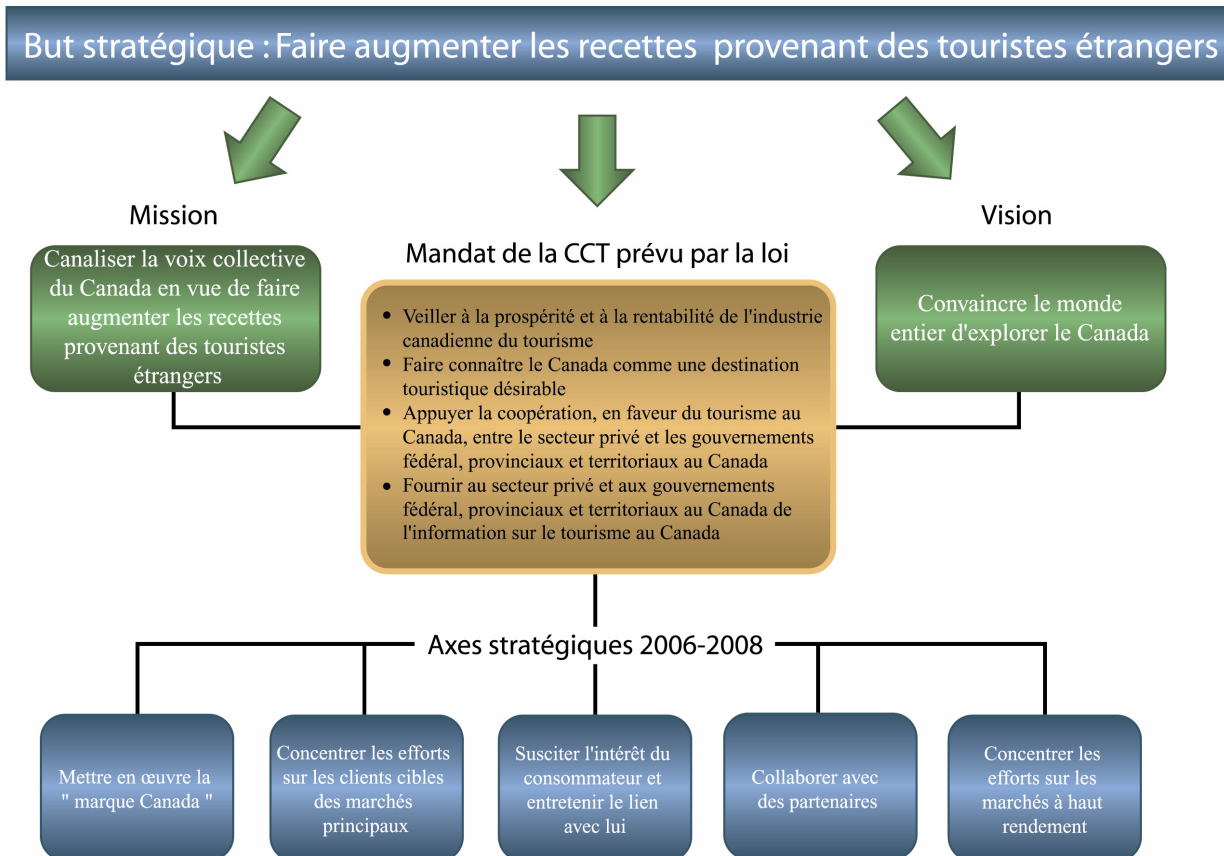
La vision, la mission, le but stratégique, le mandat et les axes stratégiques de la CCT sont illustrés dans la figure 2 à la page suivante.

Valeurs

La CCT attache la plus grande valeur aux éléments suivants :

- Intégrité et respect;
- Qualité et professionnalisme;
- Travail d'équipe
- Services axés sur la clientèle.

Figure 2 : But stratégique – Faire augmenter les recettes provenant des touristes étrangers



Le modèle de la Commission canadienne du tourisme (CCT)

La CCT est un organisme national de promotion touristique financé par le gouvernement fédéral. Elle traite des trois composantes essentielles du marketing que sont l'offre, la demande et la recherche, en vue de promouvoir le tourisme. La recherche permet à la CCT d'orienter et de contrôler l'interaction entre offre (Enrichissement du produit touristique et Innovation) et demande (Marketing et Ventes) en recueillant et en diffusant de l'information pertinente au marché. Pour obtenir la plus grande efficacité possible, les trois composantes doivent être mises en jeu et s'alimenter constamment les unes les autres.

Reddition de comptes, responsabilisation et transparence

La reddition de comptes, la responsabilisation et la transparence sont les pierres angulaires du fonctionnement de la CCT dans son ensemble. Toutes les transactions de la CCT seront ouvertes et équitables. À titre d'exemples, tous les frais voyage et d'accueil de chaque cadre supérieur figurent au site d'affaires officiel de la CCT; tous les postes vacants seront affichés d'abord à l'interne, et on ne cherchera à recruter à l'externe qu'une fois qu'il aura été déterminé qu'aucun candidat à l'interne ne convient.

Toute personne chargée de gérer les ressources de la CCT sera pleinement consciente de l'obligation de rendre compte et de la notion de responsabilité. Les rapports sur les écarts trimestriels seront transmis directement à la PDG et lui seront expliqués. Pour chaque secteur, on documentera les politiques de la CCT et on renforcera leur importance auprès de toutes les personnes chargées de gérer ses ressources. Désormais, les écarts au budget de 1 % seront la mesure acceptable. Les marchés à fournisseur unique seront l'exception et le recours au processus de demande de propositions sera la norme pour presque tous les contrats.

Pour veiller à ce climat de reddition de comptes et d'ouverture, des mesures de résultats détaillées seront élaborées et mises en place. Étant donné que chaque unité opérationnelle sera dotée de mesures d'efficacité et d'efficience, la CCT sera mieux à même d'identifier les ressources pouvant être affectées au marché opportun. Les mesures se rapportant à chaque unité ont un lien en bout de ligne avec les objectifs stratégiques et le mandat de la CCT pour les années à venir.

Principes directeurs

- Pilotée par l'industrie, propulsée par le marché et axée sur la recherche
- Ratio de partenariat de 1:1 entre l'industrie et le secteur public
- Veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme
- Promouvoir le Canada comme destination quatre-saisons de calibre mondial
- Fournir au secteur privé et aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux au Canada de l'information sur le tourisme au Canada

i. Participation de l'industrie

La Commission canadienne du tourisme mène ses activités par l'entremise d'un partenariat entre secteurs public et privé et est dirigée par un conseil d'administration comptant 26 membres. Le conseil fixe les politiques et les orientations et approuve le plan stratégique ainsi que l'allocation des ressources qui en découle. Elle crée également des comités de travail composés de chefs de file du secteur privé de l'industrie. Les comités consultatifs servent à la mise en œuvre de tous les programmes de la CCT, surveillant la réalisation des programmes existants et examinant les nouveaux programmes proposés.

Parmi les 26 membres du conseil d'administration, 17 proviennent du secteur privé. Tous les comités de travail comprennent également des représentants du secteur privé et le président de chaque comité est issu du secteur privé. Cette importante participation de l'industrie permet à la CCT de bénéficier du savoir-faire, des connaissances et du sens de l'initiative de l'industrie.

ii. Recherche ciblée

L'aptitude de la CCT à produire des données de recherche approfondies et ciblées est peut-être l'élément le plus fondamental pour l'efficacité de l'organisme. La recherche souligne l'importance du tourisme par rapport au programme pour la prospérité, à l'emploi, à la fiscalité, aux entrées de devises étrangères, aux recettes fiscales et au produit intérieur brut.

Aux fins du marketing, le programme de Recherche :

- sonde les perceptions du marché;
- mesure les niveaux de notoriété;
- cerne les facteurs de motivation;
- jauge le rendement des produits.

En ce qui concerne l'Enrichissement du produit touristique et Innovation, la recherche :

- évalue les tendances en matière de produits;
- cerne les lacunes dans l'offre de produits;
- examine les canaux de distribution – au gros et au détail – par lesquels les produits sont livrés aux consommateurs;
- repère les domaines ayant besoin d'amélioration;
- met en évidence les nouvelles possibilités commerciales.

iii. Partenariat financier

La CCT est une organisation axée sur le partenariat. En vertu des conditions du partenariat, la CCT doit solliciter de l'industrie canadienne du tourisme des contributions équivalant au budget annuel de base de la CCT, qui s'élève à 78,8 millions en 2006. En 2005-2006, la CCT recevra une allocation financière spéciale de 25 millions de dollars, dont 17 millions de dollars serviront à payer les coûts du déménagement du siège social à Vancouver et 8 millions de dollars, à appuyer la stratégie de marketing – en particulier la mise en œuvre de la marque Canada. Par conséquent, le budget total pour les programmes de la CCT en 2006 est de 86,8 millions de dollars.

La CCT vise à maintenir, pour les fonds destinés aux partenariats, un ratio minimum de 1:1 entre l'investissement du gouvernement et celui de l'industrie. La CCT a comme but d'augmenter les ratios de partenariat au cours des trois prochaines années : à 1:1,3 en 2006, 1:1,4 en 2007; et 1:1,5 en 2008.

Un examen détaillé du budget de la CCT indique que 86,8 millions de dollars (78,8 millions de dollars plus 8 millions de dollars) – soit 81,0 % du budget – sont destinés aux partenariats. Un montant de 16,3 millions de dollars – ou 19,0 % du budget – correspondant à des fonds exclus des partenariats est consacré aux services généraux. Parmi ceux-ci figurent les Ressources humaines, les Finances et la liaison avec le conseil d'administration. Les services d'information – comme les Communications générales, l'Édition et Distribution

et les Relations avec l'industrie – font également partie des fonds exclus des partenariats. Il est à noter que s'il est plus facile d'obtenir la parité pour les fonds destinés aux partenariats, la CCT vise à obtenir la parité pour la totalité de son budget.

En 2004, l'investissement de l'industrie – provenant de 1 220 partenaires – s'est élevé à 94,7 millions de dollars, pour une contribution moyenne de 77 623 \$. Cependant, il faut noter que parmi ces partenaires figurent des grandes et des petites entreprises; aux fins du marketing, par exemple, environ 90 % des contributions proviennent de 15 % des partenaires.

Les contributions des partenaires relèvent de trois types de dispositions.

Dans un premier cas, la CCT reçoit des sommes de ses partenaires. Elle agit alors en tant que banquier et utilise les sommes qui lui sont confiées et ses propres fonds pour financer une initiative conjointe. C'est ce à quoi renvoient les 10 millions de dollars (environ) figurant à la section 9.

