



De nouvelles orientations pour renouer avec la croissance

Résumé du plan d'entreprise 2011-2015

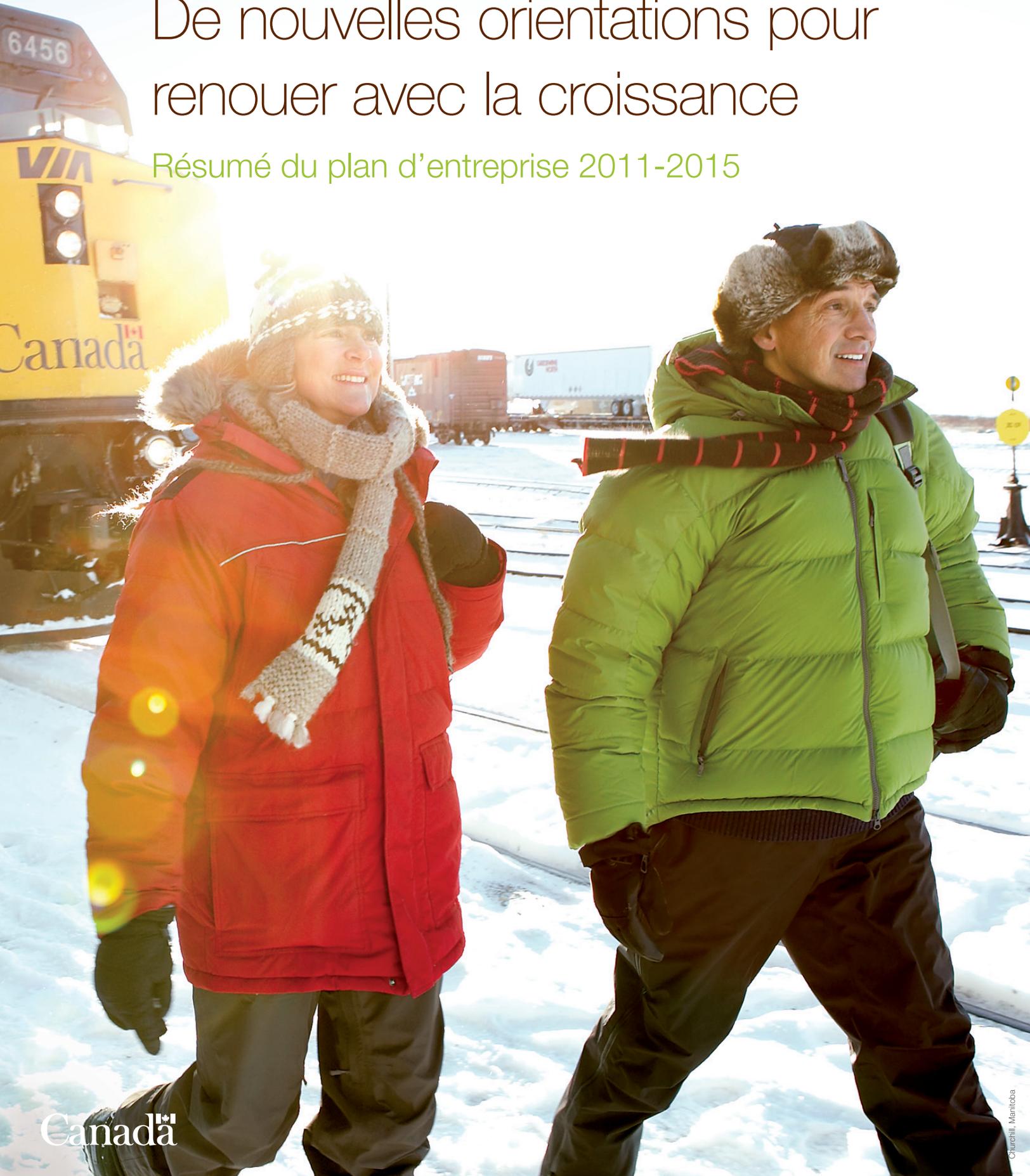




Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Message de la présidente-directrice générale | 1 |
| Résumé | 3 |
| Première partie : Notre entreprise | 8 |
| 1.1 Profil d'entreprise | 8 |
| 1.2 À propos de la CCT | 9 |
| Deuxième partie : Notre industrie | 14 |
| 2.1 Le tourisme au Canada | 14 |
| Troisième partie : Notre marque | 16 |
| 3.1 <i>Canada. Explorez sans fin</i> | 16 |
| 3.2 Arguments clés de vente du Canada avec l'industrie | 17 |
| 3.3 Modèle de cheminement vers l'achat | 18 |
| Quatrième partie : Notre monde | 19 |
| 4.1 Contexte sectoriel | 19 |
| 4.2 Priorités fédérales | 24 |
| 4.3 Partenariats financiers | 26 |
| Cinquième partie : Possibilités stratégiques, facteurs qui influencent le rendement et risques | 27 |
| 5.1 Possibilités | 27 |
| 5.2 Facteurs ayant une influence sur le rendement | 28 |
| 5.3 Risques | 31 |
| Sixième partie : Notre plan | 33 |
| 6.1 Objectifs | 33 |
| 6.2 Priorités | 34 |
| 6.3 Cadre stratégique | 35 |
| Septième partie : Nos résultats | 48 |
| 7.1 Mesure du rendement | 48 |
| 7.2 Tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2011 | 51 |
| Huitième partie : Notre plan financier | 55 |
| 8.1 États financiers, prévisions et budget d'immobilisation | 55 |
| Annexe : Glossaire (termes et abréviations) | 62 |



Message de la présidente-directrice générale

Lorsque nous avons entrepris la planification de la stratégie d'entreprise de la Commission canadienne du tourisme (CCT) pour la période s'échelonnant de 2011 à 2015, il nous est paru évident que le contexte d'affaires dans lequel nous nous trouvons n'était plus le même. Après les Jeux d'hiver de 2010, nous n'avons pas tardé à lancer nos campagnes de conversion visant à récolter les fruits de la visibilité offerte par les Jeux et à maintenir l'intérêt soulevé par ceux-ci. Plus précisément, nous ciblons les consommateurs afin de convertir leur intérêt pour le Canada en intentions de voyage, la priorité étant de « conclure la vente ». Par ailleurs, la reprise économique mondiale étant amorcée, notre programme de financement de relance, représentant un montant de 48 millions de dollars répartis sur deux ans, prendra fin dans quelques mois. Dans ce contexte de changement, nous devons nous adapter à cette nouvelle réalité et orienter nos investissements pour obtenir les meilleurs résultats possible et réaliser notre objectif : accroître les



recettes du Canada provenant des touristes étrangers. Nous avons profité de l'occasion pour revoir la stratégie et les secteurs d'activités de la CCT. Nous avons élaboré une nouvelle stratégie qui repose sur un modèle d'entreprise respectant un budget de base réduit et qui nous permettra de continuer à répondre aux normes élevées de la CCT en matière de résultats pour les Canadiens.

Dans le but de s'assurer que la part maximale de nos investissements est dirigée vers les programmes de marketing de la CCT, que nous rationalisons le plus possible nos activités et que notre structure organisationnelle est adéquate, nous avons consulté nos partenaires pour comparer le rôle de la CCT à celui des organismes de marketing provinciaux et territoriaux. Nous nous sommes entendus pour qu'ensemble, nous cherchions des façons d'améliorer notre efficacité et ainsi d'accroître notre influence collective sur le marché international et pour que nous missions davantage sur les rôles de chacun plutôt que sur un modèle possiblement démodé de simple partenariat. Plus que jamais, la CCT est un modèle sur le plan du leadership et de l'orientation.

Dans le cadre de la nouvelle stratégie de la CCT qui entrera en vigueur en 2011, et pour veiller à ce que les ressources consacrées à la stimulation de la demande soient utilisées à leur plein potentiel, nous concentrerons nos efforts de marketing sur les marchés internationaux où nous jouons un rôle prédominant et où nous pouvons réaliser le meilleur rendement possible du capital investi. Puisque les organismes de marketing provinciaux et régionaux investissent des montants importants sous leurs propres marques dans le marché américain des voyages d'agrément, nous interrompons nos activités de marketing aux États-Unis pour ce segment du marché à compter de 2011.

Nous diminuerons par ailleurs la structure de nos coûts afin de simplifier notre modèle de fonctionnement à l'avenir. Une nouvelle structure opérationnelle nous permettra de réduire la complexité organisationnelle de la CCT et de mettre à exécution notre nouveau plan d'entreprise de façon beaucoup plus efficace. L'un des points forts de la nouvelle structure organisationnelle est le concept de bureaux régionaux que nous mettrons en place pour les marchés internationaux dans le but de maximiser nos ressources dans un contexte international. En effet, il n'est plus pratique ni rentable pour la CCT d'avoir un bureau dans chacun de ses marchés sources.

La transition vers une structure de bureaux régionaux centralisés est considérée comme étant une pratique exemplaire pour d'autres organismes de marketing nationaux, y compris nos concurrents.

D'ici 2012, les économies totales provenant de nos changements stratégiques et opérationnels s'élèveront à 15,9 millions de dollars. Cette somme sera allouée aux marchés internationaux prioritaires où la marque touristique du Canada est la plus efficace, et peut faire la plus grande différence pour l'industrie touristique canadienne.

Notre stratégie touristique de 2011 repose sur notre vision, soit inviter le monde à explorer le Canada. C'est cette vision qui inspire nos objectifs généraux qui, à leur tour, nous permettent d'être bien placés pour réaliser notre objectif qui consiste à accroître les recettes provenant des touristes étrangers au Canada.

Premièrement, nos efforts en matière de marketing permettent d'augmenter la demande au profit de l'économie canadienne du tourisme et sont source de richesse pour la population canadienne. Par ailleurs, l'efficacité de nos activités de marketing touristique, de promotion et de développement des marchés s'appuie sur des études de marché fiables et contribuera à l'atteinte de l'objectif national de 100 milliards de dollars en recettes touristiques d'ici 2015.

Deuxièmement, nous concentrerons nos efforts sur les marchés internationaux et sur les segments de marché de consommateurs qui assurent le plus grand rendement du capital investi pour la marque touristique du Canada. Nous convertirons les clients à haut rendement en investissant dans les canaux de communication appropriés, identifiés dans le cadre de recherches sur la segmentation de la clientèle et conformes au modèle du cheminement vers l'achat.

La CCT œuvre au sein d'une industrie touristique mondiale hautement dynamique, où l'innovation, les conditions des marchés et les préférences des consommateurs définissent un contexte commercial en constante évolution. Dans la nouvelle réalité économique, tout organisme qui veut prospérer doit assurément faire preuve d'une grande capacité de changement et d'adaptation. Le changement engendre des possibilités. La réorientation de notre stratégie vers de nouvelles avenues nous permet de nous positionner le mieux possible pour tirer profit des nouvelles possibilités qui s'offrent à nous et établir notre marque plus fermement sur les marchés offrant le meilleur rendement du capital investi au profit de l'économie canadienne.

Je suis convaincue qu'avec notre nouvelle stratégie, nous continuerons de donner envie au monde de venir explorer le Canada.

Explorez sans fin!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michele McKenzie'.

Michele McKenzie

Résumé

Le présent document constitue le plan d'entreprise de la Commission canadienne du tourisme (CCT) pour la période allant de 2011 à 2015. Il s'agit d'un plan stratégique annuel à horizon quinquennal qui est présenté au gouvernement pour expliquer :

- les objectifs généraux et les priorités stratégiques de la CCT;
- les mesures du rendement;
- les prévisions en ce qui a trait aux états financiers de la CCT.

Organisme national de marketing touristique du Canada

La CCT est une société d'État fédérale détenue en propriété exclusive par le gouvernement du Canada. Comme l'a établi la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, notre objectif est de soutenir la prospérité et la rentabilité de l'industrie du tourisme en favorisant la collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires. La CCT fait la promotion du Canada comme destination touristique quatre saisons privilégiée et concurrentielle à l'échelle internationale, où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires. Nous donnons au Canada une voix cohérente sur le marché du tourisme international.

La principale bénéficiaire des activités de la CCT est l'industrie touristique du Canada, qui se compose de quelque 177 911 entreprises liées au tourisme et totalise environ 616 800 emplois. Depuis longtemps, l'industrie reconnaît la valeur des programmes de marketing de la CCT. Les activités de la CCT reposent sur des partenariats publics et privés et, traditionnellement, les contributions des partenaires égalent (ou surpassent) le financement du gouvernement fédéral. Dans le cadre de son changement stratégique, la CCT et ses partenaires adopteront une méthode de marketing plus poussée et basée sur les rôles. La CCT continuera d'offrir des possibilités de partenariat; cependant, en raison des changements sur le plan des investissements, le ratio de partenariat traditionnel de 1:1 passera à 0,6:1.

Contexte du fonctionnement du plan d'entreprise 2011-2015

La stratégie d'entreprise articulée dans le plan d'entreprise 2011-2015 se fonde sur deux réalités essentielles :

1. La CCT, appuyée par ses partenaires, a mené à bien sa stratégie consistant à tirer parti de la couverture médiatique générée par les Jeux d'hiver de 2010. Grâce à cela, un public international plus vaste que jamais a été exposé aux Jeux olympiques et aux messages vantant le Canada en tant que destination touristique;
2. La CCT doit à présent concentrer ses investissements là où ils promettent le meilleur rendement et dans les marchés où la marque touristique du Canada, *Canada. Explorez sans fin*, est prédominante. Appuyée sur ces deux fondements, la CCT aura la possibilité de promouvoir la conversion.

Le Canada doit accroître le nombre de visiteurs internationaux qu'il accueille. Au cours des dix dernières années, le profil des voyageurs a changé de façon importante. Actuellement, 80 % des recettes touristiques proviennent des voyageurs canadiens, alors que ce pourcentage était de 65 % en 2000. Comme pour toute industrie, la dépendance envers le marché national pour 80 %, voire plus, des recettes ne favorisera pas une croissance saine de l'économie touristique canadienne, surtout dans le contexte où l'OMT prévoit une augmentation des arrivées internationales de touristes au cours de plusieurs années à venir.

Au printemps 2010, la haute direction de la CCT a consulté les intervenants pour savoir s'ils pensaient qu'un nouveau modèle d'affaires était nécessaire. La CCT a collaboré avec l'actionnaire pour son changement stratégique et l'a tenu informé des développements importants dans le cadre de consultations. Les consultations indiquent que la majorité des partenaires sont réceptifs et soutiennent le changement stratégique de la CCT. Dans l'ensemble, les partenaires saisissaient la logique de ce changement et reconnaissaient les possibilités qu'il offrirait à la CCT et à l'industrie du tourisme.

Pendant les cinq prochaines années, la CCT se concentrera sur deux changements stratégiques clés afin de mettre l'accent sur la croissance : 1) elle misera sur les rôles; 2) elle passera à un modèle d'entreprise allégé et plus souple.

- 1. Miser sur les rôles :** à compter de 2011, la CCT adaptera ses paramètres d'investissements pour se concentrer dans les marchés où la marque *Canada. Explorez sans fin* est prédominante. La CCT concentrera ses investissements dans les marchés étrangers établis et les marchés étrangers émergents où la marque touristique du Canada se distingue (voir la carte ci-dessous). Par ailleurs, après deux années remplies de succès en 2009 et 2010, la CCT cessera d'investir dans le marché national. La CCT avait recommencé à investir dans le marché national grâce au financement du programme fédéral de relance de deux ans et avait lancé en 2009 la campagne *Secret d'ici*, campagne qui a été un succès. Enfin, la CCT cédera les efforts de marketing pour le marché américain des voyages d'agrément à ses partenaires canadiens dont les marques prédominent déjà dans ce marché, mais continuera d'investir dans certaines activités de marketing aux États-Unis, notamment dans les réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM), et par des voies plus abordables comme les relations avec les médias et le public et les médias sociaux.

Survol des rôles de leadership liés à la marque



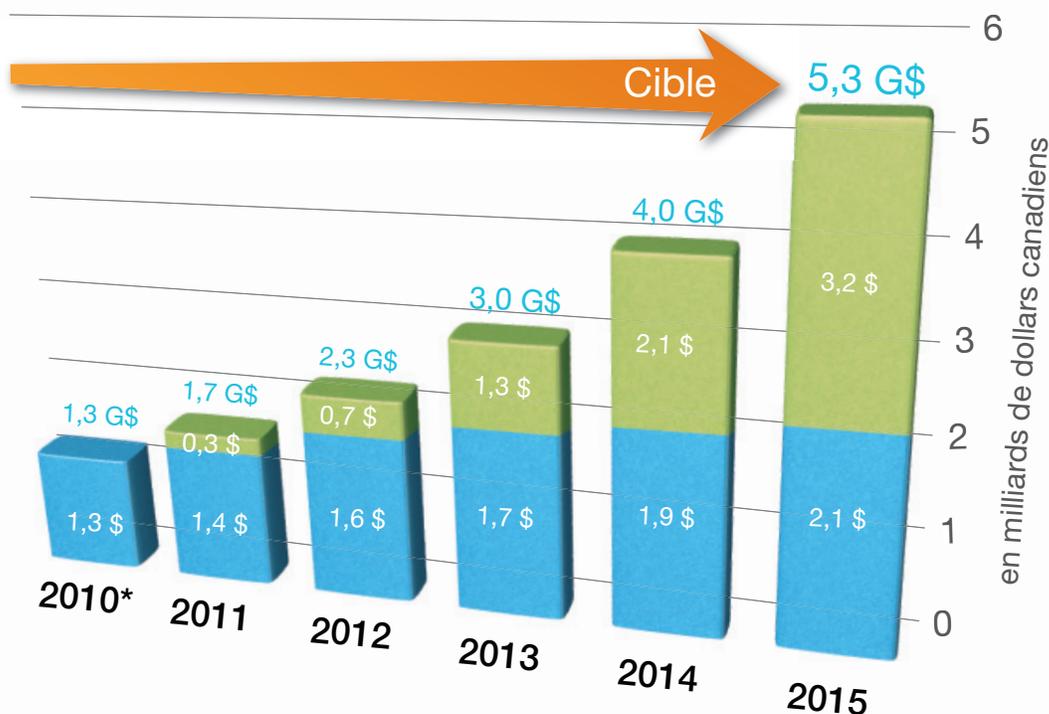
■ Activités centrées sur la marque de la CCT

■ Activités centrées sur la marque des partenaires canadiens

2. **Passer à un modèle d'entreprise allégé et plus souple** : la présence opérationnelle de la CCT, aussi bien au siège social que dans les marchés à l'étranger, évolue vers un modèle allégé et plus souple, ce qui signifie que la CCT sera présente dans certains marchés étrangers, mais sans y avoir de bureaux. De plus, dans le but d'éliminer les coûts indirects redondants, elle tentera d'établir des partenariats sous forme de partage de locaux avec les organismes de marketing provinciaux dans certains de ses marchés à l'étranger. La CCT vise ainsi à réduire ses coûts et sa complexité.