Le deuxième type de partenariat est celui qu'on appelle « de tiers ». Dans ce cas, c'est le partenaire (le tiers) qui reçoit une somme de la CCT et il utilise tous les fonds (y compris ceux d'autres partenaires) pour financer une initiative conjointe. Cela correspond habituellement aux deux tiers du total. Les contributions en nature sont le dernier type. Dans ce cas, le partenaire offre des services en nature auxquels la CCT attache un certain prix ou une certaine valeur. Par exemple, un transporteur aérien peut offrir des billets pour un circuit médiatique au Canada. Bien qu'aucun argent n'ait été échangé, ces billets gratuits ont une valeur et elle est comptabilisée dans la contribution totale du transporteur aérien lorsque la CCT calcule le ratio de la contribution des partenaires.

iv. Participation accrue

La CCT doit recruter de nouveaux partenaires et élargir le bassin potentiel de partenaires pour maintenir l'appui qu'elle reçoit. Reconnaissant que la contribution des partenaires est limitée par la taille de l'industrie canadienne du tourisme, la CCT tentera de recruter des partenaires non traditionnels qui s'associeront à des investissements dans le marketing touristique. Les cartes de crédit Virgin sont un exemple de ce type de partenariat. La CCT s'est associée à Virgin dans le cadre d'une promotion « Members Shop » assortie d'un concours à l'intention des 280 000 détenteurs d'une carte Virgin. Le prix, un voyage en Alberta, est offert par le voyageur Canadian Affair et Tourisme Alberta. Canadian Affair offre également une réduction de 10 % aux membres.

v. Coopération internationale

La CCT participe aux activités de plusieurs organisations internationales liées au tourisme :

- la Pacific Asia Travel Association (PATA);
- l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC);
- l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE);
- l'Organisation mondiale du tourisme (OMT);
- l'Association de recherche en matière de voyages et de tourisme (TTRA).

À l'échelle internationale, l'importance du Canada a été reconnue par des succès tels que son élection au Conseil exécutif de l'OMT ainsi qu'à la Pacific Travel Asia Association (PATA) et au conseil exécutif du Comité du tourisme de l'OCDE. Le rôle de pointe que joue le Canada dans le domaine de la recherche en tourisme a été reconnu par sa nomination à la présidence du Comité des statistiques et de l'analyse macroéconomique de l'OMT, et au bureau du Groupe de travail statistique du Comité du tourisme de l'OCDE. Par ailleurs, le directeur exécutif de la recherche de la CCT a été nommé président de la TTRA.

La CCT examinera et reconsidérera continuellement la valeur de ces activités, pour s'assurer qu'elles produisent le plus grand rendement possible au regard du temps et des fonds investis.

vi. Priorités gouvernementales

La stratégie de la CCT a été envisagée dans le contexte de la politique et de l'orientation actuelles du gouvernement, et elle s'agence bien avec son programme pour la prospérité. La priorité fondamentale du gouvernement est de veiller à ce que le Canada et les Canadiens demeurent concurrentiels dans l'économie mondiale. Le tourisme s'inscrit manifestement dans cet objectif. Le fait d'augmenter la notoriété du Canada peut d'ailleurs créer des possibilités dans les sphères du commerce et de l'investissement, et attirer des travailleurs spécialisés – rehaussant ainsi la place du Canada sur la scène mondiale. Le tourisme n'est pas un coût pour le gouvernement, mais un investissement en vue de créer de la richesse pour les Canadiens.

Une des façons dont le gouvernement favorise la compétitivité est en aidant les petites entreprises à obtenir du capital de risque¹. L'industrie du tourisme, qui est dominée par quelque 160 000 petites et moyennes entreprises (PME), est bien placée pour profiter de cette orientation. En outre, la croissance et la prospérité des communautés autochtones seront une priorité². Un moyen d'y faire suite est d'encourager la demande de produits touristiques relevant de la culture et du plein air (deux des grappes de produits de la CCT).

¹ Réponse du premier ministre au discours du Trône, le 5 octobre 2004

² Ibidem

Le gouvernement tient aussi à développer l'économie du Nord. Le tourisme peut y contribuer. L'essor des produits touristiques axés sur la nature et sur les communautés autochtones favorise le développement des communautés du Nord.

Une autre priorité concerne les villes et les collectivités³. Les recettes fiscales engendrées par le tourisme peuvent servir à construire l'infrastructure nécessaire pour rendre nos villes et collectivités plus attrayantes pour nos visiteurs. Statistique Canada a estimé que les gouvernements reçoivent environ 30 cents sur chaque dollar dépensé par les touristes – soit 14,8 cents (49,3 % des taxes) qui vont au gouvernement fédéral, 13,5 cents (44,9 %), aux gouvernements provinciaux ou territoriaux, et 1,7 cent (5,8 %), aux gouvernements municipaux.

En appliquant ces pourcentages aux 57,5 milliards de dollars des dépenses touristiques de 2004, on peut estimer comme suit les recettes des gouvernements :

- au total 17,4 milliards de dollars; 8,6 milliards de dollars pour le gouvernement du Canada;
- 7,8 milliards de dollars pour les gouvernements provinciaux et territoriaux; et
- presque 1,0 milliard de dollars pour les gouvernements municipaux.

Actuellement, les collectivités s'attachent surtout à construire de bonnes routes, entretenir des parcs propres et fournir un meilleur service de transport en commun. Le tourisme peut produire les recettes permettant de réaliser ces buts; il peut servir d'instrument pour obtenir des résultats par rapport aux priorités gouvernementales.

La CCT coopère également de près avec le ministère du Patrimoine canadien. Le ministère considère le tourisme comme un véhicule efficace de promotion de valeurs culturelles et du sentiment national auprès des Canadiens, en plus de faire connaître nos valeurs aux visiteurs d'autres pays. Dans cette optique, la CCT assure la promotion des traditions multiculturelles et des attraits culturels du Canada pour inciter les Canadiens et les visiteurs étrangers à voyager au Canada. La CCT et Patrimoine canadien réunissent deux fois par année un groupe de travail sur le tourisme composé de représentants de divers ministères et organismes fédéraux qui jouent un rôle dans le secteur du tourisme. Par exemple, la CCT entretient des liens avec Citoyenneté et Immigration ou encore l'Agence des services frontaliers du Canada, pour faciliter l'accès au Canada pour les visiteurs internationaux.

³ Ibidem

2. Objectifs, stratégies, buts et priorités

Objectifs

Pour la période de 2006 à 2010, les principaux objectifs de la CCT sont les suivants :

- gérer des revenus limités d'une façon efficace et rentable;
- augmenter la présence dans les marchés à haut rendement;
- créer de la notoriété spontanée dans les marchés principaux de la CCT;
- utiliser des médias propres à renforcer la marque durant les périodes où les consommateurs planifient leurs vacances;
- développer la plate-forme de relations médias et relations publiques;
- créer des alliances stratégiques avec des organisations qui peuvent appuyer le but de la stratégie de marketing, qui est de distribuer du contenu;
- augmenter l'efficacité et le rendement de l'investissement en marketing dans les marchés principaux de la CCT.

Établir des stratégies

i. Stratégies d'ici 2010

D'ici la fin 2010, la CCT vise à :

- retrouver le niveau de 2002 en 2005 et augmenter de 3,1 % en 2006 les recettes de voyages d'une nuit ou plus en provenance de l'étranger;
- retrouver le niveau de 2002 en 2006 et augmenter de 3,1 % en 2007 le nombre de voyages d'une nuit ou plus en provenance de l'étranger;
- préserver la part de marché que détient le Canada dans les marchés outre-mer et augmenter d'un point de pourcentage la part qu'il détient dans le marché américain des voyages d'agrément;
- augmenter de plus de 10 % par rapport à 2002 les recettes de voyages au Canada d'une nuit ou plus en provenance de l'étranger durant l'hiver et les saisons intermédiaires (T1, T4);
- maintenir un ratio général d'au moins 1:1 dans les partenariats, c'est-à-dire susciter des contributions de partenaires équivalentes aux fonds de la CCT qui se prêtent aux partenariats.

Objectif à long terme

La CCT a pour objectif à long terme d'augmenter de 8,7 milliards de dollars les recettes touristiques du Canada provenant de ses 11 marchés principaux d'ici la fin 2010. Cela représente une augmentation de 26,9 % par rapport au total enregistré en 2003, soit une augmentation annuelle de 4,0 % en moyenne sur six ans. Cet objectif suppose qu'aucune autre perturbation majeure ne survienne et que la conjoncture économique mondiale s'améliore.

Priorités de la CCT

Les priorités de la CCT reflètent la démarche qu'elle a adoptée pour rehausser l'appui touristique du Canada tout en tenant compte des tendances du marché, des données de la recherche et des priorités de l'industrie. Parmi les priorités figurent les éléments suivants :

- Veiller à ce que la stratégie corresponde aux besoins de l'industrie
- S'adapter à la conjoncture des affaires et aux tendances de nos marchés clés tout en demeurant concentrée sur nos principaux objectifs d'affaires
- Recueillir l'information sur les clients et l'industrie voulue pour prendre des décisions éclairées et efficaces
- Créer des moyens de rendre l'industrie du tourisme plus résistante aux chocs externes.
- Augmenter au maximum le rendement du capital investi, en commençant par les marchés principaux de la CCT
- Aider l'industrie à comprendre les exigences des passages frontaliers pour réduire au minimum la diminution des voyages au Canada
- Mettre en œuvre une image de marque du Canada rafraîchie, qui positionne le Canada de façon plus convaincante, notamment en :
 - poursuivant la coopération avec Air Canada à titre de partenaire principal;
 - formant des partenariats avec des entreprises offrant l'accès à des canaux de publicité non traditionnels
- Créer des outils de ventes et de marketing qui facilitent et améliorent l'efficacité des ventes et du marketing
- Avoir davantage recours à des partenariats non traditionnels
- Élaborer une vaste gamme de mesures du rendement de la CCT et des unités opérationnelles individuelles
- Augmenter l'efficacité organisationnelle en veillant à l'adéquation des effectifs prévus et en améliorant le système de gestion financière

3. Le contexte de l'industrie

L'industrie mondiale du tourisme

Le tourisme est un des secteurs les plus importants de l'économie mondiale, et son taux de croissance surpasse celui de la plupart des autres industries. Selon les estimations de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), la valeur du tourisme international s'élevait à 622 milliards de dollars américains en 2004, 10,3 % de plus qu'en 2003 (514 milliards de dollars américains).

Comme l'a indiqué l'OMT, en 2004, l'importante dépréciation du dollar américain a influencé le cours d'autres monnaies. La croissance de l'industrie du tourisme a été positive partout au monde, depuis les 2 % de l'Europe aux 24 % de l'Asie-Pacifique. En Amérique du Nord, les résultats étaient positifs pour la première fois depuis 2001. Les craintes continuant de s'atténuer, la demande mondiale de voyages a augmenté en 2004. L'indice de confiance des consommateurs a progressé constamment en 2004. La principale cause de l'augmentation des voyages réside dans les bonnes affaires qui s'offrent aux voyageurs de la part des agences de voyages, des transporteurs aériens et d'autres canaux de distribution.

L'industrie canadienne du tourisme

En 2004, le PIB touristique représentait 24 milliards de dollars en effets directs – ou 1,9 % du PIB du Canada.

En 2000, au sein du secteur du tourisme, on y trouvait 158 600 établissements commerciaux. Parmi eux, 99,6 % génèrent un chiffre d'affaires de moins de 10 millions de dollars et se retrouvent ainsi dans la catégorie des petites et moyennes entreprises (PME).

Les principales industries du secteur touristique au Canada sont les suivantes :

- les transports;
- l'hébergement;
- la restauration;
- les loisirs et spectacles;
- les services d'agences de voyages.