En réduisant les coûts indirects et la complexité de l'organisme et en réattribuant les ressources marketing aux marchés à l'étranger qui offrent un meilleur rendement du capital investi et où la marque de la CCT est prédominante, nous estimons pouvoir générer environ 5,3 milliards de dollars de recettes provenant des touristes étrangers. Cette somme aidera le Canada à réaliser son objectif de 100 milliards de dollars en recettes touristiques d'ici 2015, ce qui correspond à une augmentation cumulative potentielle de 7,6 milliards de dollars des recettes d'exportation attribuables aux touristes étrangers de 2011 à 2015.

- Augmentation cumulative estimative de 7,6 milliards de dollars de 2011 à 2015 des recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT (avec la réorientation stratégique de la CCT)
- Estimation des recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT (sans la réorientation stratégique de la CCT)



* cible de 2010 fixée à partir des résultats de base de 2009

Note : Les augmentations supplémentaires des estimations de la CCT quant aux recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT et résultant de la réorientation stratégique de la CCT sont supérieures aux prévisions de base de la CCT. Les augmentations annuelles des prévisions de base sont principalement attribuables aux augmentations des recettes provenant de la Chine, de l'Inde et du Brésil. (Source : estimations de la Recherche de la CCT, 2010)

Objectifs organisationnels et priorités stratégiques

Le plan d'entreprise 2011-2015 expose les objectifs, priorités et stratégies de la CCT pour les cinq prochaines années et réitère l'objectif stratégique d'accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers. En concentrant ses efforts sur les deux objectifs suivants, la CCT sera mieux placée pour réaliser son mandat au profit de l'industrie touristique du Canada :

- **Augmenter la demande au profit de l'économie touristique du Canada**

- Être source de richesse pour les Canadiens en misant aussi bien sur le potentiel à court terme qu'à long terme pour maximiser le rendement du capital investi à mesure que les marchés évoluent et gagnent en maturité.
- Prendre part à des activités de marketing touristique, de promotion et de développement des marchés efficaces et étayées par des études de marché afin d'aider le secteur du tourisme national canadien à atteindre son objectif de 100 milliards de dollars en recettes touristiques d'ici 2015.

- **Se concentrer sur les marchés où la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et fournit le meilleur rendement du capital investi**

- Se concentrer sur les marchés géographiques ou sur les segments de marché de consommateurs où le marketing au niveau national (la marque touristique du Canada) présente le plus grand potentiel de rendement du capital investi.
- Convertir les clients à haut rendement en investissant dans les canaux de communication appropriés identifiés dans le cadre de recherches sur la segmentation de la clientèle et conformes au modèle de cheminement vers l'achat.

En outre, les quatre priorités clés ci-dessous constituent le cadre qui permettra à la CCT d'atteindre ses deux objectifs pendant la période 2011-2015.

- **Assurer la pertinence de nos activités pour le client et distinguer le Canada des autres destinations**

- Initier et entretenir des communications pertinentes avec des voyageurs potentiels ciblés, et s'assurer que les messages de marketing qu'ils reçoivent leur soient utiles et tiennent compte de leurs intérêts et de leurs attentes en tant que consommateurs.
- Positionner la marque touristique du Canada comme l'une des marques touristiques prédominantes dans le monde évoquant des expériences qui permettent aux voyageurs de créer leurs propres histoires extraordinaires.

- **Récolter les fruits des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver pour le Canada**

- Travailler en collaboration avec des partenaires de l'industrie et des intermédiaires spécialisés dans les voyages internationaux pour cibler les consommateurs et convertir leur intérêt envers le Canada généré grâce aux Jeux d'hiver de 2010 en intentions de voyage, et ce, en mettant l'accent sur la conclusion de la vente.

- **Jouer le rôle de leader auprès de l'industrie pour ce qui est de l'harmonisation avec la marque et de la cohérence de celle-ci à l'échelle internationale**

- Travailler en étroite collaboration avec les membres de l'industrie et tous les ordres de gouvernement pour communiquer l'idée qu'il est impératif d'avoir une marque touristique canadienne qui soit forte et cohérente sur la scène internationale.
- Faire participer les petites et moyennes entreprises (PME) touristiques prêtes à l'exportation dans les plateformes de communications de la CCT afin d'aligner l'offre sur la demande des consommateurs dans les marchés internationaux et de renforcer la valeur de la marque touristique du Canada en présentant des expériences irrésistibles.
- Jouer le rôle de leader auprès de l'industrie et du gouvernement en matière de marketing touristique.
- Être à la tête des activités visant l'harmonisation avec la marque et la pertinence de celle-ci.

- **Veiller à l'excellence organisationnelle**

- Être une « organisation axée sur la stratégie » dotée des outils, du personnel et des ressources appropriés pour réaliser cette stratégie.
- Maintenir une relation de collaboration positive avec l'actionnaire.
- Se concentrer sur les coûts indirects et adopter des mesures de compression des coûts.

Première partie : Notre entreprise

1.1 Profil d'entreprise

Notre but

Accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers.

Notre vision

Inviter le monde entier à explorer le Canada.

Notre mission

Canaliser la voix collective du Canada en vue de faire augmenter les recettes provenant des touristes étrangers.

Notre rôle

En partenariat avec l'industrie canadienne du tourisme, nous travaillons à la promotion internationale du Canada comme destination touristique quatre saisons privilégiée et concurrentielle où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires. Nous donnons au Canada une voix cohérente sur le marché du tourisme international.

Notre mandat en vertu de la loi

- Veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie du tourisme;
- Promouvoir le Canada comme destination touristique de choix;
- Favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le tourisme au Canada;
- Fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé ainsi qu'aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

Nos marchés

Nous œuvrons au sein de 11 marchés géographiques clés à l'échelle internationale : les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, le Mexique, le Japon, la Chine, la Corée du Sud, l'Australie, l'Inde et le Brésil.

Nos partenaires

Nos partenaires comprennent notamment les gouvernements provinciaux et territoriaux, d'autres ministères et organismes fédéraux, des organismes de marketing de destinations, le secteur privé canadien, les professionnels des voyages à l'étranger et les professionnels du secteur des réunions à l'échelle internationale.

Nos valeurs

Innovation, collaboration, respect.

1.2 À propos de la CCT

Constitution

La CCT est une société d'État fédérale appartenant entièrement au gouvernement du Canada (« l'actionnaire »); elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie.

Gouvernance

En 2009, la CCT a effectué un examen général de la structure de régie interne de son conseil d'administration. À la suite de cet examen, il a été recommandé de mettre en place un nouveau cadre de régie interne du conseil. Le budget de 2010 prévoyait la suppression de 14 postes de gouverneurs en conseil au sein du conseil d'administration de la CCT. Cette décision est cohérente avec les résultats de l'examen de la régie interne de 2009.

Actuellement, la CCT est dirigée par un conseil d'administration composé de 26 membres. Son rôle consiste à fournir des conseils sur le plan de la gestion et de la stratégie. Le gouverneur en conseil nomme le président du conseil d'administration, de même que le président-directeur général. Le ministre de l'Industrie, avec l'approbation du gouverneur en conseil, nomme les autres membres du conseil, et le sous-ministre d'Industrie Canada est membre d'office. Les nominations au conseil sont effectuées de manière à refléter la conjonction des secteurs privés et publics qui caractérise l'industrie. Quatre comités permanents appuient le conseil dans son travail :

- le comité de direction;
- le comité de la régie interne et des nominations;
- le comité de vérification et des pensions;
- le comité des ressources humaines.

Le président-directeur général relève du conseil d'administration, qui à son tour rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie. La Commission informe l'État de ses activités au moyen d'un plan d'entreprise quinquennal et d'un rapport annuel.

Au cours de la période de planification 2011-2015, on peut s'attendre à des changements dans la structure du conseil d'administration de la CCT. En avril 2008, par l'intermédiaire de la ministre d'État (Petite Entreprise et Tourisme), le gouvernement du Canada a invité le conseil à procéder à un examen complet de la structure de régie interne de la CCT. En février 2009, la CCT a retenu les services d'un cabinet d'experts-conseils indépendant ayant l'expertise recherchée dans ce domaine. L'examen portait sur l'évaluation du cadre de régie interne actuel de la CCT et visait à faire des recommandations pour un modèle de régie interne optimal, reposant sur les pratiques exemplaires et la nature unique de la CCT, ainsi que des recommandations sur les étapes requises pour mettre en place un tel modèle.

Conformément aux pratiques exemplaires, le rapport final recommande à la CCT d'adopter un nouveau cadre de régie interne simplifié et efficace. Voici ses recommandations :

- Réduire la taille du conseil d'administration de la CCT à 9-12 membres, conformément à la taille moyenne des conseils des sociétés d'État canadiennes et aux pratiques exemplaires.
- Abolir le comité de direction du conseil d'administration.
- Choisir les membres du conseil en fonction des compétences et de l'expérience répondant aux besoins stratégiques de la CCT.
- Ne plus inclure de sous-ministres provinciaux ou territoriaux dans le conseil d'administration. Pour assurer un dialogue direct entre la CCT et les sous-ministres des provinces et territoires sur des questions d'intérêt mutuel, la CCT a mis en place un forum officiel rassemblant ces acteurs et se réunissant deux fois par an.

- La CCT devrait continuer de participer activement à l'industrie du tourisme par l'intermédiaire de ses comités consultatifs et d'autres méthodes, formelles ou non, déjà en place.

Le conseil d'administration de la CCT soutient pleinement toutes les recommandations visant à faire de la CCT une organisation davantage axée sur la stratégie et plus pertinente pour le gouvernement et l'industrie, et permettant du même coup à un conseil d'administration vraiment moderne d'atteindre le but de la CCT d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers. Les résultats de l'examen ont été approuvés par le conseil d'administration en octobre 2009 et ont par la suite été soumis au gouvernement du Canada. La loi d'exécution du budget de 2010, la *Loi sur l'emploi et la croissance économique*, a introduit des changements dans le conseil d'administration de la CCT, notamment la suppression de 14 postes, respectant ainsi le plan du gouvernement fédéral d'améliorer l'efficacité et la gouvernance au sein des ministères et des organismes gouvernementaux.

Même si la mise en œuvre de la nouvelle structure du conseil d'administration et le moment où celle-ci se produira demeurent mal définis pour le moment, la CCT reste déterminée à établir des contacts et à collaborer avec l'industrie touristique; elle a d'ailleurs mis en place des mécanismes pour faire en sorte que son conseil d'administration et ses dirigeants poursuivent leur engagement envers l'industrie. En voici quelques-uns :

- La confirmation de la structure actuelle de comités consultatifs au sein de la CCT et de l'importance du rôle de conseillers qu'ils assument auprès du conseil d'administration et de la présidente-directrice générale.
- La création d'un forum des sous-ministres provinciaux et territoriaux du tourisme qui se réunira deux fois l'an, de sorte que chaque province et territoire demeure au courant des activités de la CCT et ait la chance d'y contribuer.
- Des réunions à intervalles réguliers avec les homologues de la CCT du marketing de destination chez les organismes de marketing provinciaux et territoriaux, de même qu'avec la Destination Marketing Association of Canada (DMAC), qui représente les organisations municipales de marketing de destination au Canada.
- Des réunions annuelles avec les bureaux nationaux du tourisme (BNT) d'autres pays, dans le but de mettre en place des pratiques exemplaires et des bases de référence internationales.

Contact avec l'industrie



Pouvoirs et obligations d'ordre législatif

Obligations en vertu de la loi

La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et la réglementation subséquente constituent le fondement législatif de la CCT, en vertu duquel elle a été créée et peut exercer ses activités.

La CCT n'est pas régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et est considérée comme un employeur distinct. Elle est néanmoins soumise aux exigences de plusieurs lois, dont les suivantes :

- *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP)
- *Loi sur les langues officielles*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi sur l'accès à l'information*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Code canadien du travail*
- *Loi sur l'assurance-emploi*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi fédérale sur la responsabilité*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
- *Loi sur les conflits d'intérêts*

Obligations en vertu de la loi

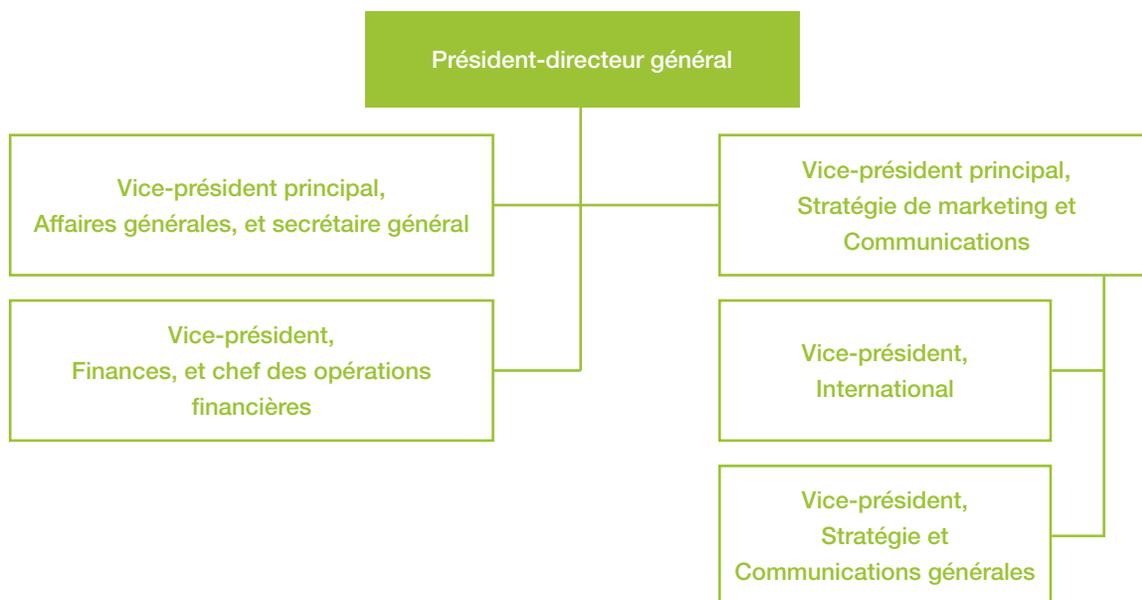
En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la CCT doit se soumettre à un examen spécial dont les conclusions doivent faire l'objet d'un rapport présenté au conseil d'administration pour approbation. La publication du rapport du prochain examen est prévue pour 2016.

Reddition de comptes au Parlement

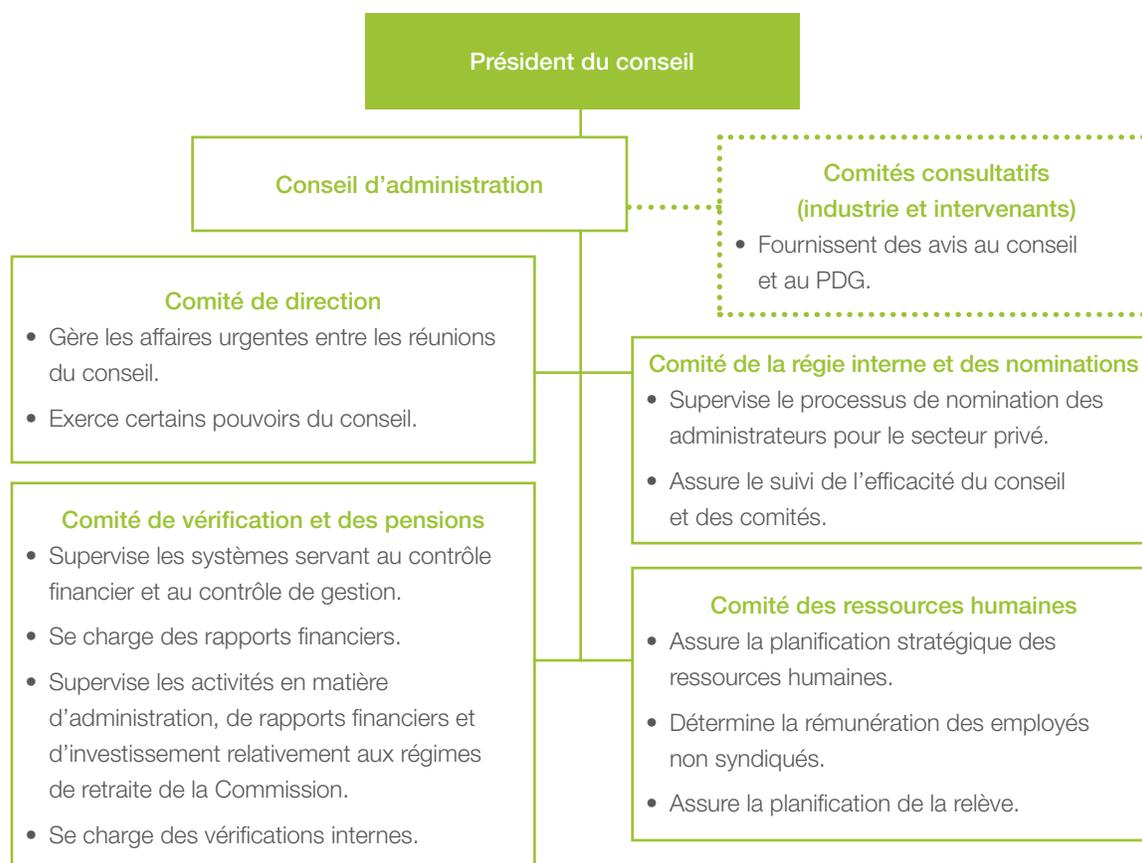
Pour l'essentiel, le gouvernement du Canada administre les sociétés d'État au moyen de leurs lois d'habilitation et de la LGFP. La CCT figure actuellement dans la liste de la partie I de l'annexe III de la LGFP et, à ce titre, elle est tenue de :

- soumettre un rapport annuel, un plan quinquennal d'entreprise et un budget d'exploitation au ministre responsable;
- se soumettre aux vérifications régulières du vérificateur général du Canada.