Le tourisme employait directement 615 200 personnes en 2004 (dont 493 900 au sein du secteur). Parmi les différentes branches du secteur, l'hébergement est le plus grand employeur, avec 26,0 % de l'ensemble des emplois en tourisme. Elle est suivie de la branche de la restauration, avec 24,0 %; de celles des loisirs et spectacles et des services d'agences de voyages, qui font ensemble 18,0 %; et de celle des transports, avec 14,0 %.

L'industrie canadienne du tourisme comprend en outre de nombreuses entités gouvernementales – dont plusieurs sont d'importants intervenants dans l'industrie. Y figurent des ministères ou organismes provinciaux; des organisations de marketing de destinations ou offices du tourisme et des congrès; des organismes ou regroupements régionaux de développement économique. Les musées, sites patrimoniaux et parcs occupent également une place importante dans cette industrie.

Résultats de l'industrie canadienne du tourisme en 2004 – Visites d'une nuit ou plus

	Recettes (milliards)	Changement par rapport à 2003	Nombre de voyages	Changement par rapport à 2003
Canada	23,5 \$	4,6 %	88 658 000	2,7 %
États-Unis	8,2 \$	11,9 %	15 087 400	6,0 %
Outre-mer	5,4 \$	24,6 %	3 941 500	26,4 %
Total	37,1 \$	8,8 %	107 686 900	3,9 %

Source : Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux 2004, données préliminaires

	Recettes (milliards)	Changement par rapport à 2003	Nombre de voyages	Changement par rapport à 2003
États-Unis	8,2 \$	11,9 %	15 087 400	6,0 %
Outre-mer	5,4 \$	24,6 %	3 941 500	26,4 %
Total, marché intérieur	13,6 \$	17,2 %	19 028 900	9,7%

Source : Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux 2004, données préliminaires

Part de marché

La récupération de la part de marché internationale du Canada est un des grands objectifs de la CCT. Entre 1999 et 2004, la part de marché du Canada a rétréci dans tous ses marchés internationaux : les États-Unis (-1,65 %), le Royaume-Uni (-0,83 %), le Japon (-2,25 %), la France (-1,32 %) et l'Allemagne (-0,67 %). Bien qu'il y ait eu une augmentation d'année en année, celle-ci n'a pas suivi la montée générale des voyages vers les autres destinations.

Depuis cinq ans, les recettes du Canada associées aux séjours d'une nuit ou plus de visiteurs étrangers ont diminué. La demande de voyages internationaux déviée depuis 2001 s'est temporairement transportée en grande partie du côté de destinations intérieures et régionales. Le tableau suivant illustre la dégradation de la position concurrentielle du Canada dans l'ensemble de ses cinq principaux marchés internationaux. Toutefois, c'est un

fait qu'en raison du nombre croissant de pays reconnaissant le potentiel du tourisme, plus de ressources y sont consacrées et il y a plus de joueurs dans les marchés; par conséquent, la perte de part de marché est peut-être inévitable. Nonobstant cela, plus la part de marché est petite, moins les touristes dépensent au Canada. Le nombre de voyages perdus multiplié par la moyenne de la somme dépensée par voyage fournit une estimation des recettes que le Canada a perdues. Pour ces cinq marchés combinés, la perte de recettes s'élève à 1,02 milliard de dollars en 2004.

Le tableau suivant illustre le déclin du Canada en termes de compétitivité internationale.

Tableau 3 : Résultats des grands marchés internationaux, 1999 à 2004					
	É.-U.	R.-U.	Japon	France	Allemagne
Croissance annuelle moyenne (total des voyages à l'étranger) (%)	2,4	3,6	4,7	-2,2	-6,3
Croissance annuelle moyenne des voyages au Canada (%)	0,7	1,1	-0,5	-9,7	-10,3
Part de marché du Canada, de 1999 à 2004 (%)	27,6 à 25,9	8,1 à 7,3	5,8 à 3,6	8,2 à 6,8	5,9 à 5,3
Variation de la part de marché, en points de pourcentage	-1,65	-0,83	-2,25	-1,32	-0,67
Perte/gain de revenus potentiels en 2004 (millions)	-418 \$	-126,4 \$	-350,2 \$	-78,1 \$	-50,1 \$

Source : Données sur les voyages outre-mer de DK Shifflet et données de l'Enquête sur les voyages internationaux de Statistique Canada

Nouvelles possibilités s'offrant au Canada

- La croissance prévue de la demande touristique mondiale sur dix ans est de 4,5 % par année.
- Les Jeux olympiques de 2010 à Vancouver offrent des possibilités d'alliances stratégiques pour faire valoir le Canada sur la scène mondiale.
- Selon les prévisions, le PIB des principaux marchés du Canada augmentera à plus de 3,5 % par année au cours des cinq prochaines années.
- Le Canada possède le produit que désirent les touristes dans deux des marchés émergents connaissant la plus forte croissance : la Chine et l'Inde.
- Une marque Canada rafraîchie permettra à la CCT de faire une plus forte impression sur les marchés internationaux.
- Les budgets en hausse qu'affectent de nombreuses provinces et villes au tourisme augmentent les fonds disponibles pour des partenariats.
- Face à la vogue émergente du tourisme voué à la santé et au bien-être, le Canada est bien positionné pour être un chef de file à l'échelle mondiale.

- De grandes entreprises mondiales du secteur des voyages d'affaires sont disposées à s'associer à la CCT pour joindre le bon client au bon moment, et avec le bon message. La croissance d'Internet permet de joindre le client à peu de frais dans de nombreux volets de sa vie.

Nouveaux enjeux

Il existe un certain nombre de problèmes qui conditionneront l'aptitude de la CCT à réaliser ses objectifs au cours des cinq prochaines années. Par exemple, la possibilité que le Canada reçoive en Chine le statut de destination approuvée; la Western Hemisphere Travel Initiative (initiative des voyages dans l'hémisphère occidental); la fragilité du marché américain; les répercussions de la valeur élevée du dollar canadien; et l'escalade des prix pétroliers. Ces problèmes sont aussi examinés dans la présente section du plan.

Ces problèmes peuvent, jusqu'à un certain point, être gérés facilement lorsqu'ils sont pris en considération séparément, mais c'est lorsqu'ils sont regroupés qu'ils peuvent constituer, pour le consommateur, un obstacle important aux voyages au Canada. Cet obstacle peut affecter considérablement les recettes touristiques potentielles. Une mesure importante que la CCT utilisera pour parer du mieux qu'elle peut aux forces négatives et maximiser les possibilités est de veiller à la vigueur de l'image de marque du Canada.

La perte de part de marché

Au cours des cinq dernières années, le Canada a connu de bons résultats comme destination touristique internationale. Cependant, cela a plutôt été en dents de scie. De plus en plus de pays reconnaissent le potentiel du tourisme et y consentent davantage de ressources; il y a donc un plus grand nombre d'acteurs présents dans tous les marchés, et il se peut que la perte de part de marché soit inévitable alors qu'il est improbable que l'on puisse en récupérer.

Le facteur de la saisonnalité

La saisonnalité du Canada est un grand facteur dans la rentabilité de l'industrie touristique du pays. Près de 70 % des visiteurs internationaux arrivent au Canada entre le 1^{er} avril et le 30 septembre. Si certaines entreprises peuvent prolonger les saisons intermédiaires que sont le printemps et l'automne, il est à l'évidence nécessaire d'augmenter le tourisme d'hiver. En 2004, le Canada a constaté une diminution de la part des recettes assurées par l'hiver à l'égard de tous les marchés.

Le tourisme d'hiver est une grande priorité de la CCT, qui vise à aider l'industrie à se développer et à mieux commercialiser l'inventaire de produits touristiques hivernaux. Pour cette raison, les activités hivernales sont incluses comme une composante importante des programmes de tous les marchés.

Compétitivité des prix

Depuis quelques années, le coût croissant des forfaits de voyage au Canada a nui à la compétitivité du Canada en grande partie en raison de l'évolution défavorable des taux de change dans plusieurs marchés outre-mer. Ainsi, un dollar fort fait que nous devenons moins compétitifs au plan des prix, en particulier pour les voyageurs provenant des États-Unis, le plus grand marché international du Canada.

Pour les Canadiens eux-mêmes, les voyages au Canada sont devenus plus dispendieux par rapport à d'autres biens ou services. Depuis 1998, l'indice des prix des voyages au Canada a augmenté de 17,9 % tandis que l'indice des prix à la consommation n'augmentait que de 14,7 % sur la même période.

Comme les prix sont le résultat de fluctuations du marché et donc échappent au contrôle de la CCT, celle-ci ne peut guère que préparer l'industrie à faire face à des disparités dans les prix, et suggérer des mesures en conséquence. La CCT le fait par l'entremise de son équipe de ventes internationale et ses comités de travail de l'industrie, leur fournissant des données de recherche détaillées et exactes sur les marchés.

La demande internationale

Les aspirations et besoins des visiteurs internationaux évoluent avec le temps, et parfois de façon inattendue. Grâce à la recherche et à l'analyse des marchés qu'elle effectue, la CCT aide à cerner ces besoins et ajuste régulièrement ses objectifs pour les divers marchés en conséquence. Une des tendances que la CCT a discernées, par exemple, est l'essor des voyages axés sur l'expérience. Davantage de touristes recherchent maintenant une expérience précise plutôt qu'une destination. Les vacances axées sur la santé – comme un séjour dans un spa –, sur l'amour de la nature ou sur la passion de la gastronomie sont des exemples de telles expériences. Face à ces tendances, la CCT doit régulièrement ajuster l'orientation de ses efforts de marketing et le contenu de ses documents promotionnels.

Concurrence agressive

De nombreux pays deviennent de plus en plus conscients du grand rôle que joue le tourisme dans leur économie. Par conséquent, ils ont créé des campagnes internationales ciblées pour la promotion du tourisme, investissant lourdement pour attirer les visiteurs internationaux. Un grand nombre de ces visiteurs internationaux représente des clients potentiels pour le Canada. L'aptitude future du Canada à saisir les possibilités d'affaires pour améliorer le tourisme au Canada sera fortement déterminée par les partenariats, en plus du financement gouvernemental.

Comprendre le premier marché étranger du Canada : les États-Unis

Les États-Unis sont le plus grand marché international du Canada. Cependant, entre 2000 et 2005, le Canada y a perdu du terrain. Après avoir progressé en 2002 lorsque les voyages en auto près du domicile ont stimulé le marché des voyages courts au Canada, le nombre de visiteurs au Canada en provenance des États-Unis a connu de fortes diminutions jusqu'en 2005, surtout dans le domaine des voyages courts en auto.

Une multitude d'explications peuvent être données à la situation, depuis la succession d'événements mondiaux jusqu'au prix de l'essence, aux difficultés perçues des passages frontaliers et à la perception que le Canada est une destination complexe au moment de décider que faire en vacances. On ne connaît toutefois guère l'effet ou le poids réel de ces facteurs sur la décision du consommateur de voyager au Canada ou même de l'envisager comme destination.