Structure de la haute direction



Structure du conseil et des comités



Marchés émetteurs et bureaux

La CCT a son siège social à Vancouver, en Colombie-Britannique, et un petit bureau local dans la région de la capitale nationale. À compter de 2011, le bureau de Londres, au Royaume-Uni, deviendra le bureau régional pour les marchés principaux que sont le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et l'Australie. Le siège social établi à Vancouver servira de bureau régional pour les marchés émergents que sont l'Inde, la Chine, le Brésil et la Corée du Sud, mais aussi pour les marchés ébranlés, soit le Japon et le Mexique.¹ De plus, la CCT conservera ses bureaux satellites en Chine et au Japon.

Le bureau de Vancouver s'occupera du marché des réunions, congrès et voyages de motivation, et la Commission disposera en outre de représentation locale aux États-Unis et à l'échelle internationale, principalement au Royaume-Uni.

La CCT exerce actuellement ses activités dans des régions des Amériques (États-Unis, Mexique et Brésil), de l'Europe (Royaume-Uni, Allemagne et France), de l'Asie (Chine, Inde, Corée du Sud et Japon) et enfin en Australie. Cependant, notre structure reposant sur des centres régionaux nous permet d'être souples, de profiter des occasions qui s'offrent à nous et d'adapter nos programmes de marketing aux changements que connaissent les marchés et d'exploiter les nouvelles possibilités de marketing dès qu'elles se présentent.

Personnel

La CCT compte 119 postes permanents, dont 90 (ou 76 %) se trouvent au siège social de Vancouver. Ces postes fournissent dans une large mesure des services de marketing, de communication et de recherche, et des services généraux. Il existe aussi un petit bureau à Ottawa, où deux employés sont en poste. Outre son personnel canadien, la CCT compte 29 employés permanents (24 %) qui fournissent des services internationaux de marketing et de vente dans les marchés étrangers.

¹ Les marchés ébranlés sont les marchés dont le rendement était auparavant élevé pour le Canada, mais qui demandent maintenant une approche plus conservatrice dans le but de rétablir le Canada en tant que destination touristique potentielle, en raison de facteurs externes tels que les obligations de visa, les pandémies ou l'accès aérien.

Deuxième partie : Notre industrie

2.1 Le tourisme au Canada

Vendre le Canada à l'étranger

La CCT compte promouvoir la position concurrentielle du Canada en générant des recettes au profit d'une industrie qui contribue considérablement à l'économie canadienne. Le tourisme représente environ 2 % du produit intérieur brut (PIB) du Canada, et sa valeur de 27,7 milliards de dollars en 2009 équivaut approximativement à la valeur économique de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse réunies.² On dit que le tourisme génère des « recettes d'exportation », car tout article vendu à un touriste international est considéré comme une exportation.

La CCT travaille dans l'intérêt national afin de rehausser la compétitivité du Canada à l'échelle internationale; pour ce faire, elle tire profit des changements technologiques que connaît le monde du marketing. La CCT a déjà innové dans son approche du marketing, en intégrant à ses campagnes des microbillets sur le Canada et des photos du Canada, envoyés en continu et intégrés à des habillages de magasins dans différentes villes des États-Unis, et en créant sur Facebook la communauté Explorez sans fin, dont les membres interagissent régulièrement avec le contenu de la CCT. Dans sa stratégie de marketing, la CCT continue d'insister pour tirer parti des technologies les plus récentes, qu'il s'agisse de campagnes multimédias ou de stratégies de médias sociaux.

Action en faveur des entreprises touristiques du Canada

En plus d'assurer au pays des recettes provenant de l'étranger, le tourisme fournit du travail à des milliers de Canadiens. En 2009, Statistique Canada dénombrait au pays 177 911 entreprises liées au tourisme au Canada. Même s'il s'agit en majorité d'entreprises de moins de 20 employés, le secteur du tourisme représente 616 800 emplois au Canada. Les PME exercent des activités dans les collectivités, petites et grandes, de chaque province et territoire du Canada, et constituent de bien des façons, le moteur économique du pays. On estime actuellement qu'environ 10 000 entreprises canadiennes fournissent des services touristiques prêts pour l'exportation (c.-à-d. commercialisables internationalement) dans cinq secteurs clés : hébergement, services de restauration et débits de boisson, loisirs et spectacles, transport et services d'agences de voyages. Elles apportent aux Canadiens d'importants bienfaits économiques, sociaux et culturels, aussi bien dans les zones urbaines que rurales.

Bénéfices nationaux

L'industrie touristique est la bénéficiaire immédiate des activités de la CCT. En effet, l'industrie reconnaît depuis longtemps la valeur des programmes de marketing de la CCT. Cela dit, c'est le contribuable canadien qui en profitera en dernier ressort, puisque le tourisme contribue à la qualité de vie au Canada grâce aux investissements publics et privés dans les parcs, les infrastructures de transport, les attraits touristiques, les activités organisées et les équipements qui s'y rapportent. En plus de stimuler la croissance des recettes provenant de l'étranger et la création d'emplois au Canada, la CCT favorise les entreprises et les emplois fondés sur le savoir (p. ex. les technologies de mise en service, le marketing électronique, la création artistique, la recherche et l'économie numérique), secteur important de l'économie canadienne. L'industrie du marketing touristique fait partie des clients importants de l'économie canadienne reposant sur le numérique et la créativité.

² Selon les données de 2009 de Statistique Canada sur le produit intérieur brut aux prix de base, industries primaires.

Bilan économique de 2009

L'année 2009 s'est avérée difficile pour le secteur du tourisme dans le monde, y compris au Canada. Selon les renseignements fournis par Statistique Canada et l'Unité de la recherche de la CCT, le rendement global du tourisme au Canada pour 2009 s'illustre comme suit :

- Les recettes touristiques sont tombées à 69,5 milliards de dollars, soit une baisse de 4,5 % par rapport à 2008.
- Les recettes totales provenant du tourisme international ont chuté pour passer à 14,1 milliards de dollars, soit une baisse de 12,8 % par rapport à 2008.
- Les recettes totales provenant du tourisme national sont tombées à 55,4 milliards de dollars, soit une baisse de 2,1 % par rapport à 2008.
- La contribution du tourisme au PIB du Canada est tombée à 27,7 milliards de dollars, soit une baisse de 4,2 % par rapport à 2008.
- Les recettes de l'État estimées provenant du tourisme sont tombées à 19,2 milliards de dollars, soit une baisse de 4,8 % par rapport à 2008.
- Plus de 616 800 emplois sont attribuables au tourisme.
- Les campagnes de marketing de la CCT ont généré, pour le gouvernement fédéral, 228,7 millions de dollars de recettes fiscales attribuables au tourisme.

Sources : Estimations préliminaires de Statistique Canada; Indicateurs nationaux du tourisme; recettes gouvernementales estimatives d'après la CCT; Recettes des administrations publiques attribuables au tourisme de Statistique Canada; bilan trimestriel Indicateurs nationaux du tourisme (INT), 2007.

Troisième partie : Notre marque

3.1 *Canada. Explorez sans fin*

Depuis le lancement de la nouvelle marque touristique *Canada. Explorez sans fin* en 2007, nous avons cherché à jeter un pont entre les perceptions du Canada dans le monde, fondées sur la nature, et la nécessité de présenter des expériences touristiques canadiennes plus diversifiées et plus authentiques, qui soient personnelles, pertinentes et interactives, et fassent appel aux émotions. Afin de revitaliser la marque touristique du Canada, nous avons dressé une courte liste d'idéaux à partager avec notre public. Nous les appelons nos « idées maîtresses », et tous les aspects de notre marque ont été conçus pour les appuyer.



Idées maîtresses

- **Expression**

Le Canada est un catalyseur de mon expression personnelle. Il me donne la liberté de créer mes propres expériences.

- **Émotion**

Ce que je vois, ce que je goûte, ce que je sens, ce que j'entends, ce que je découvre au Canada fait naître des émotions en moi.

- **Exploration**

Le Canada m'invite à laisser libre cours à ma curiosité et à explorer sa géographie, sa culture et son peuple.

- **La promesse de la marque**

Créez vos propres expériences extraordinaires.

Par le biais de la marque *Canada. Explorez sans fin*, le Canada se positionne comme une destination de choix aux yeux des voyageurs avertis. Par le passé, nous avons tenté de présenter le Canada comme une destination qui pouvait plaire à tous. À présent, nous devons porter notre attention sur ce qui rend notre pays attrayant pour un groupe de voyageurs internationaux actifs, motivés, à haut rendement et triés sur le volet. Après beaucoup de recherches et de collaboration, nous avons dégagé cinq arguments clés de vente (ACV) pour le Canada qui promettent des expériences touristiques inoubliables et inégalées.

3.2 Arguments clés de vente du Canada avec l'industrie

Après beaucoup de recherche, de collaboration et de développement, la CCT a défini cinq arguments clés de vente (ACV) qui mettent en valeur les expériences qui font du Canada un endroit unique sur le marché mondial. Ces ACV distinguent le Canada de la concurrence en le présentant comme une destination de voyage exceptionnelle et extraordinaire qui n'a pas son pareil; ils nous permettent de rassembler et de promouvoir des expériences adaptées aux intérêts et aux valeurs des voyageurs, ciblées au moyen du Quotient explorateur^{MC} (outil innovateur et avancé de segmentation du marché qui permet de déterminer précisément les préférences touristiques particulières des voyageurs).

En veillant à ce que les activités de marketing respectent ces ACV, on fera en sorte que toutes les expériences faisant l'objet d'une promotion internationale viennent appuyer la marque touristique du Canada. Ces arguments de vente donnent à la CCT un point de convergence et les moyens d'harmoniser les produits commercialisables. Ils permettent également de formuler les messages à l'échelle internationale, sur tous les réseaux, de manière à garantir que le Canada continue à se différencier et demeure concurrentiel. Des arguments similaires peuvent être invoqués ailleurs, mais la façon dont le Canada livre ses promesses leur donne réellement un caractère spécial. Les ACV contribuent à faire du Canada la destination privilégiée des voyageurs à haut rendement.

Des villes débordant de vie à proximité de la nature

Le Canada se distingue par ses villes dynamiques offrant un accès facile à la nature. Promenez-vous dans le port de Halifax, là où convergent l'ancien et le moderne, dans une atmosphère dynamique. Découvrez les quartiers animés de Toronto. Explorez Québec, seule ville fortifiée en Amérique du Nord.



Des voyages d'exploration personnelle par voie terrestre, maritime ou aérienne

Voyager, ce n'est pas seulement aller d'un point à un autre : c'est aussi explorer et faire des découvertes tout au long du parcours. Traversez le pays en train. Rendez-vous à un luxueux chalet en hydravion depuis le centre-ville de Vancouver. Laissez-vous pousser par le vent dans un voilier le long de la plus longue côte du monde.



L'aventure active au milieu de merveilles naturelles à couper le souffle

Les voyageurs peuvent s'aventurer dans les merveilles de la nature, sur l'eau et parmi la faune – sans avoir à sacrifier leur confort. Admirez les aurores boréales bien au chaud dans une cuve thermique. Goûtez à l'eau des chutes Niagara (et profitez d'une dégustation de vins privée dans l'un des vignobles de la région). Observez les ours polaires le jour et savourez un repas gastronomique en soirée. Faites de l'hélicoptère dans les Rocheuses en matinée (et passez l'après-midi dans un spa).



Une cuisine régionale de première classe

Les ingrédients locaux, le retour à la fraîcheur naturelle et à l'agriculture à faible intensité, la fusion ethnique, le savoir-faire, le cadre naturel et les Canadiens eux-mêmes font de la cuisine canadienne une expérience gastronomique unique. Découvrez les vins de glace de l'Ontario ou visitez une microbrasserie en Nouvelle-Écosse. Apprenez comment sont fabriqués les fromages québécois ou initiez-vous à l'écaillage des huîtres à l'Île-du-Prince-Édouard.



Faire connaissance avec des Canadiens

Les voyageurs peuvent s'imprégner des endroits qu'ils visitent. Imprégnez-vous de l'art canadien dans les galeries de Montréal. Découvrez la culture acadienne lors d'une fête de cuisine estivale. Écoutez les récits des gens de la place lors du festival du conte oral du Yukon. Apprenez l'héritage des peuples des grandes plaines au célèbre précipice à bisons de l'Alberta.



3.3 Modèle de cheminement vers l'achat

Le comportement des consommateurs qui achètent un produit de voyage peut être scindé en différentes étapes qui, suivies successivement, constituent un cheminement qui débute au moment où le consommateur entend parler d'une destination et prend fin au moment où il achète un produit de voyage. La CCT a élaboré un modèle de « cheminement vers l'achat » pour illustrer ce processus et suivre le rendement de la marque touristique du Canada à chaque étape menant aux achats des consommateurs. Notre modèle comprend sept étapes : 1) la prise de connaissance; 2) la liste de destinations éventuelles; 3) la liste de destinations sérieusement envisagées; 4) la création d'un scénario de voyage; 5) la planification d'un itinéraire détaillé; 6) l'achèvement des préparatifs de voyage; 7) l'achat concret d'un voyage. L'analyse du modèle nous permet de comparer le rendement de la marque dans tous les marchés et de cibler les activités de marketing de manière à renforcer les points faibles. Par exemple, la plus grande difficulté du Canada concerne l'étape de « création d'un scénario de voyage », où les voyageurs sont amenés à s'imaginer en train de vivre leur expérience de voyage. Autrement dit, bon nombre de consommateurs connaissent le Canada en tant que destination et envisagent même sérieusement de le visiter, mais sans jamais se rendre à l'étape de « création d'un scénario de vacances ». En fait, quel que soit le marché, le Canada perd environ 50 % de son public à cette étape. Par ailleurs, parmi les consommateurs qui franchissent cette étape, bon nombre ne se rendent jamais à la prochaine étape qui est importante : « la planification d'un itinéraire ». Ce blocage entre la considération d'une destination et la planification d'un itinéraire peut être influencé par le marketing. En fait, on estime à 19 millions le nombre de voyageurs potentiels au Canada qui restent bloqués à cette étape; en tant que spécialistes du marketing, nous pouvons aider ces voyageurs à cheminer vers l'achat d'un produit de voyage. Convertir le désir en intention constitue un défi majeur pour tous les spécialistes du marketing ou vendeurs de destinations; c'est pourquoi le modèle offre une approche ciblée afin de guider les voyageurs dans leur cheminement vers l'achat.

| | Mexique | Royaume-Uni | France | Allemagne | Japon | Corée du Sud | Chine | Australie | |
|---|---------|-------------|---------|-----------|---------|--------------|---------|-----------|----------------------------|
| Potentiel du marché | 8,5 M | 27,5 M | 23,1 M | 26,2 M | 21,3 M | 13,3 M | 2,8 M | 6,9 M | |
| Étape 1 | | | | | | | | | |
| On entend parler de la destination | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | Établissement de la marque |
| Étape 2 | | | | | | | | | |
| Liste des priorités Destination à laquelle on songe se rendre un jour | 81,4 % | 82,6 % | 85,9 % | 81,1 % | 80,3 % | 83,7 % | 89,8 % | 81,9 % | |
| Étape 3 | | | | | | | | | |
| Liste de destinations sérieusement envisagées | 5,0 M | 12,0 M | 10,0 M | 13,0 M | 7,0 M | 7,0 M | 2,0 M | 3,0 M | Établissement de la marque |
| Devient une destination où l'on souhaite se rendre dans les 2 prochaines années | 62,6 % | 42,6 % | 45,5 % | 50,7 % | 31,1 % | 54,7 % | 68,7 % | 37,6 % | |
| Étape 4 | | | | | | | | | |
| Création d'un scénario de voyage | 3,0 M | 5,0 M | 5,0 M | 6,0 M | 3,0 M | 3,0 M | 1,0 M | 1,0 M | Établissement de la marque |
| Début de la collection d'informations, amis, internet, articles, brochures | 30,3 % | 19,5 % | 22,2 % | 23,7 % | 12,9 % | 23,0 % | 38,9 % | 15,8 % | |
| Étape 5 | | | | | | | | | |
| Planification d'un itinéraire détaillé | 0,9 M | 1,7 M | 1,1 M | 2,0 M | 0,7 M | 1,1 M | 0,4 M | 0,2 M | Tactiques de conversion |
| Planification des détails d'un itinéraire au Canada | 10,9 % | 6,1 % | 4,7 % | 7,5 % | 3,5 % | 7,9 % | 15,9 % | 3,6 % | |
| Étape 6 | | | | | | | | | |
| Achèvement des préparatifs de voyage | 3,2 % | 2,0 % | 1,3 % | 2,9 % | 0,7 % | 1,5 % | 2,7 % | 0,8 % | Tactiques de conversion |
| Processus de finalisation des détails du voyage | | | | | | | | | |
| Étape 7 | | | | | | | | | |
| Achat | 0,9 % | 1,0 % | 0,6 % | 0,5 % | 0,1 % | 0,2 % | 1,1 % | 0,3 % | |
| Réservation d'un voyage au Canada | | | | | | | | | |
| Voyage d'une nuit ou plus en 2009 | 0,178 M | 0,714 M | 0,406 M | 0,309 M | 0,198 M | 0,138 M | 0,160 M | 0,205 M | |
| Ratios entre le nombre d'arrivées et l'étape de la planification | 19,0 % | 43,0 % | 37,0 % | 16,0 % | 27,0 % | 13,0 % | 36,0 % | 83,0 % | |

Source : étude sur le cheminement vers l'achat, Insignia Research, 2009.

Quatrième partie : Notre monde

4.1 Contexte sectoriel

Nécessité de se tenir au courant

Dans une industrie qui change rapidement, il est essentiel d'avoir accès régulièrement à de l'information qui soit juste et à jour. À cette fin, la CCT effectue un suivi mensuel des tendances relatives à l'économie et au marché, et elle se sert de l'information recueillie pour appuyer ses décisions. En outre, elle met cette information à la disposition des entreprises canadiennes par le biais de son site Web d'entreprise (www.canada.travel/entreprise) aidant ainsi l'industrie canadienne à fonctionner en tout temps dans un contexte optimal.

État de l'économie mondiale

Les perspectives d'un nouveau ralentissement de l'activité économique mondiale ont été renforcées par de nombreux facteurs, notamment par les signes annonçant un ralentissement de la consommation en Amérique du Nord et le niveau misérable de création d'emploi dans le secteur privé, le niveau d'endettement inquiétant aux États-Unis, les répercussions négatives du déversement de pétrole dans le golfe du Mexique, les inquiétudes relatives aux économies chancelantes de certains pays européens (p. ex. la Grèce, l'Espagne, le Royaume-Uni), les perspectives d'un ralentissement économique plus important que prévu en Chine (pays affichant la plus forte croissance de la production au monde) et les préoccupations grandissantes ayant trait à la déflation, en raison de l'engagement des pays membres du G20 à prendre des mesures de redressement budgétaire.

La reprise économique est amorcée à l'échelle internationale. Elle est alimentée par l'amélioration continue des conditions financières et la croissance plus vigoureuse de la demande intérieure dans de nombreux pays émergents. La reprise repose encore sur des mesures de relance exceptionnelles monétaires et budgétaires de même que sur les mesures extraordinaires adoptées pour appuyer les systèmes financiers.

La confiance commence déjà à s'affaiblir, les consommateurs de nombreux pays ne bénéficiant plus des mesures incitatives intéressantes des gouvernements et les entreprises continuant d'être prudentes sur le plan de l'embauche, de la production et de l'investissement. Partout dans le monde, les responsables des achats rapportent un ralentissement de la production, et les indicateurs de l'activité des services commencent eux aussi à montrer des signes de ralentissement.

La Banque du Canada prévoit que la relance économique canadienne se poursuivra, que l'économie retrouvera son plein potentiel à la fin de 2011 et que l'inflation demeurera près de 2 %. La Banque estime que l'économie progressera de 3,5 % en 2010, de 2,9 % en 2011 et de 2,2 % en 2012.³ Dans cette conjoncture économique volatile, la CCT doit rester souple et agile afin de parvenir aux meilleurs résultats possible dans le contexte commercial fluctuant de l'industrie des voyages.

État de l'industrie mondiale du tourisme

D'après l'édition de juin 2010 du Baromètre OMT du tourisme mondial, les arrivées de touristes internationaux ont augmenté de 7 % au cours des quatre premiers mois de 2010⁴. Cette augmentation confirme la tendance au rétablissement observée au cours du dernier trimestre de 2009, en dépit des conditions difficiles de ces derniers mois. Même si la fermeture de l'espace aérien européen pendant une semaine s'est répercutée sur les résultats du mois d'avril, le rythme de la reprise à l'échelle mondiale, menée en grande partie par les marchés émergents, est tout de même plus rapide que prévu. Pour l'ensemble de l'année 2010, l'OMT prévoit une augmentation des arrivées de touristes internationaux de 3 à 4 %.

³ Banque du Canada : <http://www.banqueducanada.ca/fr/rpm/pdf/2010/rpmsomjuillet10.pdf>

⁴ OMT : www.unwto.org/media/news/fr/press_det.php?id=6241

D'autres indicateurs du secteur, comme celui du transport aérien qui, d'après l'Association du Transport Aérien International (IATA), a augmenté de 6 % au cours des quatre premiers mois de 2010, confirment la capacité de résistance du secteur touristique et le fait que la reprise est amorcée. Les données du secteur de l'hébergement signalent également une amélioration, le taux de fréquentation et les prix moyens des chambres étant de nouveau à la hausse.

Entre janvier et avril 2010, plus de 258 millions d'arrivées de touristes internationaux ont été enregistrées. Bien que ce volume soit de 2 % inférieur à celui enregistré pour la même période en 2008 — année record avec 264 millions d'arrivées — il s'agit d'une amélioration par rapport aux résultats négatifs de 2009, où n'ont été enregistrées que 242 millions d'arrivées.

Les résultats de 2010 continueront de s'améliorer en raison d'une situation économique qui va de mieux en mieux et d'un certain nombre de grands événements tels que les Jeux olympiques d'hiver de Vancouver, la Coupe du monde de la FIFA en Afrique du Sud, l'Exposition universelle de Shanghai et les Jeux du Commonwealth en Inde. Malheureusement, le tourisme a également subi les effets de toute une série de catastrophes naturelles, notamment l'éruption volcanique en Islande, des séismes à Haïti, au Chili, en Californie du Sud et au Guatemala, et les inondations majeures qui ont affecté un grand nombre de destinations, comme le Machu Picchu (Pérou) et différentes régions de l'Europe.

État de l'industrie canadienne du tourisme

La détérioration de la conjoncture économique, les nouvelles exigences en matière de documents de voyages, la volatilité des prix du carburant et la force du dollar canadien ont entraîné une baisse des voyages d'agrément de visiteurs en provenance des États-Unis en 2009. Depuis 2002, la part canadienne du marché des voyages d'agrément à l'étranger depuis les États-Unis a régressé de 7,2 points de pourcentage, tandis que le marché américain des réunions d'affaires, congrès et voyages de motivation (RCVM) a subi un déclin de 2,3 points de pourcentage. Néanmoins, compte tenu des 11,7 millions de voyageurs se déplaçant pour une nuit ou plus au Canada en provenance des États-Unis (agrément et RCVM) et des recettes de 6,6 milliards de dollars qu'ils ont générés en 2009⁵, le marché des voyages d'agrément des États-Unis demeure plus important que tous les autres principaux marchés d'outre-mer de la CCT réunis (3,8 milliards de dollars). En 2009, les touristes internationaux qui ont séjourné une nuit ou plus au Canada ont généré des recettes de 12,9 milliards de dollars. Les principaux marchés de la CCT représentent 80 % de ce total, soit 10,4 milliards de dollars.⁶ Les visiteurs internationaux ont en outre été source au Canada de recettes supplémentaires de 3,2 milliards de dollars sous forme de dépenses effectuées lors de voyages d'une seule journée ou de sommes versées à des transporteurs aériens canadiens pour des vols en direction ou en provenance du Canada.

L'industrie hôtelière canadienne — excellent indicateur de l'état du secteur privé — a subi des pertes de recettes de 4 milliards de dollars en 2009 et une réduction de l'occupation moyenne, qui est passée de 63 % en 2008 à 58 % en 2009. Comme l'indique son Enquête sur les intentions de voyages pour 2010, publiée en février, l'Association des hôtels du Canada s'attend en 2010 à une hausse des voyages d'affaires de 3 % par rapport à 2009, mais à une baisse de 4 % des voyages d'agrément. Pour 2010 et 2011, cette même association prévoit une augmentation d'un ou de deux points du niveau d'occupation qui se situe actuellement à 58 % et une croissance des tarifs et des revenus par chambre disponible (RCD).

5 Ces recettes provenant de voyages d'une nuit ou plus ne comprennent pas les sommes versées à des transporteurs canadiens pour des voyages en direction ou en provenance du Canada, mais elles comprennent les sommes versées à des transporteurs canadiens pour les voyages à l'intérieur du pays.

6 Résultats préliminaires de l'enquête sur les voyages internationaux de Statistique Canada.

Concurrence renouvelée

En juin 2010, l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies (OMT) classait le Canada au 15^e rang pour les arrivées de touristes internationaux (15,8 millions de visiteurs) et, en 2009, au 16^e rang pour ce qui est des recettes provenant des touristes étrangers (13,6 milliards de dollars américains). En ce qui concerne l'avenir, l'accroissement de la concurrence mondiale, la vigueur du dollar canadien et la volatilité des prix du carburant posent certains défis à l'industrie canadienne du tourisme. À l'échelle mondiale, la concurrence pour accueillir les touristes a atteint de nouveaux sommets et les nouvelles destinations exotiques et émergentes d'Asie, d'Afrique et du Moyen-Orient commencent à attirer sérieusement les voyageurs. Au cours des 10 prochaines années, on s'attend à ce que les destinations émergentes réalisent de forts gains aux dépens de l'Europe et des Amériques. En effet, selon les prédictions, l'Europe et les Amériques réunies réussiront tout juste à attirer un milliard de voyageurs d'ici 2020, alors que l'Asie, l'Afrique et le Moyen-Orient en attireront de leur côté plus de 1,6 milliard.

En termes de volume, le Canada a vu décroître le nombre de voyages d'une nuit ou plus effectués au pays en 2009, de tous ses principaux marchés, à l'exception de la Chine (+ 0,4 %). Cette situation a contribué, en 2009, à une baisse globale de 8,4 % pour les marchés principaux de la CCT et de 8,3 % pour tous les marchés étrangers.

Le Canada n'a cependant pas été le seul à subir une baisse des arrivées de touristes internationaux au cours de la dernière année. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, certains de ses concurrents internationaux établis ont continué d'essuyer des pertes en 2009. Les États-Unis ont enregistré des pertes dans tous les marchés sauf ceux de la Chine, du Brésil et de l'Australie; l'Australie a, quant à elle, connu une diminution du nombre de voyageurs en provenance du Japon, de la Corée du Sud et du Royaume-Uni. Quant à ce dernier, il a accusé un recul dans les marchés des États-Unis, de l'Allemagne, du Japon, de la Chine, de l'Australie et de l'Inde. La situation de ces pays suit la tendance internationale, selon laquelle les marchés établis perdent de la clientèle au profit de nouvelles destinations dans les marchés émergents.

Estimation des voyages d'une nuit ou plus selon les marchés en 2009 (en milliers)

| | Canada | Variation 09/08 (%) | É.-U. | Variation 09/08 (%) | Australie | Variation 09/08 (%) | R.-U. | Variation 09/08 (%) |
|-----------------------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|--------------|---------------------|---------------|---------------------|
| Total - États-Unis | 11 666 | -6,7 | - | - | 480 | +5,6 | 2 825 | -4,2 |
| Royaume-Uni | 686 | -18,1 | 3 899 | -14,6 | 664 | -1,2 | - | - |
| France | 388 | -4,1 | 1 204 | -3,2 | 93 | +9,0 | 3 808 | +4,7 |
| Allemagne | 291 | -7,6 | 1 687 | -5,4 | 161 | +0,4 | 2 758 | -4,9 |
| Mexique | 161 | -37,4 | 13 164 | -3,8 | - | - | 80 | +23,1 |
| Japon | 180 | -30,4 | 2 918 | -10,2 | 355 | -22,3 | 233 | -2,5 |
| Corée du Sud | 131 | -24,0 | 744 | -2,0 | 181 | -17,1 | - | - |
| Chine | 159 | +0,4 | 641 | +1,3 | 366 | +2,8 | 128 | -5,9 |
| Australie | 188 | -14,3 | 724 | +4,9 | - | - | 901 | -5,7 |
| Inde | 126 | -2,0 | 549 | -8,3 | 125 | +7,6 | 270 | -24,8 |
| Brésil | 57 | -19,2 | 893 | +16,0 | - | - | - | - |
| Total – marchés principaux | 14 033 | -8,4 | 26 423 | -6,2 | 2 426 | -3,8 | 11 003 | -2,1 |
| Total – marchés étrangers | 15 583 | -8,3 | 47 738 | -5,4 | 5 585 | +0,0 | 29 716 | -6,8 |

Sources : Estimations préliminaires de Statistique Canada; Tourism Australia (Australie); UK National Statistical Office (Royaume-Uni); Office of Travel and Tourism Industries (États-Unis).

À la baisse des arrivées de touristes internationaux au Canada en 2009 s'est ajoutée une réduction des recettes totales provenant des marchés principaux de la CCT, qui sont tombées à 9,4 milliards de dollars, soit un recul de 11,7 % par rapport à 2008. En outre, la moyenne estimée des dépenses par nuit par personne a fléchi de 0,9 %, passant de 107,90 \$ en 2008 à 106,90 \$.

Le fait que la croissance des recettes touristiques ait dépassé de plus de 15 fois celle des arrivées de touristes témoigne du succès de notre stratégie qui consiste à cibler les consommateurs à haut rendement. Malgré la stagnation du rendement, le Canada s'est tout de même classé au troisième rang quant à la hausse du rendement entre 1996 et 2008, d'après les données de l'OMT sur les arrivées de touristes et les recettes touristiques. Par rapport à ses principaux concurrents, le Canada a vu son rendement augmenter de 157,8 % durant ces 12 années, soit une augmentation moyenne de 8,2 % par année, ou 6,0 % en termes réels selon les estimations. Soulignons que de 1996 à 2008, le nombre de voyageurs au Canada a diminué de 2,3 % alors que les recettes touristiques ont augmenté de 35,9 %. La moyenne des dépenses par voyage au Canada est inférieure à celle des destinations long-courriers, comme l'Australie, en raison du grand nombre de voyageurs provenant des États-Unis et séjournant une nuit ou plus, qui procurent un faible rendement en comparaison des voyageurs internationaux procurant un rendement plus élevé.

Dépenses moyennes par personne et par voyage :
(volume des arrivées de touristes et des recettes) (\$ CA)

| | 1996 | 2008 | Variation 08/96 (%) |
|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Australie | 1 554 \$ | 4 702 \$ | 202,5 |
| Chine | 315 \$ | 821 \$ | 160,6 |
| Canada | 365 \$ | 941 \$ | 157,8 |
| France | 333 \$ | 747 \$ | 124,3 |
| Royaume-Uni | 622 \$ | 1 271 \$ | 104,3 |
| Turquie | 461 \$ | 938 \$ | 103,5 |
| Allemagne | 850 \$ | 1 712 \$ | 101,4 |
| États-Unis | 1 099 \$ | 2 023 \$ | 84,1 |
| Thaïlande | 926 \$ | 1 291 \$ | 39,4 |

Source : OMT

Si l'on songe à l'avenir et à ce que sera 2011, les sept premiers mois de 2010 nous donnent des raisons d'être optimistes. De janvier à juillet 2010, on compte approximativement 8,1 millions d'arrivées au Canada de visiteurs séjournant une nuit ou plus en provenance des marchés de la CCT, ce qui représente une augmentation de 0,6 % par rapport à la même période en 2009 (source : Voyages internationaux : renseignements préliminaires, bulletin de service de juillet 2010 de Statistique Canada).

On enregistre des augmentations des voyages d'une nuit ou plus pour la période de janvier à juillet (2010 par rapport à 2009) dans presque tous les principaux marchés de la CCT, notamment au Japon (29,3 %) et au Brésil (25,5 %). La Chine a atteint un niveau record, grâce à une hausse de 19,1 % par rapport à 2009. De plus, plusieurs autres marchés de la CCT ont connu un rebond et ont affiché des gains, soit la Corée du Sud (18,0 %), l'Inde (17,8 %), l'Australie (10,6 %), la France (6,8 %) et l'Allemagne (8,4 %).

Deux marchés de la CCT seulement ont enregistré des baisses. Le Mexique a poursuivi sa chute marquée (-39,8 %) et le Royaume-Uni a enregistré une petite baisse de 0,8 %.

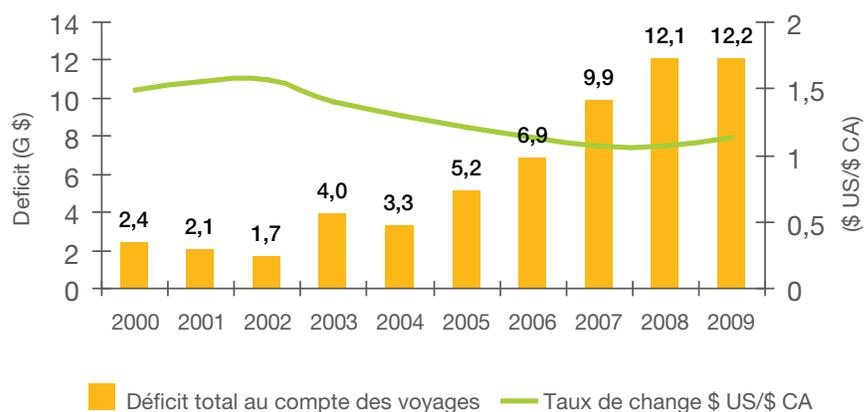
Le rebond de nombreux marchés d'outre-mer de la CCT indique que la stratégie de diversification prudente de la CCT dans les marchés émergents du Brésil et de l'Inde en 2009 a été efficace et commence à porter ses fruits pour les Canadiens. De plus, le changement de stratégie de la CCT prévu pour 2011-2015 canaliserait l'investissement dans des marchés d'outre-mer qui, par la suite, soutiendraient les tendances de reprise et de croissance.

Compte des voyages

En 2009, les recettes totales du tourisme au Canada ont chuté pour passer à un montant estimé à 69,5 milliards de dollars (soit une baisse de 4,5 % par rapport à 2008). La demande touristique totale sur le marché intérieur a fléchi pour passer à 55,4 milliards de dollars (soit une baisse de 2,1 % par rapport à 2008) et les recettes provenant des touristes étrangers ont chuté à 14,1 milliards de dollars (soit une baisse de 12,8 % par rapport à 2008), ce qui correspond respectivement à environ 80 % et 20 % du total des recettes touristiques du Canada pour 2009.

Selon le compte des voyages internationaux, les recettes provenant des touristes étrangers, c'est-à-dire les dépenses totales des visiteurs étrangers pour des biens et services touristiques canadiens, y compris certaines dépenses effectuées à l'extérieur du Canada, comme l'achat d'un billet d'avion pour voyager à bord d'un transporteur international canadien à destination du Canada, ont chuté pour passer à 15,5 milliards de dollars en 2009 (soit une baisse de 6,2 % par rapport à 2008). En outre, les dépenses des Canadiens à l'étranger ont fléchi et sont passées à 27,7 milliards de dollars (soit une baisse de 3,3 % par rapport à 2008). En conséquence, selon les estimations, le déficit au compte des voyages internationaux du Canada – différence entre ce que les ressortissants canadiens dépensent à l'étranger et ce que les voyageurs internationaux dépensent au Canada – a augmenté de 0,7 % en 2009 pour atteindre 12,2 milliards de dollars.