À la fin de 2005, la CCT aura terminé une étude qui donnera des perspectives, des faits et des données sur les inclinaisons, le processus de décision et les attitudes du voyageur américain à l'égard de vacances au Canada. En particulier, elle soulignera les principaux facteurs du processus décisionnel et la pertinence des obstacles perçus aux voyages au Canada. Le tout aidera la CCT et l'industrie canadienne du tourisme à cerner les éléments essentiels auxquels s'attaquer afin de redresser et développer le marché américain des voyages au Canada. La recherche fournira à la CCT et à ses partenaires de l'information qui pourra servir à orienter les instruments de publicité et de communication marketing.

La Chine et le statut de destination approuvée

Première population au monde avec leurs 1,3 milliard de personnes, les Chinois sont d'avidés voyageurs. En 2003, un nombre record de 20,2 millions d'entre eux ont fait un voyage à l'étranger. La Chine compte plus de voyageurs internationaux que le Japon (13,3 millions en 2003). Selon l'Organisation mondiale du tourisme, la Chine deviendra le plus grand marché récepteur et un des trois premiers marchés émetteurs au monde d'ici 2020. Au total, 70 % des voyages effectués par les Chinois à l'étranger se font dans des pays jouissant du statut de destination approuvée. Ce statut est un important incitatif pour les touristes chinois au moment de choisir une destination de voyage; il est plus facile pour eux de participer à un voyage collectif organisé d'avance.

Il se trouve actuellement 24 pays sur la liste approuvée, et 20 de plus attendent l'approbation. En 2004, même sans le statut de destination approuvée, le Canada a accueilli 94 000 des voyageurs long-courriers chinois. En obtenant le statut de destination approuvée, le Canada sera mieux placé pour recevoir des groupes de touristes chinois recourant aux services d'agents de voyages autorisés par l'Administration nationale du tourisme de Chine, l'autorité chinoise désignée aux fins des accords sur le statut de destination approuvée. Habituellement, ces accords prévoient des formalités, des contingentements et des processus et lignes directrices concernant les voyages des citoyens chinois vers le pays en

question. Les accords prévoient aussi la désignation d'agences de voyages émettrices et réceptrices.

La CCT a ouvert un bureau à Pékin en janvier 2005. Cette présence de la CCT permettra de veiller à ce que le Canada soit bien positionné en vue d'augmenter sa notoriété comme destination de voyage approuvée.

Initiative des voyages dans l'hémisphère occidental

La Western Hemisphere Travel Initiative (WHTI) fait suite au mandat édicté par le Congrès américain dans la loi sur la réforme des renseignements et la prévention du terrorisme (*Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act – IRTPA*) adoptée en décembre 2004. Elle doit être mise en œuvre en trois phases débutant le 31 décembre 2005, lorsque tous les voyageurs (par avion ou par bateau) à destination ou en provenance des Caraïbes, des Bermudes, de l'Amérique centrale ou de l'Amérique centrale devront porter un passeport ou autre document accepté confirmant l'identité et la citoyenneté pour entrer ou revenir aux États-Unis. D'ici le 31 décembre 2007, tous les voyageurs – par avion, par bateau ou par moyen terrestre – auront besoin d'une pièce d'identité valable pour entrer ou revenir aux États-Unis.

L'industrie canadienne du tourisme comprend bien les objectifs de la WHTI pour ce qui est de rehausser la sécurité – qui est du reste une préoccupation commune –, mais des effets à court terme sur l'industrie sont attendus, particulièrement si le passeport est exigé. Pour la période de 2005 à 2008, on estime que l'exigence de la WHTI en matière de passeports entraînera la perte cumulative de presque 7,7 millions de voyages au Canada par rapport au scénario de référence pour la même période, ainsi qu'un manque à gagner cumulatif de 1,7 milliard de dollars en recettes d'exportation de l'industrie canadienne du tourisme – ou un recul net de 1,6 milliard de dollars dans les recettes globales de l'industrie, en tenant compte des effets de substitution intérieure.

Prix pétroliers

Les prix pétroliers continuent de nuire au secteur des voyages. Les répercussions de l'ouragan Katrina ont fait grimper le pétrole à de nouveaux sommets au-delà de 70 \$US le baril. Si elle est soutenue, cette montée continuera d'influencer les voyages à la baisse. On prévoit que l'ouragan Rita exacerbera la situation à court terme.

4. Le contexte de la CCT

Déménagement à Vancouver

Le premier ministre du Canada a annoncé le 31 mars 2005 que le siège du marketing de la CCT déménagera à Vancouver d'ici la fin de l'année. La décision s'inscrit dans le cadre d'une vaste initiative du gouvernement visant à ce que toutes les régions du pays puissent bénéficier de la présence de ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral.

La CCT continuera d'assurer la promotion de toutes les régions du pays, de sorte que le Canada conserve une industrie touristique dynamique et rentable.

État du projet de déménagement

Le coût total prévu de l'initiative est de 17 millions de dollars – y compris les frais de déménagement des bureaux (3 millions \$) et les frais liés aux ressources humaines (14 millions \$). Parmi les 86 employés nommés pour une période indéterminée, 19 ont choisi de déménager à Vancouver. Onze de ces 19 employés sont bilingues, dont huit francophones et trois anglophones.

La CCT exploitera un petit bureau à Ottawa. Ce bureau assurera les fonctions de relations avec le gouvernement et de traduction. Ces dispositions sont comparables à celles d'autres institutions fédérales qui ont leur siège à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

Dans le cadre de son obligation de faire rapport au Conseil du Trésor sur les résultats du déménagement d'Ottawa à Vancouver, la CCT en détaillera les coûts totaux.

Plan d'urgence

Le plan d'urgence de la CCT comporte quatre volets. Primo, dans le cadre d'une stratégie de réduction des risques, l'équipe de la Recherche et le personnel de ventes à l'étranger examinent continuellement l'industrie, les marchés, les médias et les systèmes d'information à l'échelle de la planète afin de déceler les nouveaux éléments qui pourraient se transformer en un choc majeur. Chaque mois, on analyse ces questions et on en prépare des résumés afin de permettre la discussion. Secundo, lorsqu'un choc majeur survient, la CCT assume un rôle de leadership en procurant à l'industrie, en temps opportun, les meilleurs renseignements disponibles afin de permettre à cette dernière de prendre des décisions s'appuyant sur une analyse de rentabilisation à la lumière du choc qui s'annonce. Ces renseignements découlent des renseignements glanés dans les marchés par notre personnel de ventes et d'études et travaux de recherche qui sont commandés. À cet égard, on consulte chaque semaine des représentants de l'industrie afin d'en apprendre davantage sur le choc à venir. Tercio, la CCT a convenu de réexaminer une fois par année la façon dont les fonds sont affectés, en

fonction de l'évolution des marchés et des réalités. En présence d'une situation spéciale, on y procédera plus fréquemment. La CCT ne réaffectera des fonds d'un marché à l'autre que si le rendement et les renseignements obtenus justifient une telle mesure. Il s'agirait là aussi d'une décision fondée sur une solide analyse de rentabilisation. Quarto, la CCT mettra en place un programme de communications proactif en ce qui concerne l'utilisation tactique des médias et les relations avec les intervenants, de sorte que lorsqu'on s'adresse aux médias, on parle d'une voix commune et l'on utilise tous les mêmes faits et messages.

Évaluation de la gestion des risques de l'entreprise

Dans le cadre de l'élaboration de son plan d'urgence, la CCT a commandé une évaluation de la gestion des risques de l'entreprise. Celle-ci vise à réaliser les objectifs suivants :

- repérer les risques d'entreprise de la CCT;
- établir une priorité entre les principaux risques;
- mettre au point une stratégie de gestion des risques d'entreprise;
- appliquer des mesures d'atténuation à l'égard des principaux risques;
- surveiller les principaux risques.

Dans les années à venir, la CCT tentera de les éliminer et d'atténuer les nouveaux risques qui apparaîtront. La CCT procédera à l'avenir de temps à autre à un tel examen pour s'assurer que les risques sont constamment surveillés et réduits au minimum.

Survol de la commission

Les activités de la CCT se répartissent sur un continuum représentant les liens de causalité entre trois composantes opérationnelles : Marketing et Ventes; Recherche; Enrichissement du produit touristique et Innovation.

En somme, des activités d'Enrichissement du produit touristique et Innovation efficaces exigent de solides données de recherche, tandis que le succès du marketing et des ventes exige la disponibilité de produits adéquats. En même temps, il doit y avoir une constante rétroaction des responsables du marketing et des ventes à l'intention de ceux qui offrent des produits ou s'occupent de leur développement, pour garantir que les produits répondent réellement à la demande du marché.

Les unités de soutien appuient les trois composantes opérationnelles. Il s'agit de : Études de marché; Relations avec l'industrie; Communications; Marketing électronique; Ressources humaines; Finances et Technologie de l'information.

Marketing et ventes

Dans l'ensemble, les efforts déployés au titre du marketing et des ventes visent quatre domaines :

- le consommateur;
- les professionnels du voyage;
- les relations médias et les relations publiques;
- Internet.

Le marketing et les ventes sont structurés selon quatre grands marchés géopolitiques : le Canada, les États-Unis, l'Europe-Amérique latine et l'Asie-Pacifique. Il y a également un segment de marché mondial, celui des réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM).

Les objectifs du personnel affecté au marketing au Canada sont les suivants :

- fournir aux comités de travail les services et l'information nécessaires à la réalisation de programmes stratégiques concurrentiels;
- assurer l'intégration avec le personnel à l'étranger afin de mettre en œuvre tous les programmes avec efficacité et de veiller à ce qu'ils soient réalisés de la façon la plus efficace et la plus économique possible;
- coopérer avec des partenaires de l'industrie pour sensibiliser les touristes potentiels aux possibilités en matière de voyages à destination ou à l'intérieur du Canada et créer des partenariats de marketing non traditionnels à l'intérieur et à l'extérieur de l'industrie;
- mettre au point des initiatives de marketing pour accroître la notoriété du Canada dans son ensemble;
- faciliter le regroupement des petites entreprises pour mettre au point des stratégies de marketing coordonnées et augmenter leur pouvoir d'achat.

L'équipe de ventes internationale poursuit trois objectifs globaux :

1. Développer la présence du Canada dans le milieu touristique local;
2. Accroître la notoriété du Canada comme destination quatre-saisons;
3. Renseigner les intervenants de l'industrie des voyages.

Une unité de Marketing électronique a été créée au sein de la direction du Marketing et Ventes. Elle assume la responsabilité des sites Web de la CCT pour les consommateurs et pour l'industrie, afin de demeurer à la page face à l'essor de la demande pour ce qui est de la recherche et des réservations en ligne pour les voyages. Les consommateurs deviennent de plus en plus à l'aise avec les modalités en cause sur Internet.

Recherche

Le programme de Recherche est essentiel au succès de la CCT. Au plan de la macro-recherche, il détermine l'importance et la valeur économique de l'amalgame d'industries qui composent le secteur canadien du tourisme. Grâce à la recherche, la CCT suit les résultats de l'industrie : recettes, nombre de touristes desservis, nombre d'emplois créés. De plus, la CCT étaye et évalue les événements et tendances partout au monde, détermine s'il s'y trouve des défis à relever ou des possibilités à exploiter, et conseille l'industrie en conséquence.