Déficit au compte des voyages au Canada 2000-2009



4.2 Priorités fédérales

Point de vue du gouvernement canadien sur les priorités de la CCT

Au printemps 2010, l'honorable Rob Moore, ministre d'État (Petite Entreprise et Tourisme) et le conseil d'administration de la CCT se sont réunis pour discuter des difficultés et des débouchés qui se présentent dans l'industrie du tourisme. Après cette réunion, le ministre a fait part du point de vue du gouvernement canadien sur les priorités dont la CCT doit tenir compte dans son processus de planification pour la période 2011-2015. Par conséquent, les mesures suivantes feront intégralement partie du plan quinquennal de la CCT :

- **Statut de destination approuvée (SDA) auprès de la Chine**

Afin de tirer le meilleur parti de l'ouverture que représente le statut de destination approuvée pour le Canada auprès de la Chine, la CCT déploiera des ressources supplémentaires en vue de lancer des activités de promotion d'envergure dans le marché chinois.

- **Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver**

Afin de profiter des retombées des Jeux d'hiver de 2010, la CCT continuera de convertir l'intérêt de voyager en vente en travaillant avec l'industrie touristique et en lançant des campagnes de marketing directement auprès des consommateurs des marchés étrangers prioritaires.

- **Réorientation stratégique de la CCT**

À mesure que la CCT modifie son orientation stratégique en vue de rationaliser les coûts et de réaffecter les fonds là où le rendement du capital investi est le meilleur pour l'économie canadienne, nous miserons sur les marchés où la marque touristique du Canada est prédominante et procure le meilleur rendement du capital investi possible.

- **Saine gestion du secteur public**

La CCT continuera de rechercher l'excellence en matière de régie interne dans le secteur public et de suivre les directives du gouvernement du Canada à cet égard en ayant pour objectif la responsabilisation, la transparence et une saine gestion financière.

- **Approche pangouvernementale au chapitre du soutien à la croissance du tourisme**

Les ministres du Tourisme canadien, fédéraux, provinciaux et territoriaux, sont d'avis que le potentiel de croissance à long terme de l'industrie est élevé. En septembre 2009, ils ont fixé un nouvel objectif national de 100 milliards de dollars en recettes touristiques d'ici 2015, ce qui représente une hausse d'environ 29 milliards par rapport à 2009. La CCT continuera de travailler en étroite collaboration avec ses partenaires fédéraux dans le contexte de cette approche pangouvernementale en vue de soutenir la croissance du tourisme et d'aider le Canada à atteindre son objectif. La CCT espère générer environ 5,3 milliards de dollars en recettes provenant des touristes étrangers afin que l'industrie touristique du Canada puisse atteindre son objectif de 100 milliards de dollars d'ici 2015, ce qui représente une augmentation cumulative potentielle de 7,6 milliards de dollars des recettes d'exportation attribuables aux touristes étrangers de 2011 à 2015.

Stratégie fédérale en matière de tourisme

Dans le cadre du budget fédéral de 2009, le gouvernement du Canada a reconnu que le moment était venu et qu'il était nécessaire d'apporter plus de cohérence aux activités nationales en matière de tourisme. Pour accroître l'efficacité de son soutien à cet égard, le gouvernement a annoncé que le ministre d'État à la Petite Entreprise et au Tourisme dirigerait l'élaboration d'une stratégie fédérale en matière de tourisme pour orienter les futurs investissements en concevant une approche pangouvernementale plus cohérente de soutien au secteur touristique.

En 2009, dans le cadre de la Semaine du tourisme, le premier ministre Stephen Harper a rencontré des dirigeants de l'industrie touristique et a annoncé que le gouvernement fédéral franchissait une nouvelle étape vers une nouvelle stratégie visant à élargir l'accès aux attractions touristiques du Canada et à mieux les faire connaître. « Le tourisme est une industrie de plus en plus importante qui fait vivre des petites entreprises et fait travailler des milliers de Canadiens et de Canadiennes dans toutes les régions de notre pays, a déclaré le premier ministre. Notre plan d'action économique prévoit plusieurs investissements d'envergure pour renforcer ce secteur vital. La prochaine étape consiste à mieux coordonner nos efforts et à faire valoir plus efficacement que le Canada est une destination touristique de choix pour les visiteurs nationaux et internationaux. »

Le cadre de travail lié à la stratégie fédérale en matière de tourisme définit les quatre priorités suivantes :

- 1) Mieux faire connaître le Canada comme principale destination touristique;
- 2) Faciliter l'accès et les déplacements des touristes, tout en assurant la sûreté et l'intégrité des frontières du Canada;
- 3) Favoriser le développement de produits et les investissements dans les actifs et les produits touristiques canadiens;
- 4) Favoriser un apport suffisant de travailleurs qualifiés afin d'offrir aux visiteurs un accueil et des services de qualité, et de bonifier ainsi leur expérience touristique.

De 2011 à 2015, la CCT continuera de collaborer avec divers autres ministères et les organismes fédéraux en vue de contribuer autant que possible aux travaux visant à faire progresser ces priorités.

Modernisation de la structure de notre conseil d'administration

En 2009, la CCT a entrepris un examen de son cadre de régie interne en tenant compte des recommandations ayant trait à un modèle de régie interne optimal basé sur les pratiques exemplaires et sur la nature unique de la CCT. La mise en œuvre de ces changements nous confèrera un rôle plus stratégique et plus pertinent pour l'industrie et le gouvernement, et ce, en créant une structure d'administration vraiment moderne et adaptée à l'accomplissement de notre mission. Pour en savoir plus sur la nouvelle structure du conseil, veuillez vous reporter à la page 12.

Réorientation de notre modèle d'entreprise

La CCT réorientera son modèle d'entreprise pour pouvoir concentrer les investissements dans les marchés sources à potentiel élevé de croissance où la marque touristique du Canada domine, afin de générer la demande chez les voyageurs internationaux à haut rendement. Une telle réorientation se traduira par une augmentation importante du rendement du capital investi général. Nous mettrons fin aux activités de marketing directement auprès des consommateurs et aux programmes de vente de voyages d'agrément dans le marché américain, mais nous demeurerons très actifs dans le programme RCVM aux États-Unis, en plus d'investir de façon importante dans les relations avec les médias, les relations publiques et les médias sociaux. Nous travaillerons en étroite collaboration avec nos partenaires pour gérer la transition en vue d'optimiser les investissements collectifs de nos partenaires qui participent à la promotion du Canada en tant que destination touristique de premier choix.

Expériences prêtes pour l'exportation

La CCT mettra sur pied un répertoire d'expériences prêtes pour l'exportation, qui illustrent la marque touristique du Canada. Cette collection sera présentée au cours d'activités promotionnelles afin de renforcer l'équilibre entre l'offre et la demande. Pour en savoir plus sur la collection, veuillez vous reporter à la page 44.

4.3 Partenariats financiers

Contributions des partenaires

La CCT fonctionne en se fondant sur des partenariats public-privé. Traditionnellement, les contributions des partenaires sont équivalentes à notre financement fédéral (ou le dépassent), ce qui contribue à maximiser le rendement du capital investi pour le contribuable.

Il existe quatre types d'entente de partenariat avec la CCT permettant d'obtenir des contributions :

- **Campagnes de marketing ou de vente menées par la CCT** : entente selon laquelle la CCT vend de la publicité directement aux partenaires. Par exemple, lorsque les partenaires achètent de l'espace publicitaire dans les publications de la CCT ou le font dans le cadre d'activités organisées par la CCT.
- **Campagnes de marketing ou de vente menées par les partenaires** : entente selon laquelle les partenaires dirigent les campagnes et vendent alors des occasions publicitaires à la CCT.
- **Partenariats parallèles** : entente selon laquelle la CCT mène ses campagnes de publicité en parallèle avec ses partenaires. Ces partenariats s'appuient sur des ententes formelles selon lesquelles nos partenaires et nous-mêmes alignons nos stratégies de campagnes l'une sur l'autre. Par exemple, nous commençons par exposer le marché à des messages sur le Canada. Après un certain temps, le partenaire apparaît en présentant des messages axés sur une destination particulière. Il peut alors tirer parti du mouvement que nous avons déjà enclenché.
- **Contributions en nature des partenaires** : contribution non financière des partenaires aux campagnes de vente ou de marketing de la CCT. Cette contribution prend la forme de biens ou de services. Par exemple, lorsque les partenaires participent à des voyages de familiarisation à l'intention des médias organisés par la CCT en défrayant les coûts de transport ou d'hébergement, etc. ou lorsque les partenaires nous permettent de faire de la publicité sans frais dans des publications ou à l'occasion d'événements.

Au cours de la période de planification 2011-2015, la CCT continuera d'utiliser les contributions de ses partenaires afin d'accroître la portée de l'investissement gouvernemental dans le tourisme au Canada. Toutefois, dans le cadre de sa réorientation stratégique, la CCT confiera à ses partenaires canadiens la direction des activités dans les marchés canadien et américain des voyages d'agrément, tandis qu'elle s'occupera de renforcer sa position dans les marchés internationaux.

Ce geste aura des répercussions sur les partenariats de la CCT. D'après les consultations menées à ce sujet, tout indique que plusieurs organismes de marketing provincial et grands organismes de marketing de destination, les principaux partenaires de marketing de la CCT du point de vue financier, maintiendront ou augmenteront le niveau de leurs investissements dans les marchés émetteurs des voyages d'agrément des États-Unis ou du Canada.

La réorientation stratégique de la CCT a pour effet de réduire le chevauchement des efforts de marketing au Canada et aux États-Unis, une orientation chaudement applaudie par les partenaires. Bien que la CCT demeure pleinement déterminée à travailler en partenariat et à offrir à ses partenaires des programmes de collaboration et l'accès aux marchés, elle reconnaît qu'il lui sera impossible de maintenir un objectif de partenariat dans un rapport 1:1. La direction de la CCT estime plus raisonnable de fixer ce rapport à 0,6:1 pour l'exercice 2011.

En plus des quatre types de partenariat traditionnels, la CCT envisagera d'en créer de nouveaux, en innovant de façon à répondre aux besoins soulevés par les partenaires. Elle prévoit par exemple aider les entreprises à commercialiser leurs expériences touristiques dans les marchés internationaux d'une manière stratégique, axée sur le client et conforme à l'image de marque.

Consciente de la nécessité de définir officiellement et de mettre en place de nouveaux types de partenariats, la CCT n'en demeure pas moins déterminée à collaborer étroitement avec ses partenaires touristiques canadiens et internationaux afin de promouvoir efficacement le Canada à l'étranger.

Cinquième partie :

Possibilités stratégiques, facteurs qui influencent le rendement et risques

5.1 Possibilités

Hausse de la demande

Le Conference Board du Canada prévoit que la demande de produits et de services touristiques, qui était de 130 milliards de dollars en 2005, s'élèvera à 220 milliards de dollars en 2025 (en dollars constants de 1997)⁷. Dans une large part, la hausse de la demande est simplement liée à la croissance démographique. D'ici 2013, l'accroissement du nombre des 25 à 64 ans devrait faire grimper la population des marchés principaux de la CCT à quelque 1,2 milliard (soit une augmentation de 7,0 % ou de 80 millions par rapport à 2007). Selon l'OMT, bien que les arrivées de touristes internationaux soient passées de 924 millions en 2008 à 880 millions en 2009 (déclin de 4,3 %), on s'attend néanmoins à ce qu'elles atteignent 1,6 milliard d'ici 2020.⁸

Cela dit, la croissance du revenu disponible est peut-être encore plus importante que l'augmentation parallèle du nombre de voyageurs potentiels. Ces revenus croissants justifient clairement la stratégie de la CCT consistant à convertir les consommateurs à haut rendement, qui tendent à demeurer au Canada plus longtemps que les autres et qui contribuent davantage à l'économie. Les marchés comme ceux de la Chine, de l'Inde et du Brésil, de même que ceux des pays d'Asie du Sud-Est, d'Europe de l'Est et d'Amérique latine, sont en train de devenir d'importants marchés de tourisme émetteur, soutenus d'une part par l'élargissement de la classe moyenne et d'autre part par des politiques de libéralisation qui favorisent la mobilité. Par exemple, selon les chiffres de l'OMT, les touristes chinois ont dépensé à eux seuls un total de 42 milliards de dollars en 2007. D'ici 2020, on s'attend à ce que la Chine atteigne le quatrième rang parmi les principales sources de touristes dans le monde; jusqu'à 100 millions de touristes chinois par année devraient alors voyager à l'étranger.

Intérêt croissant envers le tourisme axé sur les expériences

Les consommateurs recherchent de plus en plus des occasions de voyage leur permettant de vivre de nouvelles expériences, de satisfaire leur curiosité et d'ajouter de la nouveauté et de l'exotisme à leur vie. Pour répondre aux besoins des voyageurs, les voyagistes commencent à offrir une nouvelle gamme d'activités, d'expériences, d'itinéraires et de voyages organisés pour le tourisme de luxe. Les touristes tendent à gagner en raffinement et voient de plus en plus les voyages comme des expériences et des aventures nouvelles qui contribueront à leur épanouissement personnel. Ils souhaitent également en avoir pour leur argent. Aussi la marque touristique du Canada exploite-t-elle cette tendance en matière de préférences de voyage en offrant aux consommateurs des occasions de créer leurs propres expériences et d'en tirer leurs propres récits.

⁷ Selon le rapport À court de main-d'œuvre du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT), 2008 : http://cthrc.ca/~media/Files/CTHRC/Home/research_publications/labour_market_information/sd-tourism-brochure-national-en.ashx

⁸ OMT : www.unwto.org

Statut de destination approuvée auprès de la Chine

Le 3 décembre 2009, le premier ministre Harper a annoncé que la Chine était prête à accorder officiellement au Canada le statut de destination approuvée (SDA), ce qui signifie que la CCT et ses partenaires pourront faire la promotion du Canada et des voyages au Canada en Chine. Les deux pays ont signé un protocole d'entente le 24 juin 2010 afin d'officialiser le SDA. Le SDA au Canada est administré par le Bureau de l'administration du SDA de l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC). Ce bureau approuve les voyagistes SDA et, le cas échéant, impose des sanctions ou des pénalités à leur endroit, notamment la suspension et le retrait de la désignation SDA pour manquement aux exigences formulées dans le programme SDA.

Pour tirer pleinement profit de cette nouvelle occasion, la CCT augmentera ses activités de marketing en Chine pendant l'exercice 2011 en mettant en œuvre sa stratégie visant les voyageurs à haut rendement et en poursuivant sa stratégie actuelle de voyages de motivation en Chine. Les voyages de motivation demeurent, pour les multinationales et les entreprises chinoises, l'un des principaux outils de stimulation des ventes et constituent un segment de marché en pleine croissance qui s'étend rapidement aux destinations long-courriers.

5.2 Facteurs ayant une influence sur le rendement

Incertitude économique

Bien que la reprise économique soit amorcée, certains facteurs continuent de jouer les trouble-fêtes sur la confiance des consommateurs. Par le passé, le tourisme a résisté aux turbulences économiques, mais l'incertitude actuelle des marchés internationaux incite de nombreux voyageurs à reporter leurs projets à plus tard. À mesure que l'économie reprend et que les voyageurs reprennent leurs habitudes de voyage, l'industrie touristique canadienne doit se préparer à accueillir cette croissance après s'être imposé les compressions nécessaires à sa survie pendant la récession. Il est extrêmement important de continuer à promouvoir la marque touristique du Canada pendant les périodes d'incertitude économique, pour que sa part de marché demeure intacte.

Prix du carburant

La volatilité des cours du pétrole brut se répercute de plus en plus sur le coût des voyages et sur l'industrie du tourisme en raison de son influence sur le prix du carburant. En 2008, durant la première moitié de l'année, le prix du brut a atteint un sommet inégalé de 147,27 \$ US en juillet — soit plus du double de celui de l'année précédente — avant de retomber à 40 \$ US à la fin de 2008. Les coûts du pétrole ont poursuivi leur ascension en 2009 sur fond de perspectives économiques optimistes et les prévisions de l'Association du Transport Aérien International (IATA) situent le baril entre 75 \$ US et 79 \$ US. La volatilité persistante du marché compliquera la planification stratégique et la gestion des coûts pour l'industrie du tourisme. L'instabilité du prix du carburant continuera donc d'influer sur le rendement du secteur du tourisme au Canada.

Capacité et accès aérien

L'accès aérien limité continue d'être un obstacle aux voyages internationaux par avion au Canada. Le Canada n'a toujours pas conclu d'accord sur le trafic aérien, ou n'a conclu que des accords limités, avec cinq de ses marchés, soit l'Australie, le Brésil, la Chine, l'Inde et le Mexique. Le gouvernement du Canada a récemment signé ou actualisé des ententes sur le transport aérien avec les pays suivants : l'Union européenne (18 décembre 2009); Cuba (7 février 2010); le Maroc (9 février 2010); la Tunisie (1^{er} mars 2010); l'Éthiopie (1^{er} mars 2010); et le Salvador (29 avril 2010).

Les marchés aériens ont pris un essor important à la fin de 2009 et au début de 2010, mais la croissance demeure concentrée dans les marchés émergents d'Asie, d'Amérique latine et du Moyen Orient, et ce sont principalement les compagnies aériennes de ces régions qui récoltent les bénéfices. Les compagnies aériennes

des grands marchés bien établis de l'Europe et de l'Amérique du Nord affichent une croissance beaucoup plus lente. Cette reprise inégale des économies et des marchés du fret et du voyage se voit dans les écarts de performance entre les compagnies aériennes des diverses régions. Compte tenu d'une fin d'année forte, l'IATA a réduit son estimation des pertes nettes pour 2009 de 11 milliards de dollars américains à 9,4 milliards. Qui plus est, elle prévoit maintenant pour 2010 des pertes moindres, soit 2,8 milliards de dollars américains, comparativement à la prévision précédente de 5,6 milliards, et ce sont les compagnies aériennes de l'Asie et de l'Amérique latine qui verront leurs profits augmenter le plus.

Taux de change

La vigueur du dollar canadien affecte la compétitivité du Canada sur le plan international. Lorsque la reprise économique s'est amorcée en 2009, la valeur du dollar canadien a grimpé pour atteindre brièvement la parité avec le dollar américain. Bien que favorable au pouvoir d'achat et au niveau de vie du Canada, un dollar canadien fort risque aussi de ralentir la reprise économique du pays en menaçant le secteur manufacturier, les exportations et la compétitivité du pays pour le tourisme intérieur. Un huard fort affaiblit l'avantage concurrentiel de l'industrie touristique canadienne, car les voyageurs des États-Unis ne peuvent plus bénéficier d'un taux de change avantageux. Le nombre de visiteurs étrangers au Canada est en recul depuis que le huard a commencé son ascension en 2001. Au cours de l'année dernière seulement, sa valeur a augmenté de 24 % par rapport au dollar américain. De plus, notre dollar a fait un bond de 24 % par rapport à l'euro. Par rapport à la livre sterling, il a cette année atteint un sommet inégalé depuis 25 ans avec une remontée de 20 % par rapport à l'année écoulée. Tout ceci a entraîné une augmentation considérable des coûts comparés pour de nombreux voyageurs étrangers. La valeur croissante du dollar canadien signifie par ailleurs que les Canadiens peuvent voyager dans d'autres pays à moindre coût, et beaucoup choisiront une excursion à l'étranger plutôt qu'un voyage au pays.

Niveaux de financement concurrentiels

L'exercice de la gestion du risque pour l'entreprise réalisé par la CCT en 2009 a fait ressortir le fait qu'elle peut difficilement rivaliser avec les concurrents à qui on la compare compte tenu de son niveau de financement. Ce risque est accentué par l'augmentation des investissements de nombreux concurrents du Canada ces dernières années. Parmi les principales destinations internationales concurrentes du Canada que sont l'Australie, le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande, seule cette dernière (qui compte 4,2 millions d'habitants) dispose d'un budget touristique inférieur à celui du Canada sur le plan des crédits de base. Tout comme la CCT, d'autres organismes nationaux de marketing touristique travaillent en partenariat avec l'industrie pour faire le meilleur usage possible de leurs crédits budgétaires. Or, tandis que le Canada consacre des ressources additionnelles au marketing touristique afin de contrer les effets du ralentissement économique, bon nombre de nos concurrents en font autant.

| Organisation de marketing touristique | Crédits de base pour 2010 (en \$ CA) | Pourcentage du PIB |
|---|---|--------------------|
| Las Vegas Convention and Visitors Authority | 274,8 millions \$ | s.o. |
| Tourism India | 251,2 millions \$ | 5,9 % en 2006 |
| Tourism Australia | 122,6 millions \$ | 2,6 % en 2008/09 |
| VisitBritain | 89,1 millions \$ | s.o. |
| Commission canadienne du tourisme | 77,4 millions \$ | 2,0 % |
| Tourism Ireland | 70,2 millions \$ | 4,9 % en 2009 |
| Tourism New Zealand | 54,3 millions \$ | 3,8 % en 2009 |
| California Travel & Tourism Commission | 51,4 millions \$ | s.o. |

Sources : L'Unité de la recherche de la CCT a utilisé le taux de change moyen de la Banque du Canada pour 2009 :

1 \$ US = 1,14197729 \$ CA; 1 \$ AU = 0,8969 \$ CA; 1 £ = 1,78035578 \$ CA; 1 \$ NZ = 0,7193 \$ CA; 1 roupie = 0,02360 \$ CA;

1 € = 1,5855 \$ CA

Le 4 mars 2010, la loi américaine sur la promotion des voyages (*Travel Promotion Act of 2009*) est entrée en vigueur avec la signature du président Barack Obama. Un nouveau partenariat public-privé a été créé entre le gouvernement des États-Unis et l'industrie américaine du tourisme et du voyage. La nouvelle loi prévoit la création d'une société destinée à la promotion des voyages (*Corporation for Travel Promotion*) qui supervisera l'élaboration et la mise en œuvre d'une campagne mondiale de marketing et de promotion visant à accroître le nombre de visiteurs internationaux aux États-Unis. La loi autorise des fonds de départ de 10 millions de dollars américains pour l'exercice 2010. Après cela, la société sera en partie financée par une taxe de 10 \$ US imposée deux fois par année aux visiteurs des pays étrangers bénéficiant du programme de dispense de visa (principalement des pays d'Europe; Canada exclu), et en partie par un programme d'équivalence ayant trait aux contributions du secteur privé et pouvant atteindre 100 millions de dollars américains. Si la société pour la promotion des voyages parvient à recueillir les 200 millions prévus pour chaque année, l'organisme représentera l'un des plus vastes programmes de communications de tourisme national au monde.

Par le passé, le fait que les États-Unis n'aient ni d'organisme national de marketing touristique ni de marque touristique forte réunissant les destinations américaines au sein de l'industrie touristique mondiale constituait un avantage stratégique pour le Canada. Pour les visiteurs internationaux, notre marque touristique faisait concurrence à un certain nombre de villes et d'États américains séparés et ayant chacun leur propre budget de marketing touristique. À l'avenir, lorsque la société pour la promotion des voyages commencera à faire la promotion des États-Unis sous une seule bannière, la CCT devra affronter une concurrence encore plus vive dans le marché mondial. Toutefois, la société pour la promotion des voyages pourrait aussi devenir un véritable interlocuteur pour la CCT, et nous évaluons la possibilité de faire conjointement la promotion de l'Amérique du Nord en tant que destination touristique unique lorsque cela est approprié.

Alors que le monde émerge à peine de la récente crise financière et que les réflexions des gouvernements aux réunions du G20 et dans d'autres pays gravitent autour de la responsabilité financière, aucun plan n'a été clairement défini relativement au niveau concurrentiel de financement des offices nationaux du tourisme. Au cours de son processus de réflexion associé à son plan d'entreprise 2011-2015, la CCT a enquêté, au meilleur de ses capacités et avec des groupes internationaux adhérant aux pratiques exemplaires, pour essayer de voir à quoi ressemblera le paysage du financement concurrentiel à court et à moyen termes. Il se peut fort bien que certains concurrents de la CCT, surtout dans la zone euro, voient leurs budgets réduits dans le cadre de vastes programmes d'austérité; mais il est aussi possible que d'autres concurrents importants, comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande et les économies émergentes continuent de maintenir ou d'accroître leurs investissements en marketing et en promotion du tourisme.

5.3 Risques

Évaluation des risques

La CCT assure le suivi des principaux risques organisationnels auxquels elle doit faire face et prend les mesures appropriées pour ramener ces risques à des niveaux acceptables. Une société indépendante a mené une évaluation des risques de l'entreprise en 2010. L'évaluation a permis de cerner un certain nombre de risques spécifiques — dont le tableau ci-dessous donne un aperçu. La direction de la CCT mettra à jour son programme d'atténuation et rendra compte de l'efficacité de ses activités d'atténuation dans son rapport annuel.

| Risque (résiduel) | Cote de 2010 | Cote de 2008 | Variation | Activités d'atténuation |
|---|--------------|--------------|-------------------|---|
| Financement gouvernemental de base – Diminution du financement gouvernemental, ce qui a une incidence sur les activités de programme | | | Pas de changement | Donner priorité à la restructuration de l'organisation et à la simplification des opérations, afin de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité; insister sur l'excellence organisationnelle et soigner la réputation de l'entreprise; montrer en quoi le tourisme répond aux priorités gouvernementales (grâce aux recettes tirées du tourisme). |
| Perfectionnement des cadres Développement des compétences en leadership et en gestion chez les cadres de niveau intermédiaire | | | Pas de changement | Poursuivre la formation des principaux membres identifiés dans le plan de relève; méthode du tableau de bord prospectif – rallier les ressources humaines autour de la stratégie. |
| Participation de l'actionnaire Harmonisation des priorités | | | ↑ | Insister davantage sur les communications et les relations avec le gouvernement. Veiller à une parfaite harmonisation des priorités gouvernementales et du mandat de la CCT. |
| Industrie touristique Vulnérabilité au sein de l'industrie touristique | | | Pas de changement | Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie touristique fédérale afin de rehausser le caractère stratégique de la collaboration au sein du gouvernement. Continuer à faire connaître la contribution de l'industrie touristique à l'économie. |
| Coûts fixes Coûts additionnels que doit défrayer une société d'État pour se conformer à diverses exigences législatives, et autres coûts incombant à une société d'État | | | ↓ | Trouver de nouvelles façons d'économiser et de réduire la complexité organisationnelle afin de limiter les coûts indirects. |
| Complexité de l'organisation Activités dans 12 marchés | | | Pas de changement | Déployer des efforts constants et ciblés en vue de réduire autant que possible la complexité de l'organisation et de simplifier les opérations, de façon à accroître l'efficacité opérationnelle. Adopter une approche de marketing universelle basée sur des agents locaux (AGV). |

| Risque (résiduel) | Cote de 2010 | Cote de 2008 | Variation | Activités d'atténuation |
|--|--------------|--------------|----------------|---|
| Transition Incertitude par rapport au nouveau modèle d'entreprise | | --- | Nouveau risque | Veiller à élaborer des plans de transition, à les faire connaître et à donner la formation nécessaire. |
| Efficacité technologique Capacité de tirer parti des possibilités en matière de TI en vue de l'exécution efficace des processus internes | | --- | Nouveau risque | Conserver le comité de régie de la TI déjà en place pour examiner les besoins en matière de systèmes informatiques. La planification du nouveau système de TI avance à grands pas (diagrammes de processus, exigences opérationnelles). |
| Efficacité du marketing Capacité d'exécution de la stratégie de marketing | | --- | Nouveau risque | Harmoniser l'utilisation de la marque afin d'assurer la cohérence des messages de marketing; collaborer avec les partenaires et les agences en vue d'harmoniser les investissements et les efforts de promotion de la marque. |
| Financement gouvernemental : projets spéciaux Financement de projets spéciaux, qui oblige à rendre davantage de comptes | | --- | Nouveau risque | Montrer en quoi le tourisme répond aux priorités gouvernementales (grâce aux recettes tirées du tourisme). Faire en sorte que la CCT puisse facilement satisfaire les exigences de rapport qui se rattachent au financement spécial. |

| | |
|----------------------------|---|
| Risques moyennement élevés | |
| Risques modérés | |
| Risques faibles | |
| ↓ | Baisse par rapport à l'année précédente. |
| ↑ | Augmentation par rapport à l'année précédente |

Sixième partie : Notre plan

Le plan d'entreprise 2011-2015 expose les objectifs, les priorités et les stratégies pour les cinq prochaines années, et il réitère l'objectif stratégique qui consiste à faire croître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers. Les stratégies reposent sur les fondements établis dans le plan précédent et tiennent compte des récents efforts destinés à promouvoir la marque touristique du Canada, *Canada. Explorez sans fin.* Dans l'ensemble, la CCT continuera d'utiliser un marketing ciblé qui lui permettra de repositionner le Canada en tant que destination où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires.

6.1 Objectifs

Le plan de la CCT repose sur deux objectifs principaux associés à des mesures et à des stratégies de haut niveau :

Objectif 1 : Augmenter la demande au profit de l'économie touristique du Canada

Mesures clés

- Recettes provenant des touristes étrangers;
- PIB généré par le tourisme;
- Emplois dans le secteur du tourisme;
- Recettes provenant des touristes étrangers des marchés de la CCT;
- Dépenses moyennes par personne et par nuitée des clients des marchés de la CCT;
- Demande touristique intérieure (recettes).

Principales stratégies

- Nous créerons de la richesse pour les Canadiens en misant aussi bien sur le potentiel à court terme qu'à long terme pour maximiser le rendement du capital investi à mesure que les marchés évoluent et gagnent en maturité.
- Nous prendrons part à des activités de marketing touristique, de promotion et de développement des marchés efficaces et étayées par des études de marché afin d'aider le secteur du tourisme national canadien à atteindre son objectif de 100 milliards de dollars en recettes touristiques d'ici 2015.

Risques et atténuation

- **Industrie touristique.** Des facteurs externes tels que les secousses imprévues (grippe H1N1, terrorisme, etc.), les changements de politique (visa obligatoire pour les Mexicains, directives liées aux passeports) et les coûts élevés au Canada (régime fiscal, frais imposés par les compagnies aériennes, etc.) risquent d'avoir un effet néfaste sur les dépenses touristiques et de se répercuter sur le financement. Pour atténuer ces risques, la CCT travaillera en collaboration avec d'autres partenaires fédéraux, notamment en soutenant l'élaboration et la mise en place d'une stratégie fédérale en matière de tourisme. Par ailleurs, elle a déjà élaboré un plan de communication de crise pour affronter les secousses externes.

Objectif 2 : Se concentrer sur les marchés où la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et fournit le meilleur rendement du capital investi

Mesures clés

- RCI des campagnes de marketing;
- Contribution économique des principaux comptes des partenaires de promotion en collaboration;
- Contribution économique du programme RCVM de la CCT;
- Recettes provenant des touristes étrangers;
- Emplois créés et/ou conservés;
- Recettes fiscales fédérales.

Principales stratégies

- Nous nous concentrerons sur les marchés géographiques ou les segments de marché de consommateurs où le marketing au niveau national (la marque touristique canadienne) présente le plus grand potentiel de rendement du capital investi.
- Nous convertirons les clients à haut rendement en investissant dans les canaux de communication appropriés, identifiés dans le cadre de recherches sur la segmentation de la clientèle et conformes au modèle du cheminement vers l'achat.

Risques et atténuation

- **Financement gouvernemental de base.** Au fil du temps, le financement gouvernemental de base accordé à la CCT a été fortement réduit, diminuant ainsi les fonds affectés aux activités de marketing. À cause de cela, la CCT a de plus en plus de difficulté à respecter son mandat, à répondre aux attentes de croissance et à se mesurer à la concurrence. Dans la mesure du possible, l'organisation atténue les risques associés à la baisse de son budget de services votés en s'efforçant continuellement de se restructurer et de simplifier ses opérations, afin de comprimer les coûts et d'accroître son efficacité.

6.2 Priorités

Le plan d'entreprise est axé sur quatre grandes priorités d'action :

- Assurer la pertinence de nos activités pour le client et distinguer le Canada des autres destinations;
- Récolter les fruits des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver 2010 à Vancouver pour le Canada;
- Jouer le rôle de leader auprès de l'industrie pour ce qui est de l'harmonisation avec la marque et de la cohérence de celle-ci à l'échelle internationale;
- Veiller à l'excellence organisationnelle.

6.3 Cadre stratégique

L'illustration ci-dessous représente la structure du plan d'entreprise. Elle synthétise la relation entre les diverses perspectives concernant la vision, la mission, les priorités, les objectifs et le but général de la CCT.

| | |
|--|--|
| Pourquoi existons-nous ? | <h3>But</h3> <p>Accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers</p> |
| Vers où voulons-nous aller ? | <p>↑</p> <h3>Objectifs</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter la demande pour l'économie touristique du Canada • Se concentrer sur les marchés où la promotion de la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et fournit le meilleur rendement du capital investi |
| Que devons-nous faire pour y arriver ? | <p>↑</p> <h3>Priorités</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer la pertinence de nos activités pour le client et distinguer le Canada des autres destinations • Récolter les fruits des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver pour le Canada • Jouer le rôle de leader auprès de l'industrie pour ce qui est de l'harmonisation avec la marque et de la cohérence de celle-ci à l'échelle internationale • Veiller à l'excellence organisationnelle |
| Vision | Convaincre le monde entier d'explorer le Canada |
| Mission | Canaliser la voix collective du Canada en vue de faire augmenter les recettes provenant des touristes étrangers |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Du point de vue de l'actionnaire et des intervenants : « Comment assure-t-on la collaboration du gouvernement et des partenaires de l'industrie ? » • Du point de vue budgétaire et financier : « Que doit-on accomplir sur le plan financier ? » • Du point de vue du client : « Qu'est-ce qui incite les voyageurs à se rendre au Canada ? » • Du point de vue des processus opérationnels internes : « À quels processus opérationnels internes doit-on exceller ? » • Du point de vue de l'apprentissage et de la croissance : « Comment pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ? » |

Points de vue

La CCT se représente l'approche suivante en cinq volets pour chaque priorité de manière à s'assurer que chaque élément du programme prenne en compte les différents points de vue : le point de vue de l'actionnaire et des intervenants; le point de vue relatif au budget et aux finances; le point de vue du client; le point de vue relatif aux processus opérationnels à l'interne; le point de vue relatif à l'apprentissage et à la croissance. Ainsi, lors de la mise en application de ses stratégies, la CCT continuera à tenir compte des points de vue de l'actionnaire, des intervenants et des clients. En parallèle, elle prendra en considération la manière dont les processus internes ainsi que les réalités financières et budgétaires influencent le programme. La CCT continuera de faire régulièrement le point sur les leçons tirées et cherchera des occasions d'évoluer et de s'améliorer.

Priorités pour 2011-2015

La CCT a analysé les risques associés à chacune de ses quatre priorités d'action et a établi des plans d'atténuation. De plus, pour chaque priorité, elle a élaboré un ensemble de stratégies détaillées qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et, ultimement, d'accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers. Au moins un résultat clé a été défini à l'endroit de chaque priorité; toutefois, un certain nombre d'autres mesures de rendement ont été inscrites dans le tableau de bord prospectif de l'entreprise.

Priorité 1 : Assurer la pertinence de nos activités pour le client et distinguer le Canada des autres destinations

Mesures clés

- Notoriété assistée de la destination;
- Considération assistée de la destination;
- Classement de la marque nationale.

Principales stratégies

- Nous initierons et entretiendrons des communications pertinentes avec des voyageurs potentiels ciblés, et nous nous assurerons que les messages de marketing qu'ils reçoivent leur soient utiles et tiennent compte de leurs intérêts et de leurs attentes en tant que consommateurs.
- Nous positionnerons la marque touristique du Canada comme une marque prédominante dans le monde évoquant des expériences qui permettent aux voyageurs de créer leurs propres histoires extraordinaires.