Au plan de la micro-recherche, le programme de Recherche aide la CCT à favoriser le développement de produits touristiques innovateurs en cernant les nouveaux débouchés sur le marché – y compris pour les produits-créneaux. Ces débouchés orientent les activités permanentes du programme d'Enrichissement du produit touristique et Innovation. La recherche permet également à la CCT d'examiner les canaux de distribution servant à présenter les produits touristiques au client, de façon à déterminer quels canaux peuvent être améliorés et comment mieux positionner l'offre du Canada.

Études de marché

L'unité chargée des études de marché fournit aux comités de travail de la CCT les connaissances et la rétroaction nécessaires pour réaliser les mandats que leur confie le conseil d'administration. L'unité mesure les résultats, évalue la conversion et sonde les perceptions du marché, les motivations des voyageurs et la notoriété dont le Canada jouit auprès d'eux, ainsi que la compétitivité des prix. Elle le fait pour le marché intérieur et pour tous les principaux marchés étrangers du Canada, sous la direction des comités de travail.

Pour les années à venir, afin d'assurer le maintien d'une base de données de recherche fiable sur laquelle appuyer les décisions d'affaires, on est à mettre sur pied un programme quinquennal d'études de marché qui englobera tous les marchés. Il permettra de produire des données de conversion des campagnes publicitaires qui soient cohérentes et comparables d'un marché à l'autre.

Enrichissement du produit touristique et Innovation

Le programme d'Enrichissement du produit touristique et Innovation vise les objectifs suivants :

- améliorer la qualité de l'offre canadienne de produits touristiques en mettant l'accent sur les produits expérientiels relevant par exemple de la culture, de l'aventure, de la gastronomie, des jardins et spas;
- coopérer avec les responsables du marketing pour veiller à ce que les grappes de produits tiennent compte de l'Enrichissement du produit touristique et Innovation et inversement;

- coopérer avec l'industrie pour augmenter la quantité de produits commercialisables disponibles;
- favoriser le développement de nouveaux produits en tenant compte des nouvelles tendances sur le marché;
- inciter à la forfaitisation de ces produits de façon à ce qu'ils puissent être commercialisés efficacement;
- faciliter la mise en commun de l'information et le réseautage entre exploitants d'entreprises et autres partenaires potentiels de l'industrie du tourisme;
- coordonner la présence annuelle de la CCT à Rendez-vous Canada.

Le tourisme de plein air et d'aventure, le tourisme culturel et patrimonial, les villes / lieux de villégiature, le tourisme d'hiver et le tourisme culinaire ont été retenus comme priorités en matière d'Enrichissement du produit touristique et Innovation. Le choix de ces grappes de produits s'appuie sur une évaluation de la demande du marché, des besoins de l'industrie et de l'appétite existante ou potentielle du Canada de répondre à la demande. Ces grappes de produits s'intègrent dans les priorités de la CCT en marketing.

Programme de Partenariats pour l'innovation en tourisme

L'initiative de la CCT qui est la plus visible et indiscutablement la plus réussie en matière d'Enrichissement du produit touristique et Innovation est le programme de Partenariats pour l'innovation en tourisme (Programme des clubs de produits). Les clubs de produits sont des consortiums composés surtout de petites entreprises se livrant à des activités semblables ou complémentaires. Ils sont formés pour développer de nouveaux produits et pour rehausser la qualité des produits existants en échangeant des renseignements et en travaillant en coopération.

Rendez-vous Canada

Rendez-vous Canada (RVC) est une autre initiative dirigée par la division d'Enrichissement du produit touristique et Innovation qui remporte un vif succès. Tous les printemps, durant quatre jours, Rendez-vous Canada permet aux acheteurs étrangers de participer à une série d'entrevues organisées au préalable avec des vendeurs de produits touristiques canadiens.

Ressources humaines

La vision de la CCT en matière de ressources humaines consiste à être un employeur de choix qui offre des possibilités d'épanouissement dans un contexte international, en s'appuyant sur des valeurs et un leadership solides, dans une culture diversifiée et innovatrice. Le but global est de trouver les bonnes personnes pour les bons postes. La création et l'application de nouvelles politiques et formalités – par exemple un programme de planification de la relève – et l'élaboration d'une stratégie en matière de ressources humaines sont également des priorités dans le domaine des ressources humaines.

En vue du déménagement à Vancouver, l'Unité des ressources humaines a commencé à exécuter un nouveau plan de transition du personnel actuel et de recrutement de nouveaux employés à Vancouver. Il s'agira de veiller à ce que les bons employés se trouvent dans les bons postes. Les Ressources humaines auront ainsi la possibilité d'optimiser la structure organisationnelle.

Communications générales

L'unité des Communications générales est une unité d'action qui gère les questions d'actualité intéressant la CCT et communique de l'information à l'industrie, aux secteurs public et privé, aux médias et au grand public.

Les priorités stratégiques de l'unité des Communications générales de la CCT incluent :

- rehausser la visibilité de la CCT et de ses produits et services;
- fournir de l'information opportune et utile aux divers partenaires de la CCT;
- respecter les dispositions de la *Loi sur les langues officielles* dans tous les produits et activités de communication;
- planifier et exécuter les communications internes et externes efficaces;
- accélérer le mouvement vers les médias électroniques.

En regard spécifiquement de l'initiative de marque Canada, l'unité des Communications générales est responsable de :

- communiquer la marque touristique rafraîchie du Canada au moyen des médias les plus pertinents et les plus économiques
- favoriser une utilisation pertinente et cohérente de la marque, et intégrer la marque rafraîchie dans toutes les communications;
- communiquer la marque touristique du Canada à l'industrie.

L'unité des Communications générales comprend également plusieurs sous-unités spécifiques : Édition, Services de traduction et Relations avec les gouvernements.

Édition

L'unité de l'Édition et de la Distribution appuie le travail de la CCT en produisant des rapports, des documents généraux de l'organisme, des présentations, des brochures et des affiches. L'unité aide à articuler et à diffuser les renseignements qu'offre la CCT. Elle s'efforce actuellement de centraliser davantage la production, de simplifier les processus et de réduire les coûts.

Le site Canadatourisme.com s'adresse à l'industrie touristique et diffuse des actualités, des données de recherche et de l'information utiles pour prendre des décisions d'affaires opportunes. Par ailleurs, il donne aux petites entreprises accès à de nouveaux outils et à des initiatives de marketing, dans le but de les aider à exercer leurs activités plus efficacement. Le site a été remanié au début de 2004 afin d'en améliorer les fonctions et le contenu.

La famille de publications TOURISME

La CCT a notamment pour mandat de diffuser des renseignements qui aideront l'industrie à se développer et à prospérer. Les publications *TOURISME* sont des publications d'affaires et leur public cible est l'industrie du tourisme à l'échelle nationale, laquelle est constituée en grande partie de PME dont la viabilité dépend des données que peut leur transmettre la CCT.

TOURISME au quotidien est distribué par courriel, avec options de livraison quotidienne et hebdomadaire. *TOURISME en ligne* est publié tous les mois à www.canadatourisme.com. Il s'agit d'un recueil de nouvelles, d'opinions et de résultats d'études sur les tendances, les débouchés, les marchés et l'évolution de l'industrie. *TOURISME, le magazine de l'industrie canadienne du tourisme*, est une publication bimestrielle distribuée gratuitement à l'industrie du tourisme.

Services de traduction

Afin que la CCT respecte ses obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles* en ce qui concerne la production de matériel destiné à la fois au grand public et au personnel, et pour veiller à ce que les communications soient de qualité supérieure, l'équipe des Communications générales fournit des services de traduction et de révision à toutes les unités de la CCT.

Programme de relations avec les gouvernements

L'équipe des Communications générales fournit des services de relations d'entreprise et de relations avec les gouvernements à toutes les divisions de la CCT, gère toutes les réponses aux demandes de renseignements présentées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et conseille tous les employés et toutes les unités de la CCT en ce qui concerne les questions relatives aux langues officielles.

Finances, Approvisionnement et Services d'information

L'unité des Finances, de l'Approvisionnement et des Services d'information a comme but global de continuer d'améliorer les procédés pour réaliser des gains en efficacité, assurer l'efficacité et garantir l'observation des directives du gouvernement du Canada ainsi que pour surveiller la gestion des finances, de l'approvisionnement et de la gestion des installations de la CCT.

À la CCT, la fonction finances est une unité indépendante chargée de l'ensemble de l'administration financière de la CCT y compris l'approvisionnement, la paie, les comptes créditeurs et les comptes débiteurs.

La direction tient des systèmes de contrôle comptable interne qui visent à fournir l'assurance raisonnable que des renseignements financiers pertinents et fiables sont produits et que les opérations sont conformes aux autorisations pertinentes.

Les priorités de l'unité opérationnelle Finances, Approvisionnement et Services d'information de la CCT sont les suivantes :

- répondre aux exigences du Conseil du Trésor en matière de certification du contrôle interne;
- examiner les processus principaux (approvisionnement, comptes créditeurs, comptes débiteurs, paie) et déterminer quels sont les domaines où les processus pourraient être améliorés;
- concevoir et appliquer des moyens d'améliorer ou d'automatiser le flux des travaux en vue d'harmoniser la circulation et l'accessibilité de l'information;
- veiller à ce que les sites Web de la CCT soient suffisamment robustes et fiables pour soutenir les initiatives prévues de commerce électronique;
- augmenter la productivité du personnel en fournissant des outils et services pertinents relevant de la technologie de l'information.

Changement de cap pour 2006-2010

Une nouvelle approche en marketing

On se concentrera sur 11 marchés dont on projette qu'ils assureront les meilleurs rendements. La stratégie de marque de la CCT stimulera le comportement d'achat et influencera le consommateur au long du cycle du cheminement d'achat passant de la sensibilisation à l'intention puis à la cueillette d'information. La CCT investit des ressources et des fonds dans l'infrastructure nécessaire à cette stratégie. La marque Canada et la stratégie qui l'accompagne sont au centre de l'infrastructure du marketing. Cette plateforme centrale comprend des outils d'information de gestion et des stratégies pertinentes. Le développement et l'exploitation d'alliances stratégiques qui peuvent livrer le contenu sur les voyages au Canada au sein des marchés principaux de la CCT sont aussi au centre de cette nouvelle orientation.

Buts et objectifs

Les principaux buts et objectifs de la période 2006-2010 sont les suivants :

- augmenter la présence dans les marchés à haut rendement;
- créer de la notoriété spontanée dans les marchés principaux de la CCT;

- utiliser des médias propres à renforcer la marque durant les périodes où les consommateurs planifient leurs vacances;
- développer la plate-forme de relations médias et relations publiques;
- créer des alliances stratégiques avec des organisations qui peuvent appuyer le but de la stratégie de marketing, qui est de distribuer du contenu;
- augmenter l'efficacité et le rendement de l'investissement en marketing dans les marchés principaux de la CCT.

Cette démarche ciblée sera poursuivie dans la période visée par le plan 2006-2010. Cependant, la stratégie de réalisation des buts de marketing de la CCT sera différente. L'orientation stratégique sera davantage intégrée pour permettre une démarche axée sur la distribution de contenu.