Risques et atténuation

- **Efficacité du marketing.** Les activités de la CCT s'articulent autour d'une stratégie de marketing efficace; son principal défi réside dans la communication des messages de marketing les plus à même de stimuler la croissance des recettes provenant des touristes étrangers. Pour atténuer ce risque, la CCT met en œuvre des campagnes de marketing efficaces, fondées sur la recherche.
- **Efficacité de la technologie.** Pour répondre au besoin d'efficacité de la technologie, la CCT a mis en place un modèle de régie de la technologie de l'information (TI) afin d'examiner les besoins en matière de systèmes informatiques et de surveiller la mise en œuvre des nouveaux systèmes de TI.

Mieux connaître le voyageur potentiel

Avec le slogan *Canada. Explorez sans fin*, on cherche à s'adresser au voyageur curieux et à l'inviter à vivre une vie moins ordinaire dans un pays défini par un esprit d'exploration géographique, culturelle et personnelle. Même si la CCT continue de rechercher son public cible avec des outils démographiques traditionnels, elle dispose maintenant d'un outil sophistiqué lui permettant de cibler les consommateurs les plus réceptifs à son message. Ce modèle de segmentation sociale exclusif s'appelle Quotient explorateur^{MC} (ou QE). Il nous permet de comprendre non seulement comment les gens voyagent, mais aussi pourquoi. Le modèle QE segmente les consommateurs en neuf types. Chaque type a son propre profil psychologique, ce qui nous donne un meilleur aperçu des comportements et des préférences des consommateurs que les modèles démographiques traditionnels. En utilisant le modèle QE, nous pouvons nous adresser aux voyageurs dans une langue qui leur est propre et répondre à leurs besoins et à leurs désirs au moyen d'expériences canadiennes inoubliables et pertinentes.

Offrir des expériences et du contenu irrésistibles

Il existe une grande différence entre communiquer une expérience touristique et vendre un produit touristique. Lorsque les gens font la promotion d'un produit, ils parlent de ce qu'ils ont à offrir. Lorsqu'ils communiquent une expérience, ils parlent de ce que le consommateur veut ressentir. La promesse que nous faisons au voyageur, c'est que, lorsqu'il visitera le Canada, il aura la possibilité de créer ses propres moments uniques, hors de l'ordinaire et authentiques. Les normes d'identité de notre marque présentent tout ce dont nous avons besoin pour conter des expériences canadiennes fabuleuses, et ce, d'une façon qui vient compléter les idéaux clés et qui intéresse nos principaux types de QE. En mettant l'accent sur des expériences offertes uniquement par le Canada, nous montrons clairement en quoi le Canada se distingue des autres destinations. Le but consiste à surprendre les voyageurs potentiels, à changer leur perception du Canada et à leur donner envie de s'y rendre.

Interagir avec le voyageur potentiel et accroître notre présence sur Internet

La CCT a beaucoup investi dans le marketing électronique au cours des deux dernières années. Au cours des cinq prochaines années, la CCT investira dans la création d'expériences en ligne destinées à convaincre les visiteurs intéressés de devenir des clients. La technologie d'Internet nous permet ainsi qu'à nos partenaires d'élaborer des stratégies de communications propres aux régions, cultures, pays et langues visés. Elle permet de présenter le Canada d'une manière adaptée aux besoins locaux et aux diverses cultures, tout en garantissant la cohérence du contenu et de la qualité. Le marketing électronique doit non seulement aider le consommateur à envisager le Canada comme destination de voyage, mais il doit aussi différencier le Canada des pays concurrents.

Le QE, notre outil de segmentation exclusif, change la façon de concevoir, de promouvoir et de vendre les expériences de voyage canadiennes. Cet outil approfondit notre compréhension des croyances personnelles, des valeurs sociales et de la vision du monde des voyageurs, y compris des expériences de voyage qu'ils achètent, des marques qu'ils préfèrent, des médias qu'ils regardent et lisent, et même des photos qu'ils aiment prendre pendant leurs vacances.

Les neuf principaux groupes de voyageurs – nous les appelons des types d'explorateur – ont leurs propres motivations et préférences lorsqu'ils sont en vacances. Trois d'entre eux, les explorateurs culturels, les adeptes d'expériences authentiques et les esprits libres, présentent le meilleur potentiel quand il s'agit de présenter le Canada comme une destination de voyage de prédilection. Ils sont fortement intéressés par les expériences que nous offrons, et leur profil économique ainsi que leur niveau de possession d'un passeport en font de parfaits voyageurs long-courriers à haut rendement.

Pour obtenir plus d'information sur les types d'explorateur et une introduction au QE, visitez www.canada.travel/entreprise, ou bien découvrez à quel type d'explorateur vous appartenez en visitant www.canada.travel/qe.



Se démarquer de la concurrence

La CCT a connu un énorme succès en lançant la marque touristique *Canada. Explorez sans fin* sur les marchés mondiaux et avec l'établissement de l'identité visuelle du pays. En 2009, pour la deuxième année consécutive, la marque touristique du Canada s'est hissée à la deuxième place dans la liste des meilleures marques de pays de l'indice des marques nationales FutureBrand, abandonnant la sixième place qu'elle occupait en 2007 et la douzième place qu'elle occupait en 2006. Notre défi consiste à exploiter cette marque très positive qui est la nôtre et convaincre les consommateurs de visiter le Canada. La CCT s'efforcera de positionner la marque touristique du Canada comme une marque prédominante qui se raconte, et le Canada comme une destination d'où les voyageurs repartiront avec des récits extraordinaires à raconter.

Investissement dans le marché et stratégie de mise en œuvre

D'après les recherches, les activités de marketing de la CCT dans les marchés sources produisent des résultats très différents selon le degré de maturité du marché et la connaissance du Canada par les clients potentiels en tant que destination touristique. Par conséquent, nous axerons nos activités selon deux approches différentes et nous partagerons nos investissements et répartirons nos ressources humaines de façon appropriée : d'un côté, les nouveaux marchés/marchés émergents (ou les marchés ébranlés/réémergents); de l'autre, les marchés traditionnels/établis.

- **Marchés traditionnels/principaux : Royaume-Uni, France, Allemagne, Australie, marché international des RCVM**

Pour le Canada, ces marchés sont bien établis; il y règne une culture profondément établie axée sur les voyages internationaux, aboutissement de dizaines d'années de forte croissance économique. Attirées par la valeur de ces marchés, les destinations concurrentes y investissent énormément, ce qui confère à la publicité pour le Canada une moindre incidence, soit une part de couverture médiatique relative peu élevée. En général, la stratégie pour ces marchés recherche l'amélioration en se concentrant sur le maintien des bases qui permettent un investissement maximal dans le marché, et sur un marketing et des activités de promotion fortes. Les activités de recherches seront donc axées sur l'acquisition d'une meilleure compréhension des occasions qu'offre le marché durant le cheminement d'achat.

- **Nouveaux marchés/marchés émergents ou marchés ébranlés/réémergents : Inde, Brésil, Corée du Sud, Chine, Mexique, Japon**

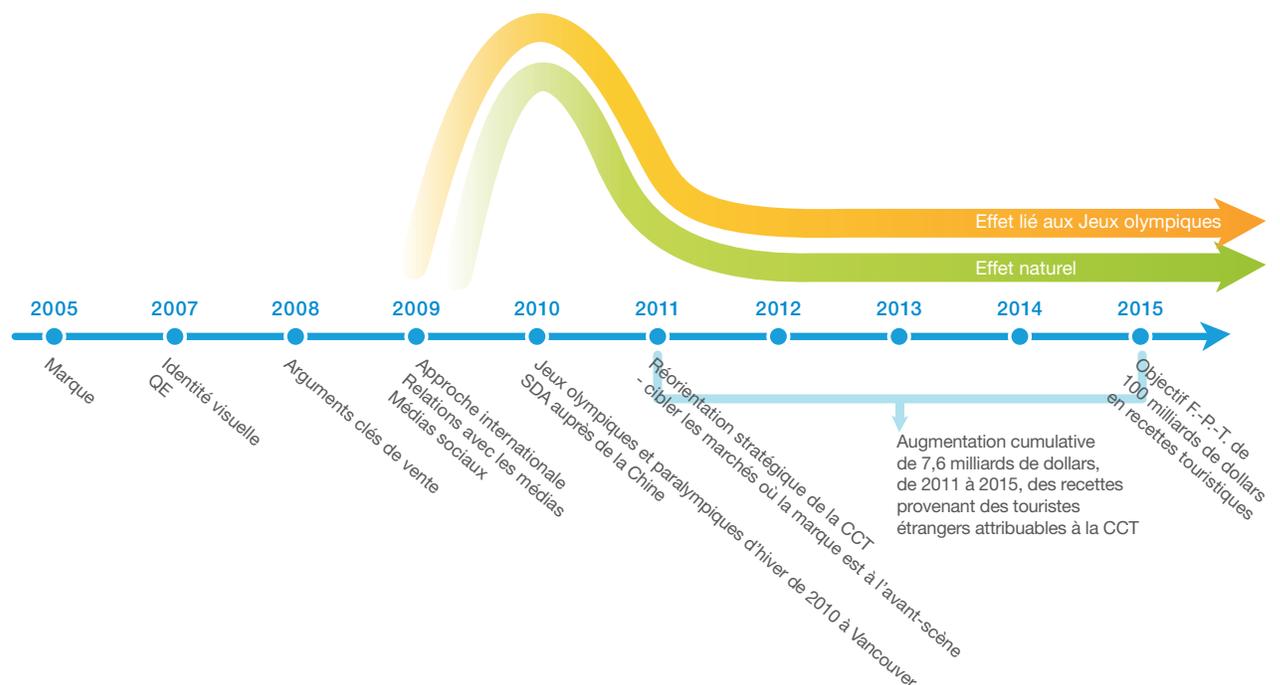
Ces marchés (Inde, Brésil, Corée du Sud et Chine) sont relativement nouveaux dans le secteur des voyages internationaux en raison d'une classe moyenne qui a pris de l'ampleur dans les deux dernières décennies. Par ailleurs, les marchés ébranlés/réémergents (Mexique et Japon), marchés dont le rendement était auparavant élevé pour le Canada, demandent une approche plus conservatrice dans le but de rétablir le Canada en tant que destination touristique potentielle, en raison de facteurs externes tels que les obligations de visa, les pandémies ou l'accès aérien. Les marchés émergents (et réémergents) en sont généralement à l'étape qui précède l'établissement (ou le rétablissement) de l'avantage concurrentiel pour le Canada. Ces marchés sont caractérisés par des investissements peu élevés des partenariats, mais une concurrence faible et de bonnes possibilités de remporter des parts de marché. En général, la stratégie adoptée pour ces marchés recherche le développement en établissant les bases permettant un investissement optimal et une génération de la demande optimale. Les activités de recherches seront donc axées sur l'acquisition d'une meilleure compréhension des occasions qu'offre le marché et sur des stratégies d'entrée potentielle dans le marché.

Plateforme générale

En 2008, la CCT a élaboré une plateforme générale ainsi qu'une stratégie dans le cadre de son plan décennal visant à convaincre le monde entier d'explorer le Canada. La stratégie est axée sur les marchés internationaux et les segments de marché de consommateurs qui offrent le plus grand potentiel de rendement du capital investi. En effet, les recherches ont montré que les valeurs sociales et touristiques sont constantes dans tous les principaux marchés de la CCT, ce qui renforce l'idée que la CCT, pour assurer une croissance optimale des recettes canadiennes provenant des touristes étrangers et faire en sorte que le Canada soit une destination touristique de choix, peut se concentrer sur trois types de QE : les explorateurs culturels, les adeptes d'expériences authentiques et les esprits libres. Les membres de ces trois types considèrent les voyages comme un mode de vie, comptent parmi les voyageurs internationaux les plus passionnés et sont toujours associés à un rendement particulièrement élevé. La plateforme vise à aligner la marque touristique du Canada sur les préférences des voyageurs, déterminées au moyen de l'outil de segmentation que représente le QE.

La plateforme a permis aux équipes de marketing, des ventes et des communications de modifier les perceptions concernant les expériences de voyage canadiennes de manière à éveiller de nouveau le sentiment qu'une visite au Canada ne peut plus attendre. La plateforme permettra en outre de réaliser des économies opérationnelles grâce à la réduction des dépenses de conception, de photographie, de reproduction et d'agence. Elle permettra également d'accroître la valeur de production liée à l'élaboration d'une imagerie fidèle au QE et de ressources audiovisuelles qui permettront au marketing, aux ventes et aux médias de donner vie aux expériences de voyage canadiennes. Cette nouvelle stratégie a déjà montré des signes positifs en termes de croissance annuelle et a été bien reçue par les principaux intervenants de l'industrie touristique. Cette approche s'est déjà révélée une réussite sur le plan de l'efficacité du marketing, puisque le rendement du capital investi des campagnes de la CCT a doublé par rapport à sa moyenne des dix dernières années (50:1) et a atteint 101:1 en 2009. La stratégie consistant à miser sur les retombées des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver promet aussi un rendement du capital investi fort et continu.

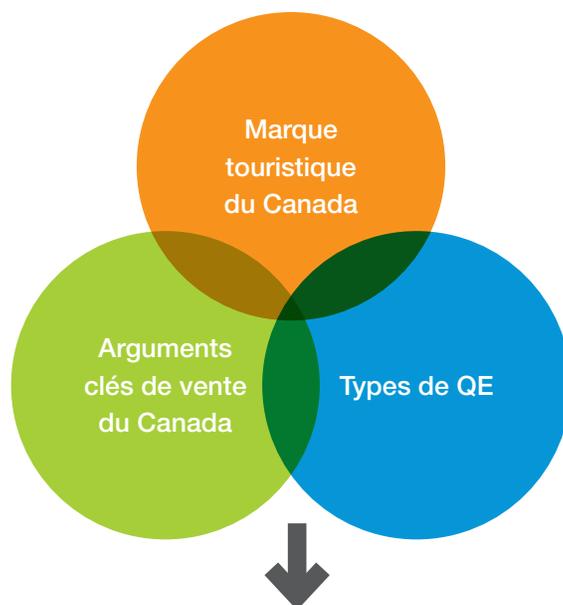
Être pertinent pour le client et distinguer le Canada des autres destinations :



Principaux critères déterminants

Au cours des cinq prochaines années, la CCT continuera à se montrer audacieuse dans ses activités de marketing, de vente et de communication. Son objectif : mettre à profit les activités de ces trois dernières années pour changer la perception qu'a le consommateur du pays de sorte qu'il imagine le Canada non plus simplement à travers ses beaux paysages, mais plutôt à travers des caractéristiques spécifiquement canadiennes qui le conduiront, lui, l'explorateur, à vivre des expériences extraordinaires. Pour se concentrer sur ses priorités et respecter sa stratégie, la CCT s'assurera que toutes ses activités répondent aux trois critères déterminants que sont : la marque touristique du Canada, les arguments clés de vente du Canada et les types de Quotient explorateur (QE). Ces trois critères fonctionneront comme suit :

- **Marque touristique du Canada** : En évaluant toutes ses activités à la lumière de leur correspondance à la marque *Canada. Explorez sans fin*, l'industrie touristique donnera au Canada une image forte, cohérente et immédiatement reconnaissable partout dans le monde.
- **Arguments clés de vente du Canada** : En veillant à ce que les produits et les messages tiennent compte des expériences touristiques qui distinguent invariablement le Canada des autres destinations, l'industrie touristique pourra mettre plus efficacement en marché ses produits et ses expériences.
- **Types de QE** : En veillant à ce que tous les produits et toutes les expériences tiennent compte des comportements sociaux et des préférences des consommateurs en matière de voyages, qui ont été déterminés à l'aide de l'outil de segmentation que représente le QE, l'industrie touristique sera en mesure d'offrir des produits appropriés à ces consommateurs.



Priorité 2 : Récolter les fruits des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver pour le Canada

Mesure clé

- Indice de la force de la marque (mesure en cours d'élaboration)

Stratégie principale

- La CCT travaillera en collaboration avec des partenaires de l'industrie et des intermédiaires spécialisés dans les voyages internationaux pour cibler les consommateurs et convertir leur intérêt envers le Canada généré grâce aux Jeux d'hiver de 2010 en intentions de voyage, et ce, en mettant l'accent sur la conclusion de la vente.

Saisir l'occasion

En 2007, le gouvernement du Canada a accordé 26 millions de dollars répartis sur cinq ans à la CCT afin qu'elle puisse tirer pleinement profit de la vitrine médiatique offerte par les Jeux d'hiver de 2010. Avec environ trois milliards de spectateurs dans le monde, l'événement constituait une occasion unique de promouvoir le Canada comme destination touristique de premier choix. La stratégie touristique de cinq ans pour les Jeux d'hiver de 2010 de la CCT, qui a été largement communiquée, notamment à l'industrie, au gouvernement et aux partenaires des Jeux de 2010, a été élaborée de façon à maximiser l'investissement du gouvernement du Canada. Cette stratégie comporte trois phases mises en œuvre entre 2008 et 2012 de la manière suivante :

• Première phase : Avant les Jeux

La CCT a profité de la période précédant immédiatement les Jeux d'hiver de 2010 pour établir la personnalité touristique du Canada (c.-à-d. la mise en valeur de la marque) et pour renforcer les relations avec ses partenaires. Plus précisément, la CCT a travaillé à resserrer et à entretenir des relations avec les médias et de nouveaux partenaires d'affaires. La CCT a également mis au point des ressources médiatiques (vidéos, images et articles) nécessaires pour les phases ultérieures du projet. Dans le cadre de cette phase, les partenaires de la CCT, principalement les provinces et territoires canadiens, ont participé à la mise au point de ces ressources, de sorte que toutes les régions du Canada soient présentées sous un angle favorable pendant les Jeux d'hiver de 2010.

• Deuxième phase : Pendant les jeux

Pendant la période active des Jeux d'hiver de 2010, la CCT a mis à contribution les relations établies au cours de la première phase, en mettant toutefois l'accent sur les relations avec les médias et les communications Web. Des activités de relations avec les médias présentaient une expérience canadienne « rajeunie » grâce à des images et des récits dynamiques et fascinants conçus pour les médias internationaux et pour les nouveaux sites Web de la CCT (sites pour les consommateurs, les entreprises et les médias). Cette stratégie a bien fonctionné et a donné des résultats extraordinaires. En effet, en date du 31 mars 2010, les ressources de la CCT ou la marque touristique du Canada *Canada. Explorez sans fin* avaient rejoint plus de 5 milliards de personnes par le moyen des médias diffusés et plus de 4,9 milliards de personnes par le moyen des médias imprimés et autres.