En se concentrant sur un portefeuille réduit (limité aux marchés susceptibles d'assurer le meilleur rendement), le but de la CCT consistera à réaliser à l'intention de l'industrie du tourisme un solide rendement du capital investi. La CCT concentrera ses ressources dans les marchés au plus fort potentiel. Dans ses marchés principaux, la CCT continuera de s'attacher en priorité aux tâches suivantes :

1. mettre en œuvre une marque Canada rafraîchie;
2. passer du marketing de masse au marketing relationnel en visant à joindre les clients de façon itérative dans leur routine quotidienne au moyen de ce que nous appelons la distribution de contenu;
3. mettre en place des outils pour mesurer le rendement des fonctions ventes et marketing;
4. assurer la mondialisation de notre stratégie Web.

La CCT s'attachera à recentrer sa gamme de moyens de marketing. Elle s'éloignera de la publicité traditionnelle pour miser davantage sur les médias électroniques, les relations publiques et le marketing sur le Web. Grâce à son modèle de distribution de contenu, elle pourra augmenter la sensibilisation au Canada sur une plus grande échelle et en produisant un plus grand effet. Elle le fera en étant présente dans tous les canaux possibles touchant ses clients potentiels dans leur vie quotidienne – et en tentant de coopérer avec les grands médias disposés à communiquer le message *Canada. Explorez sans fin* partout au monde, ce qui rehaussera encore la notoriété du Canada.

Cette stratégie de marketing en est une qui intègre un nombre accru d'activités de relations publiques qui attireront l'attention sur le Canada et qui ne seraient pas possibles au moyen de publicité classique. Il faut pour cela tirer parti des relations publiques et créer des alliances stratégiques pour promouvoir le contenu et la marque Canada. En exploitant les canaux de distribution pertinents parmi les moyens de marketing, la CCT sera mieux à même de joindre ses clients. Les partenariats ayant de grands canaux de distribution de portée mondiale, comme Amex, ou des chaînes spécialisées de télévision par câble ou par

satellite permettront à la CCT de promouvoir le Canada plus énergiquement. Par exemple, la présentation en grande pompe de la « Canadian Railway Experience » dans la gare Grand Central de New York devrait susciter un important intérêt des médias et une forte sensibilisation aux expériences uniques qu'offre le Canada.

Mise en œuvre de la marque Canada

De grands efforts ont été déployés en 2004 pour façonner une marque Canada rafraîchie. Deux facteurs ont sous-tendu ce travail. La recherche indiquait qu'après des années à communiquer aux consommateurs les mêmes messages axés sur la nature, le Canada était devenu moins pertinent comme destination de voyage. Les intentions de voyage avaient baissé et, dans un marché mondial du tourisme devenant de plus en plus compétitif, les messages et stratégies de communication de la CCT devaient être mieux ciblés.

En concentrant tous nos efforts sur un message clair et intrigant, les dépenses du Canada en publicité touristique produiront un meilleur rendement. La marque rafraîchie de la CCT différenciera le Canada et lui donnera de la profondeur, nous permettant de nous démarquer par rapport aux messages touristiques des concurrents et de stimuler la demande des consommateurs. La marque rafraîchie permettra aussi à la CCT de rehausser l'efficacité de ses partenariats avec les provinces, les organismes de marketing de destinations et le secteur privé.

Le but de la CCT consiste à conserver et développer nos partenariats actuels avec l'industrie canadienne du tourisme et d'élargir sa stratégie de partenariats de façon à inclure des partenaires non traditionnels pouvant augmenter sa portée à l'échelle mondiale. Dans le passé, les partenariats de la CCT ont été limités aux programmes axés sur des produits précis visant des marchés précis. Nous nous efforçons maintenant de compléter cette stratégie « verticale » par une stratégie « horizontale » où nous créerons des programmes visant plusieurs marchés ou ayant une portée mondiale. La CCT a élaboré une marque Canada rafraîchie et séduisante, qui a été présentée en mai 2005 à Rendez-vous Canada. La marque Canada stimulera la curiosité et l'intérêt envers le Canada, et inspirera les visiteurs éventuels à rechercher de l'information sur le Canada et à s'y rendre.

La marque rafraîchie n'est pas seulement un nouveau logo, mais un changement de cap : il ne s'agit plus d'insister sur ce que le Canada a à vendre, mais sur ce que les touristes étrangers veulent acheter. La CCT donnera au Canada l'image d'un endroit pour les explorateurs plutôt que de mettre en valeur des attractions particulières. La marque Canada sera exploitée au moyen de la stratégie de diffusion de contenu de la CCT. Celle-ci permettra à la CCT de créer une différenciation de la marque et un avantage concurrentiel. En outre, grâce à des initiatives de développement commercial et des alliances stratégiques, du contenu sera diffusé par les bons canaux aux bons clients.

Les objectifs stratégiques de la stratégie de marque sont les suivants :

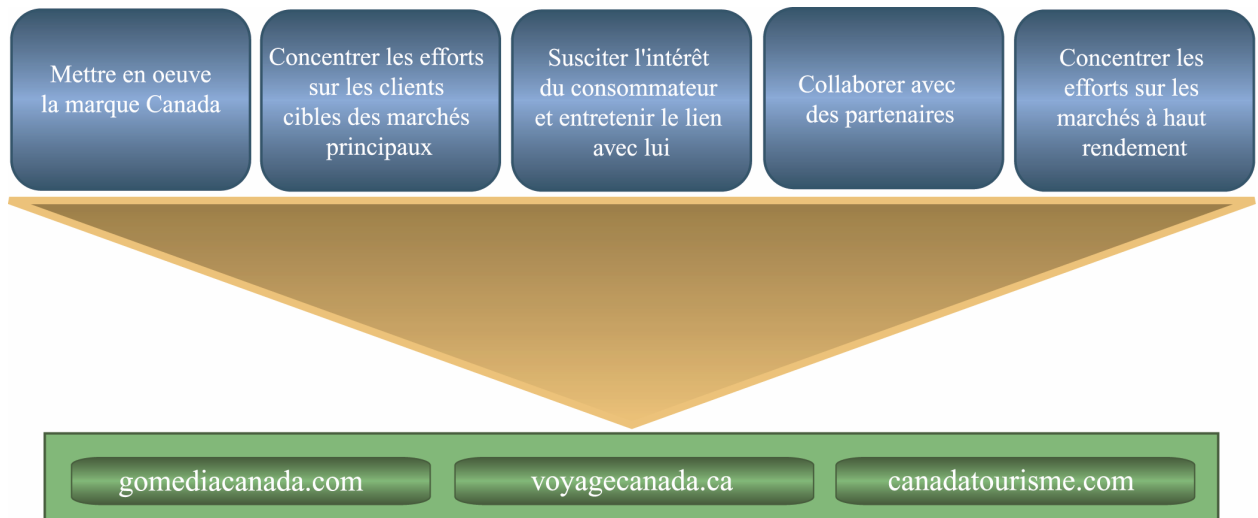
- exécuter une stratégie qui donnera au Canada une image de marque rafraîchie comme destination de voyage;
- faire vivre la marque dans tous les canaux de marketing;
- associer la marque à d'autres marques, dans le cadre d'alliances stratégiques;
- exploiter la marque dans toutes les activités publicitaires de la CCT visant la notoriété;
- associer la marque à des partenaires, dans le cadre de campagnes de commercialisation menées de concert avec la CCT.

Des marques solides et puissantes peuvent influencer sur les préférences des clients ainsi que sur la rentabilité. Le but immédiat sera de lancer la marque qui a été mise au point au cours de l'année écoulée. La souscription des partenaires aux principes de la marque ainsi que l'augmentation de la notoriété du Canada comme destination devront être mesurées dans l'année suivante, après que la mise en œuvre de la marque aura été complétée.

Stratégie Web

Les axes stratégiques de 2006-2010 se répercuteront dans les trois principaux sites Web de la CCT : *VoyageCanada.ca*, *Canadatourisme.com* et *GoMediaCanada.com*, comme l'illustre le diagramme suivant. L'infrastructure de la TI dont il a été question précédemment permettra la concrétisation de ces stratégies.

Figure 3 : Stratégie Web



Il est essentiel de déterminer quelles sont les technologies à même de soutenir l'orientation stratégique. L'appel à l'action de la CCT, le site **VoyageCanada.ca**, sera refondu et deviendra le principal outil de promotion du Canada comme destination de voyage. Le site **Canadatourisme.com** est le site Web officiel pour entreprises. Il présente actualités, stratégies d'entreprise, communiqués de presse et renseignements sur des sujets d'actualité touchant les intervenants du tourisme. **GoMediaCanada.com** est un site de pointe pour les médias; il est conçu pour améliorer la qualité et l'accessibilité de l'information utile aux médias.

VoyageCanada.ca est le site Web pour consommateurs de la CCT. Il fera l'objet de l'appel à l'action dans toutes les campagnes de la CCT partout au monde.

Le site Web **VoyageCanada.ca** sera le « cœur » du processus et l'appel à l'action de la CCT en vue de promouvoir la nouvelle marque. Il sera le principal canal de livraison et d'attraction permettant aux consommateurs de se renseigner sur les expériences qu'offre le Canada. Les nouvelles données qu'il recueillera et les analyses qu'il effectuera aideront à préciser et comprendre le comportement des consommateurs – ce qui permettra de prendre des décisions d'affaires plus pertinentes.

Une information profilée nous permettra de toucher le consommateur avec le bon produit, au bon moment, avec le bon message. En outre, elle aidera la CCT à se concentrer sur le rendement et sur son objectif stratégique d'augmenter les recettes d'exportation. La CCT s'attachera à concilier médias traditionnels et marketing électronique. Les deux se compléteront réciproquement de façon à produire une synergie globale pour la marque.

Le site **VoyageCanada.ca**, site officiel pour consommateurs de la CCT, affichera une présentation uniformisée et le contenu sur le Canada et ses destinations sera le même que vous le visitiez à partir du Japon ou des États-Unis. Le cadre de mondialisation sera conçu de façon à ce que la CCT puisse fournir aux divers publics les bons outils au bon moment et dans le bon format. Il s'agira pour cela d'adapter les gabarits graphiques et la présentation, de déterminer une architecture du contenu tenant compte des spécificités culturelles, de créer des indications adaptées pour la navigation et d'élaborer des stratégies de contenu et d'image propres à chaque marché.

Tout en adoptant une approche davantage mondialisée, nous coopérerons avec les équipes sur place dans les marchés pour veiller à ce que le contenu des sites Web propres à chaque marché comble les besoins de leur public cible local. Tout contenu créé pour les marchés nord-américains, par exemple, sera rédigé en tenant compte des besoins des Nord-Américains aux plans des voyages et du surfing sur Internet.

Canadatourisme.com (www.canadatourisme.com) est le site d'affaires officiel de la CCT. Il constitue une importante ressource d'information offrant actualités, stratégies d'affaires, communiqués de presse et autres renseignements sur des sujets d'actualité intéressant les intervenants du tourisme. En outre, **Canadatourisme.com** contient des données de

recherche, des renseignements sur les programmes de marketing et des nouvelles sur le développement de produits. Le tout est élaboré par la CCT et vise l'industrie du tourisme. Par ailleurs, en vue d'harmoniser et d'intégrer les moyens de communication de la CCT, Canadatourisme.com combine son magazine pour l'industrie, *TOURISME*, et les actualités du tourisme au jour le jour au sein de son bulletin *TOURISME au quotidien*, une source exhaustive de nouvelles et d'information de fond.

GoMedia Canada est un site de pointe pour les médias visant à améliorer la qualité et l'accessibilité de l'information utile aux médias. Le site lancé en janvier 2003 permet aux journalistes de créer leur propre profil, de sauvegarder du contenu et des suggestions d'articles pour référence ultérieure, de diffuser leurs articles publiés et même de transmettre leur profil à des parties intéressées. Il offre aussi une fonction de recherche perfectionnée, des suggestions d'articles, des articles rédigés, des images, des communiqués, des tarifs, des dates importantes, une vidéothèque, des renseignements sur des programmes spéciaux et la possibilité de s'y enregistrer, et un mécanisme de transmission de commentaires en ligne.

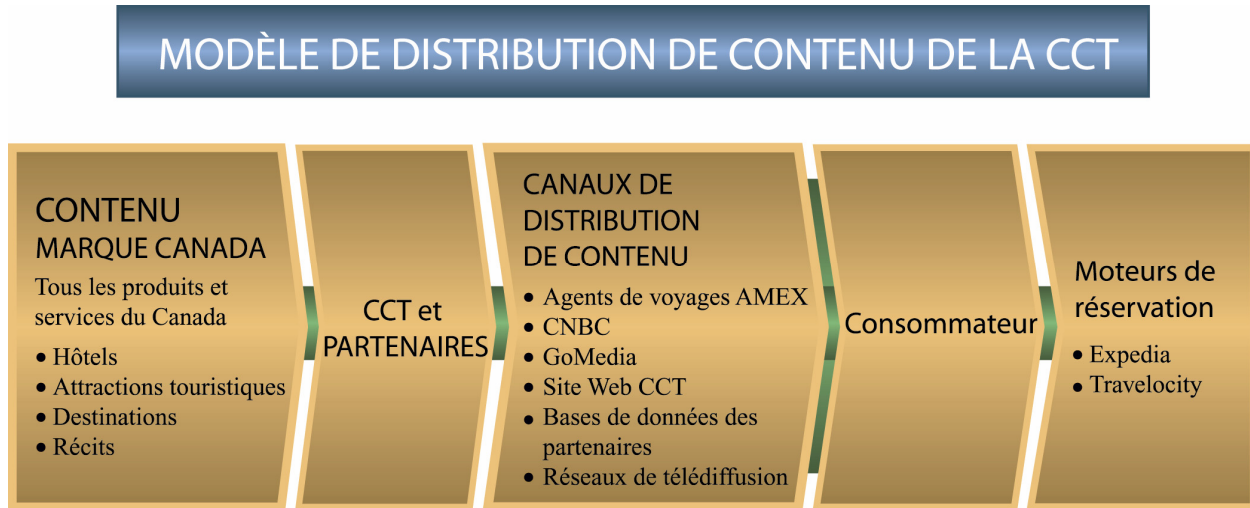
GoMedia, le vaste portail national des voyages à l'intention des médias, est un immense succès. Il a transformé la façon dont la CCT gère les relations médias à l'échelle nationale, lui permettant de se concentrer sur des activités à grande valeur ajoutée comme les relations avec les journalistes et la création de contenu rédactionnel rehaussant la couverture médiatique.

Une logistique commerciale stratégique

Dans la mise en œuvre de la marque, la CCT s'attachera à recentrer sa gamme de moyens de marketing. Elle s'éloignera de la publicité traditionnelle pour miser davantage sur les médias électroniques, les relations publiques et le marketing sur le Web. Un modèle de distribution de contenu sera adopté, en vertu duquel la CCT formera des alliances stratégiques et des partenariats avec des organisations qui peuvent véritablement faire passer du contenu sur le Canada au public voyageur, et ce, par divers canaux de distribution. Le diagramme ci-dessous (Figure 4) illustre le modèle de distribution de contenu de la CCT.

Nous entendons augmenter la notoriété du Canada, créer de nouvelles possibilités et fournir suffisamment d'information pour faire avancer le consommateur dans le cheminement d'achat. Ses fonds étant limités pour le marketing de masse, la CCT doit tirer parti de la couverture gratuite, la combinant avec la couverture payée dans une proportion qui assure un impact maximum en regard des montants investis.

Figure 4 : Modèle de distribution de contenu de la CCT



Recherche stratégique

La recherche sert d'assise à la CCT. Elle est vitale tant pour la CCT que pour l'industrie qu'elle dessert. Au cours des prochaines années, la CCT mènera la recherche de façon plus stratégique : elle diffusera des renseignements clés sur l'infrastructure pertinente à l'industrie; elle créera des modèles pour évaluer les effets économiques, sociaux et environnementaux d'investissements en infrastructure; elle créera des modèles pour mesurer les avantages d'une adaptation du marketing aux circonstances et les effets des politiques gouvernementales.

Élimination de redondances

La question de l'organisation géographique soulève la question du double emploi. Il existe un besoin perçu pour chaque région d'avoir ses propres outils de marketing, adaptés aux besoins particuliers de son marché. Pourtant, la CCT a adopté en matière d'image de marque une approche mondiale pour toutes les communications. En établissant une image uniformisée dans le monde entier, cela permet aux partenaires de l'industrie d'intégrer plus facilement leurs messages et de mettre en valeur leurs produits. Bien qu'une certaine adaptation culturelle soit indiscutablement nécessaire d'un marché à l'autre, l'importance des frontières géographiques continue à diminuer. Chaque marché n'a pas besoin d'une version différente d'une brochure sur le Canada ou de la publicité. Il n'est guère nécessaire non plus de prévoir une infrastructure spécifique pour livrer ces communications à chaque marché différent. En éliminant le double emploi entre les marchés, on renforcera la cohérence du positionnement marketing de la CCT et on réduira considérablement les frais d'exploitation.

Priorités gouvernementales horizontales

Langues officielles

En tant que société d'État, la CCT est tenue d'observer la *Loi sur les langues officielles* (LLO). En décembre 2004, le Commissariat aux langues officielles a effectué une vérification de la CCT pour évaluer son engagement à rehausser la vitalité et soutenir le développement des communautés de langue officielle en milieu minoritaire.

La commissaire a formulé huit recommandations pour aider la CCT à s'acquitter plus efficacement de ses obligations en vertu de la partie VII de la LLO :

- adopter une politique sur les langues officielles et la remettre à tous ses employés;
- élaborer un plan d'action adéquat pour la mise en œuvre de l'article 41;
- élaborer une stratégie pour susciter dans les communautés minoritaires l'intérêt à former des partenariats avec la CCT;
- tenir compte des obligations de la CCT dans ses accords de partenariat;
- rehausser l'exposition de la CCT aux communautés minoritaires de langue officielle;
- consulter les communautés minoritaires de langue officielle;
- adopter des mécanismes de suivi du rendement;
- veiller à la responsabilisation des gestionnaires.

Pour faire suite à ces recommandations, la CCT prendra toutes les mesures possibles pour honorer ses obligations en vertu de la LLO tout en veillant à remplir son mandat premier : faire augmenter les recettes touristiques de sources étrangères. En particulier, la CCT élaborera un plan d'action qui comprendra des objectifs à l'égard de ses obligations en vertu de l'article 41 de la LLO.

La CCT respectera le principe d'application suivant énoncé par le Conseil du Trésor le 27 juin 2005 relativement à la partie V de la Loi, qui concerne la langue de travail : « dans les cas où une administration centrale située dans une région désignée bilingue aux fins de la langue de travail doit être déplacée dans une région unilingue, l'institution doit maintenir le *statu quo* en ce qui a trait aux droits de langue de travail des employés qui choisissent de déménager » lorsque son siège social sera établi à Vancouver, le 1^{er} décembre 2005. De plus, que ce soit à Ottawa ou à Vancouver, la CCT continuera d'offrir des services au public dans les deux langues officielles et continuera de promouvoir la reconnaissance de l'anglais et du français au moyen de ses programmes et de ses services.

Gouvernement en direct

La Commission canadienne du tourisme appuie entièrement l'initiative *Gouvernement en direct* (GED) du gouvernement du Canada, visant à rendre tous les services gouvernementaux accessibles sur Internet d'ici 2005. En s'acquittant de la part qui lui échoit dans cette initiative, la CCT garantira un service à guichet unique centré sur le client, avec navigation et facilité d'utilisation optimisées.

La CCT veille à ce que tous les services en ligne qu'elle crée soient :

- bilingues;
- conçus pour répondre aux besoins des clients;
- accessibles 24 heures par jour;
- faciles à utiliser intuitivement, y compris pour les Canadiens qui ont des besoins spéciaux;
- respectueux de la vie privée et de la sécurité.

La CCT estime qu'elle continuera ainsi à soutenir efficacement les activités liées à l'initiative GED d'ici 2007, aidant le gouvernement du Canada à travailler plus efficacement et à livrer l'information plus rapidement.

Programme de coordination de l'image de marque

La CCT reconnaît la décision du Conseil du Trésor voulant que la CCT doive respecter le Programme de coordination de l'image de marque (PCIM) et a élaboré un plan d'action qui décrit la stratégie de la CCT en vue de respecter les exigences du PCIM.

Pour rédiger ce plan, la CCT a consulté la politique et le manuel du PCIM du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Pour assurer le respect des exigences du PCIM, la CCT effectuera des changements dans les trois domaines suivants :

1. La CCT sera désignée conformément aux exigences du PCIM. Ainsi, la signature prescrite par le PCIM (avec le symbole du drapeau) et le mot-symbole « Canada » seront les identificateurs officiels utilisés dans les domaines d'application corporative de la CCT.
2. Le titre actuel de « Commission canadienne du tourisme » sera inscrit comme titre d'usage en vue de créer une signature.
3. La feuille d'érable stylisée continuera d'être utilisée comme élément graphique dans les activités de marketing et de promotion cofinancées.

5. Le rendement de la CCT et son évaluation

La CCT évalue le rendement à divers niveaux. Le tableau 4 indique les mesures du rendement établies par la CCT pour sa période de planification stratégique de 2006 à 2008. Le tableau de bord montre comment la CCT évalue son rendement global et les jalons établis montrent le rendement de la CCT depuis son dernier plan d'entreprise. Les mesures en cause combinent l'ensemble des mesures visant les diverses unités opérationnelles. La CCT évalue également le rendement au niveau de l'unité opérationnelle et au niveau du programme. Les niveaux de partenariat constituent un indicateur essentiel pour la CCT. Il est entendu qu'un haut niveau de participation des partenaires indique un appui et un renforcement de l'activité de la CCT apte à maximiser la portée sur le marché. Les études de conversion et d'évaluation aident la CCT à déterminer le succès de ses campagnes de marketing. Les résultats de ces études guident les décisions sur le lancement des campagnes futures.

Tableau 4 : Tableau de bord du rendement de la CCT

CCT			Objectifs de rendement			
Activité	Objectif	Mesures	Repère	2006	2007	2008
La CCT et l'industrie	Canaliser la voix collective du Canada en vue de faire augmenter les recettes provenant des touristes des marchés principaux de la CCT (total intérieur et total international)	Recettes attribuables aux touristes	35 milliards \$* (données préliminaires de 2004)	↑↑ 4,0 %	↑↑ 4,0 %	↑↑ 4,0 %
Programmes de marketing	Augmenter les bases de données de consommateurs qualifiés de la CCT	Augmentation des bases de données	-	↑↑ 6 %	↑↑ 12 %	↑↑ 15 %
Marque Canada	Déterminer le succès de la marque rafraîchie	Mesure de la santé de la marque	-	La CCT établira en 2006 des repères pour évaluer la santé de la marque.	À déterminer	À déterminer
Appui de partenaires aux programmes de la CCT	Former de judicieux partenariats avec l'industrie, et atteindre ou surpasser l'objectif de 1:1 (\$ des partenaires ≥ \$ de la CCT)	Sondage sur la satisfaction des partenaires	En 2005, la CCT établira un repère pour la satisfaction et la fidélité des partenaires	À déterminer	À déterminer	À déterminer
		Nombre de partenaires différents	Environ 1 000 (2004)	↑↑ 5 %	↑↑ 5 %	↑↑ 5 %
		Montant	95 millions \$ (2004)	↑↑ 5 %	↑↑ 5 %	↑↑ 5 %
		Ratio de financement des partenaires	1,2: 1 (2004)	1,3:1	1,4:1	1,5:1

Tableau 4 : Tableau de bord du rendement de la CCT

CCT			Objectifs de rendement			
Activité	Objectif	Mesures	Repère	2006	2007	2008
Recherche : communications et réseautage	Augmenter la notoriété et l'utilisation des produits d'information créés en partenariat	Études sur la notoriété et l'utilisation, études de suivi et études sur la satisfaction des utilisateurs de l'information	Notoriété de 70 % des utilisateurs du CTX (2002)	↑↑ 10 % taux de notoriété de Canadatourisme.com	↑↑ 30 % taux de notoriété	↑↑ 30 % taux de notoriété
			Taux d'utilisation mensuelle de 32 % (2001)	↑↑ 20 % taux d'utilisation	↑↑ 45 % taux d'utilisation	↑↑ 45 % taux d'utilisation
Gestion financière générale de la CCT	Prévisions budgétaires précises par rapport aux résultats réels	Écarts dans les dépenses de l'année	-	4 %	2 %	1 %
Santé organisationnelle de la CCT	Fournir un milieu de travail productif permettant à la CCT de livrer des services à valeur ajoutée à ses interlocuteurs	Santé organisationnelle (combinaison de différentes mesures telles que productivité et satisfaction des employés)	En 2005, la CCT créera un repère pour la santé organisationnelle générale de la CCT.	À déterminer	À déterminer	À déterminer

* Dans les marchés principaux de la CCT : Canada, É.-U. – Voyages d'agrément, É.-U. – RCVM, R.-U., Allemagne, France, Mexique, Japon, Chine, Corée du Sud, Australie.

Depuis quelques années, la CCT a également mis au point un certain nombre d'outils d'évaluation pour aider à prendre des décisions plus éclairées concernant son orientation stratégique. Certains de ces outils sont encore en voie de mise au point. L'indice de l'analyse du portefeuille de marchés (APM) aide à évaluer le potentiel et le rendement des marchés, puis à établir des priorités en conséquence. Le Modèle d'investissement dans les marchés (MIM) est en voie de mise au point pour aider à déterminer la répartition budgétaire selon les marchés. Le programme de « veille touristique » fait l'objet d'un projet pilote en Europe pour évaluer les perceptions et la sensibilisation des voyageurs à l'égard du Canada. Cet outil pourrait ensuite servir à évaluer directement l'efficacité de la nouvelle marque Canada. Enfin, un programme d'analyse de l'efficacité du marketing (AEM) fait aussi l'objet d'un projet pilote dans les marchés européens pour mesurer le rendement du capital investi (RCI) dans les activités de marketing de la CCT, selon le type d'activité.

Appui des partenaires

Dans l'ensemble, la participation de l'industrie, qui se traduit par le nombre de partenaires, a augmenté depuis 2001. Cependant, la tendance n'a pas été uniformément haussière. Divers programmes – États-Unis, Europe-Amérique latine, Enrichissement du produit et Innovation – ont connu d'importantes fluctuations.

Tableau 5 : Partenaires de l'industrie, par programme de la CCT (2001-2004)

Programme	2001	2002	2003	2004
États-Unis	558	620	506	350
Europe-Amérique latine	542	512	357	338
Asie-Pacifique	258	269	266	197
RCVM	192	291	199	168
Enrichissement du produit et innovation	187	136	121	45
Canada	96	166	196	74
Recherche	19	48	74	48
Total	1852	2042	1719	1220

Source : Compilation de la CCT selon la base de données sur le financement par les partenaires

Les partenaires ont engendré des recettes qui, en général, ont permis à la CCT de maintenir le ratio d'investissements souhaité de 1:1. Pour se ménager une certaine souplesse à l'égard des marchés matures, en développement ou émergents, la CCT calcule une moyenne globale.

L'appui de l'industrie selon les programmes, d'après les montants du financement des partenaires, a en général surpassé le ratio de 1:1. Il faut noter que la CCT a pour mandat de viser un ratio de 1:1 globalement pour le budget de base, et non un ratio précis pour chaque programme individuel.

Tableau 6 : Appui de l'industrie, par programme, en millions de dollars (financement par les partenaires)*

Programme	2003	Ratio	2004	Ratio
États-Unis	31,9 \$	1,5:1	47,0 \$	2,3:1
Europe-Amérique latine	16,3 \$	1,2: 1	16,3 \$	1,2:1
Asie-Pacifique	10,8 \$	0,9:1	10,3 \$	0,9:1
RCVM	7,2 \$	1,2:1	5,9 \$	1:1
Enrichissement du produit et innovation	5,3 \$	0,8:1	5,7 \$	1:1
Canada	6,1 \$	1,9:1	4,9 \$	1,7:1
Recherche	5,6 \$	1,4:1	4,6 \$	1,2:1
Total	83,2 \$	1,2:1	94,7 \$	1,2:1

*Ratio des fonds des partenaires dans le budget

Source : Compilation de la CCT

Comment la CCT mesure le succès de ses campagnes de marketing

En 2003 et 2004, la CCT a exécuté de nombreuses campagnes de marketing dans tous ses marchés. La CCT suit et évalue le succès de ces campagnes au moyen d'études d'évaluation et de conversion. Les résultats de ses campagnes sur les marchés long-courrier et court-courrier aux États-Unis, de la phase 4 de la campagne intérieure « Ici, au Canada » et des campagnes au Royaume-Uni et en Allemagne en 2004 sont présentés dans le tableau suivant.

Pour les années à venir, afin d'assurer le maintien d'une base de données de recherches adéquate pour la prise de décisions, un programme quinquennal de recherche visant tous les marchés est en voie de mise au point. Il produira des données cohérentes et comparables sur la conversion obtenue par la publicité dans tous les marchés.

Tableau 7 : Campagnes de marketing de la CCT – Rendement du capital investi (RCI)

Canada	Modèle	Investissement (millions \$)	Retombées économiques (millions \$)	RCI
« Ici, au Canada » – été 2003	Publicité essentielle	3,1	148	48
« Ici, au Canada » – hiver 2004	Publicité essentielle	1,7	65	38
« Ici, au Canada » – printemps 2004	Publicité essentielle	1,1	307	278
TOTAL		5,9	520	88
États-Unis	Modèle	Investissement (millions \$)	Retombées économiques (millions \$)	RCI
États-Unis – voyages d'agrément, campagne printemps-été 2003	Publicité essentielle	4,2	97	23,1
États-Unis – voyages d'agrément, campagne de relance 2003	Publicité essentielle	8,95	37,5	4,2
Campagne ski – automne 2003	Publicité essentielle	0,35 \$US 0,49 \$CAN	3,5 \$US 5,0 \$CAN	10,1
États-Unis – voyages d'agrément, campagne printemps-été 2004 – marchés secondaires	Influence positive	2,0	56,8	28,4
États-Unis – voyages d'agrément, campagne printemps-été 2004 – marchés principaux	Influence positive	5,96	62,4	10,8
TOTAL		21,6	258,7	12

Tableau 7 : Campagnes de marketing de la CCT – Rendement du capital investi (RCI)

Europe-Amérique latine	Modèle	Investissement (millions \$)	Retombées économiques (millions \$)	RCI
Campagne de publicité 2003 au Royaume-Uni	Marché potentiel	2,9	14,5	5
Campagne de publicité 2003 en Allemagne	Marché potentiel ⁴	2,125	16,9	8
Campagne de publicité 2004 au Royaume-Uni	Publicité essentielle	1,3	23	9,3
Campagne de publicité 2004 en Allemagne	Influence positive	1,4	27,6	20,1
TOTAL		7,7	82	10,65
TOTAL POUR TOUTES LES CAMPAGNES		35	861	25

⁴ Selon l'Organisation mondiale du tourisme, le rendement du capital investi (RCI) est un chiffre calculé en tentant de quantifier le rendement qu'une organisation nationale du tourisme obtient par suite d'un investissement précis en promotion et en marketing. Le rendement peut être estimé en termes monétaires (la mesure la plus commune), selon le nombre de visiteurs ou en fonction d'un autre type d'extrant mesuré (p. ex., augmentation de l'emploi dans le tourisme; augmentation du nombre de visiteurs hors saison), d'après les objectifs de l'investissement promotionnel. – *NTO Marketing Activities – Guidelines for Evaluation*, Organisation mondiale du tourisme, 2003, p. 90

Pour la CCT, le rendement du capital investi se calcule en divisant les recettes découlant de la conversion par le total des coûts publicitaires.

$$\text{Rendement du capital investi (RCI)} = \frac{\text{Recettes de la conversion}}{\text{Total des coûts publicitaires}}$$

Ainsi, pour la CCT, le rendement du capital investi présenté dans le tableau 7 est le montant des recettes engendrées par chaque 1 \$ consacré par la CCT et ses partenaires à des campagnes de marketing.

L'analyse du RCI de 12 campagnes récentes de la CCT figurant au tableau 7 indique que les 35 millions de dollars investis dans ces seules campagnes ont contribué à des retombées économiques de presque 861 millions de dollars. Le RCI global est ainsi d'environ 25:1. Il faut noter que le RCI de 25 n'est qu'une estimation puisque différentes méthodes ont été utilisées dans les calculs. Le RCI estimé du tableau 7 ne donne toutefois pas d'indication du succès des programmes de marketing.

6. Financement en 2006

En sa qualité de société d'État, la CCT est financée en grande partie par des crédits parlementaires. Le financement de base s'établit actuellement à 78,8 millions de dollars.

En tant qu'organisme qui forme des partenariats avec l'industrie pour monter des programmes de marketing, la CCT débourse occasionnellement – quoique rarement – des fonds. À cet égard, la CCT reçoit environ 10 millions de dollars par année de ses partenaires. Des dépenses correspondantes sont imputées à ces fonds.