• Troisième phase : Après les Jeux

Après les Jeux, la CCT, en collaboration avec ses partenaires, a cherché à récolter les fruits de la visibilité générée par l'événement en l'intégrant aux expériences de voyage qu'offre le Canada. En 2011 et 2012, la CCT continuera de collaborer avec ses partenaires pour cibler les consommateurs et convertir leur intérêt envers le Canada en intentions de voyage. La priorité sera de « conclure la vente ».

Priorité 3 : Jouer le rôle de leader auprès de l'industrie pour ce qui est de l'harmonisation avec la marque et de la cohérence de celle-ci à l'échelle internationale

Mesures clés

- Adaptation des partenaires à la marque;
- Satisfaction des partenaires.

Principales stratégies

- La CCT travaillera en étroite collaboration avec les organismes de marketing provinciaux et territoriaux (OMP) de l'industrie et les partenaires clés de l'industrie des voyages pour communiquer l'idée qu'il est impératif d'avoir une marque touristique canadienne qui soit forte et cohérente sur la scène internationale.
- La CCT fera participer les petites et moyennes entreprises (PME) prêtes à l'exportation dans les plateformes de communication de la CCT afin d'aligner l'offre sur la demande des consommateurs dans les marchés internationaux et de renforcer la valeur de la marque touristique du Canada en présentant des expériences irrésistibles.
- La CCT jouera le rôle de leader auprès de l'industrie et du gouvernement en matière de marketing touristique.
- La CCT sera à la tête des activités visant l'harmonisation avec la marque et la pertinence de celle-ci.

Promouvoir une « expérience »

La CCT poursuivra sa collaboration avec les PME pour les encourager à concevoir leur produit canadien comme une expérience. Pour aider ces entreprises à élaborer des messages efficaces et cohérents pour le marché, la CCT a conçu trois boîtes à outils qui leur permettront de distinguer les expériences qu'elles offrent de celles qui sont déjà offertes dans différentes régions du monde.

- Lancée en 2008 et actualisée en 2009 d'après les plus récentes données sur le marché, la boîte à outils Expériences de la CCT est un outil de marketing visant à aider les PME à positionner et à commercialiser leurs produits comme des expériences plutôt que des biens et services; qui plus est, cette boîte à outils contribue à prêter au Canada une voix collective pour la présentation d'expériences exceptionnelles et uniques sur le marché. Ce guide gratuit renferme des conseils d'experts sur des sujets tels que la recherche des meilleurs clients ou le positionnement des produits dans le marché. En montrant aux PME comment passer du produit à l'expérience, en leur offrant des conseils pour savoir comment ajouter de la valeur à leur entreprise touristique et en leur présentant des exemples de pratiques exemplaires des quatre coins du pays, la boîte à outils les aide à améliorer leurs résultats et leur compétitivité dans un marché en constante évolution. La boîte à outils sur les expériences est disponible à l'adresse suivante : <http://fr-corporate.canada.travel/experiencesToolkit>



- Lancée pour la première fois en 2007 et actualisée en 2009, la boîte à outils pour l'image de marque de la CCT présente des lignes directrices conçues pour renforcer l'impact créatif de la marque touristique du Canada et, finalement, faire en sorte que la marque soit utilisée uniformément dans tous les marchés ainsi que dans toutes les utilisations commerciales et marketing, y compris la publicité imprimée, les publications, le contenu en ligne et diffusé, les événements et salons commerciaux et les articles promotionnels. La boîte à outils pour l'image de marque encourage les partenaires du tourisme de la CCT, petits et grands, à adopter l'essence de la marque touristique du Canada pour stimuler les affaires, pour actualiser les anciennes perceptions du Canada et pour promouvoir les produits touristiques en tant qu'expériences touristiques distinctes. Cette boîte à outils comprend des renseignements utiles sur l'utilisation appropriée des éléments de la marque tels que les logos, les couleurs, la typographie, les graphiques exclusifs et les photos. La section sur l'essence de la marque comprend également des renseignements sur les éléments importants qui distinguent la marque touristique du Canada, comme la personnalité de la marque, les arguments clés de vente (ACV) et les nouveaux types d'explorateurs intégrés au QE. La boîte à outils pour l'image de marque est disponible à l'adresse suivante : <http://fr-corporate.canada.travel/brandToolkit>



- Lancée en 2009 et conçue spécialement pour l'industrie, la boîte à outils pour le Quotient explorateur offre aux PME plusieurs avantages uniques dans le monde du marketing de destinations. Cette boîte à outils est conçue pour aider les PME à :
 - découvrir quels explorateurs sont prêts à acheter les expériences qu'elles ont à offrir;
 - élaborer et améliorer leurs produits et leurs itinéraires afin d'offrir aux explorateurs exactement ce qu'ils recherchent;
 - réinventer leur stratégie de création publicitaire pour qu'elle s'adresse directement aux types d'explorateurs clés, puis cibler ces explorateurs avec des campagnes publicitaires adaptées faisant appel aux médias pertinents;
 - savoir exactement ce qu'il faut pour conclure la vente auprès de chaque type d'explorateurs.



- Grâce à cette boîte à outils qui comporte une présentation interactive et des guides, les PME peuvent profiter des avantages uniques du QE pour se positionner et présenter les bons produits. Notre but est de montrer aux entreprises de première ligne les bienfaits de s'aligner davantage sur les campagnes existantes et futures sur le Canada, lesquelles sont de plus en plus axées sur la conclusion de la vente auprès des consommateurs. Au cours des cinq prochaines années, la CCT continuera d'utiliser l'information recueillie au moyen du QE pour orienter les décisions en matière de marketing et procurer au Canada un avantage concurrentiel encore plus fort. La trousse sur le QE est disponible à l'adresse suivante : <http://fr-corporate.canada.travel/EQToolkit>

Expériences prêtes pour l'exportation

La CCT dresse actuellement un inventaire d'expériences qui reflètent la marque touristique du Canada et qu'elle peut présenter par différents moyens (publicité axée sur le tourisme d'agrément, les ventes, les relations avec les médias et les relations publiques, les médias sociaux et les voyages de motivation, entre autres) afin de mieux aligner l'offre sur la demande. Cet inventaire s'appuiera sur deux projets antérieurs : les 28 expériences les plus significatives du tourisme autochtone au Canada (2007 et 2008) et la collection d'expériences touristiques axées sur les spas (2008 et 2009). Le répertoire permettra d'adopter une approche globale et contribuera à changer les perceptions traditionnelles que les visiteurs ont du Canada en apportant à la marque une nouvelle dimension et une nouvelle intensité. En outre, cette initiative constituera une occasion, pour les exploitants d'entreprise touristique offrant des expériences pertinentes et prêtes pour l'exportation, d'accroître leur visibilité dans les marchés sources de la CCT, puisqu'elle offrira une solide plateforme pour les ventes axées sur l'exportation. De plus, elle incitera les concepteurs de produits touristiques canadiens en développement et presque prêts à exporter à passer à la prochaine étape. Ce projet, une fois élaboré, offrira également à la CCT l'occasion de collaborer avec les OMP et les autres ministères et organismes fédéraux, comme Agriculture et Agroalimentaire Canada, Parcs Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Patrimoine canadien, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, etc., pour s'assurer que les meilleures expériences prêtes pour l'exportation sont incluses dans la collection. Ainsi, la CCT continue de collaborer avec l'industrie, les intervenants et ses partenaires fédéraux pour inventorier les expériences prêtes pour l'exportation qui soutiennent la mise en œuvre de la marque touristique du Canada, *Canada. Explorez sans fin.*

Priorité 4 : Veiller à l'excellence organisationnelle

Mesures clés

- Indice de participation active de l'actionnaire;
- Contributions des partenaires;
- Coûts indirects;
- Efficacité des systèmes;
- Indice des valeurs fondamentales;
- Indice de participation active des employés.

Principales stratégies

- La CCT sera une « organisation axée sur la stratégie » disposant des outils, du personnel et des ressources appropriés pour réaliser cette stratégie.
- La CCT maintiendra une relation de collaboration positive avec l'actionnaire.
- La CCT se concentrera sur la gestion des coûts indirects et adoptera des mesures de compression des coûts.

Risques et atténuation

- **Perfectionnement des gestionnaires.** La CCT atténuera ce risque en continuant de favoriser la qualité du leadership par la mise en œuvre d'un programme de perfectionnement du leadership.
- **Participation active de l'actionnaire.** La CCT continuera de veiller à une parfaite harmonisation des priorités gouvernementales et de son mandat, et maintiendra une relation de collaboration positive avec l'actionnaire.
- **Coûts fixes.** Les coûts fixes non contrôlables demeurent un problème, surtout à cause des pressions financières particulières que la CCT subit à titre de société d'État (p. ex. la complexité des régimes de retraite et la dissémination des activités dans plusieurs pays). Pour atténuer ce risque, la CCT continuera de chercher de nouvelles façons d'économiser et de réduire la complexité organisationnelle, afin de limiter les coûts indirects.
- **Complexité organisationnelle.** Le seul fait d'avoir des activités disséminées dans plusieurs marchés mondiaux complique l'organisation de la CCT. Il faut tenir compte notamment des différentes lois sur la protection des consommateurs et de la vie privée, des codes du travail, des régimes fiscaux et salariaux, etc. La CCT continuera à déployer des efforts constants et ciblés en vue d'atténuer autant que possible la complexité de l'organisation et de simplifier les opérations, de façon à accroître l'efficacité opérationnelle.
- **Transition.** Pour atténuer les risques liés au passage au nouveau modèle d'entreprise, la CCT veillera à élaborer des plans de transition, à les faire connaître et à fournir la formation nécessaire.

Organisation axée sur la stratégie

La CCT en est actuellement à la troisième année du processus qui fera d'elle une organisation davantage axée sur la stratégie. Elle a adopté la méthode de gestion et de comportement organisationnel de Kaplan et Norton, de la Harvard Business School — considérée comme une pratique exemplaire pour les organismes fondés sur une mission — notamment par la mise en place du tableau de bord prospectif comme cadre de gestion du rendement. Les différentes unités de l'organisme se sont ajustées et utilisent le tableau de bord pour accroître leur efficacité. La CCT a également élaboré et mis en œuvre un ensemble d'outils adaptés au marketing de destinations qui contribue à guider le processus de planification venant compléter le cadre de gestion stratégique de l'organisme. Ces deux éléments, la planification et le cadre de gestion, orientent les activités de la CCT conformément à sa stratégie. La stratégie d'entreprise de la CCT continuera de dicter la planification opérationnelle, l'attribution des ressources, l'établissement des objectifs et l'information pour le marketing et les ventes. De plus, elle continuera d'être le filtre dans lequel devra passer toute prise de décision organisationnelle.

Instaurer une culture d'entreprise positive

Canada. Explorez sans fin n'est pas un simple slogan permettant de promouvoir le pays; il présente également la CCT comme une organisation déterminée à trouver les meilleures pratiques. La CCT vise à créer un milieu de travail qui encourage et récompense l'excellence. Le lancement de la marque touristique du Canada à l'échelle mondiale donne à la CCT l'occasion de discuter de son éthique générale avec ses employés et d'examiner leurs rôles au sein de l'organisation. La CCT investira dans l'apprentissage et le développement du leadership, afin de s'assurer d'avoir les bonnes personnes aux bons postes. Grâce à sa stratégie en matière de ressources humaines, elle continuera aussi à mettre en place et à perfectionner les structures et les outils nécessaires pour faciliter la mise en œuvre de ses priorités stratégiques.

Promouvoir les valeurs fondamentales

Des valeurs bien énoncées rappellent aux employés ce qu'ils représentent en tant que membres de l'équipe et précisent le code de conduite que tous doivent adopter. En consultation avec ses employés, la CCT a défini ses trois valeurs fondamentales : innovation, collaboration et respect.

Maintenir la priorité sur les relations avec le gouvernement

La CCT compte un certain nombre d'« intervenants » au sein du gouvernement et dans le secteur privé et un « actionnaire » (le gouvernement fédéral). En améliorant la façon dont l'actionnaire perçoit les activités et les produits de la CCT, nous améliorerons notre capacité d'augmenter les recettes provenant des touristes étrangers, ce qui profitera à l'économie canadienne. Pendant la période s'échelonnant de 2011 à 2015, la CCT continuera de mettre l'accent sur les relations avec le gouvernement. Nous suivrons et saisissons toutes les occasions de soutien gouvernemental qui se présenteront. Nous établirons, améliorerons et maintiendrons les relations avec les principaux représentants et décideurs du gouvernement. Nous encouragerons la communication ouverte avec les ministères du gouvernement et assurerons également le suivi en matière de politique publique, de questions parlementaires, politiques et médiatiques qui pourraient avoir des répercussions sur les activités de la CCT.

Gérer la réputation de la CCT

La marque touristique *Canada. Explorez sans fin* constitue une priorité pour la CCT. Le but qui consiste à rehausser notre leadership dans la coordination des activités de marketing au sein de l'industrie canadienne du tourisme se rattache directement à cet objectif. Le secteur du tourisme, au sens large, comporte plusieurs des aspects qui constituent un pays, tels que l'infrastructure, les services publics et privés, l'environnement, les arts et la culture, ainsi que la participation active des collectivités. En tant qu'organisme national de promotion du tourisme au Canada, la CCT vise à tirer parti de l'image de marque touristique du pays à l'appui d'objectifs nationaux plus vastes.

Communiquer efficacement avec l'industrie, le grand public et l'actionnaire

Le succès de la CCT dépend de sa capacité d'établir des partenariats efficaces avec le secteur privé, de même qu'avec les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires. Par contre, la santé de ces partenariats repose sur l'efficacité de ses communications. Nous resserrerons la collaboration avec l'industrie, le public et notre actionnaire en communiquant proactivement avec les acteurs pertinents.

Établir des rapports

Conformément à nos obligations statutaires en matière de rapports, nous assurerons la reddition de comptes au Parlement, notamment le dépôt annuel du plan d'entreprise et du rapport annuel. Nous soumettons des documents d'entreprise de qualité supérieure, présentés de façon claire et concise, qui correspondent aux priorités stratégiques du gouvernement, et ce, dans les délais réglementaires établis. Le protocole d'entente entre la CCT et Industrie Canada continuera de soutenir la qualité de l'entente entre la Commission et l'actionnaire en ce qui concerne le mandat, la régie interne, le financement et la reddition de comptes de la CCT.

Programme de coordination de l'image de marque

À titre de société d'État figurant dans la liste de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la CCT est assujettie au Programme de coordination de l'image de marque (PCIM). En accord avec ce programme, la CCT continuera d'exécuter son plan d'action relatif au PCIM afin de s'assurer qu'elle utilise les indicateurs du PCIM de façon appropriée et cohérente.

Langues officielles

La CCT tient à assurer aux deux langues officielles l'égalité de statut et l'égalité de droits et privilèges au sein de l'organisation. La CCT fournit des services dans les deux langues officielles et communique avec les intervenants, fournisseurs et partenaires dans la langue officielle de leur choix à ses bureaux à Vancouver et à Ottawa. La CCT veille à ce que sa culture organisationnelle favorise l'utilisation efficace des deux langues officielles en milieu de travail. Nous nous sommes en outre engagés à susciter la participation des entreprises de tourisme des minorités anglophones et francophones du Canada, de manière à assurer un accès équitable à nos services de soutien au tourisme.

En mai 2009, le Commissariat aux langues officielles a publié les bulletins de rendement de 2008-2009, qui faisaient état du rendement de 15 employeurs distincts, y compris la CCT. La CCT était la seule institution assujettie à un bulletin de rendement en 2008-2009 à recevoir la mention « exemplaire » ou la note « A » pour son rendement. De plus, dans son *Regional Federal Olympic and Paralympics Best Practices Compendium*, le Comité des langues officielles du Conseil fédéral du Pacifique a qualifié de « pratique exemplaire » l'approche bilingue de la CCT dans le cadre des Jeux d'hiver de 2010.

Pendant la période de 2011 à 2015, nous continuerons de respecter l'égalité des deux langues officielles, d'encourager l'emploi efficace des deux langues en milieu de travail et de fournir des services aux communautés des deux langues officielles.

Septième partie : Nos résultats

7.1 Mesure du rendement

L'évaluation du rendement de façon continue nous permet de constater nos progrès quant à la réalisation de notre stratégie et de notre mission. Elle nous fournit les renseignements dont nous avons besoin pour guider nos prises de décision.

Tableau de bord prospectif

En 2008, nous avons pleinement adopté le tableau de bord prospectif (TBP) comme cadre de mesure de notre rendement. Le TBP régit la stratégie de la CCT en reliant les objectifs, les mesures de rendement et les initiatives à la stratégie, et ce, à tous les niveaux de l'organisation. L'intégration de mesures financières et non financières offre une vue d'ensemble du rendement général de l'organisation. En outre, comme le TBP sert à la fois d'outil de gestion de la stratégie et d'outil de mesure, il facilite la mise en œuvre de la stratégie. Ainsi, le TBP aide la direction à rester centrée sur la stratégie.

Le tableau de bord présente les objectifs et les priorités qui sont essentiels au progrès de la mise en œuvre de notre stratégie. Des mesures et des initiatives ont été déterminées en conséquence; présentées sous cinq points de vue différents – actionnaire et intervenants, client, budget/finances, procédures internes, apprentissage et croissance –, elles permettront à la CCT d'atteindre son but stratégique qui est d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers.

Nous mesurons le rendement de l'organisation en fonction de l'environnement externe, mais nous faisons aussi le suivi du secteur du tourisme et nous nous y adaptons. Le tableau de bord contient ainsi un ensemble de mesures de rendement propres à la CCT et d'indicateurs de l'industrie touristique.

Surveillance

Pour être efficace, la mise en œuvre de la stratégie de la CCT doit être surveillée par la direction et le conseil d'administration. Par ailleurs, chaque année, le comité de vérification et des pensions passera en revue le rendement de l'organisme à la lumière du tableau de bord. Les résultats sur le rendement seront communiqués au Parlement par le biais du rapport annuel de la CCT.

Gouvernail

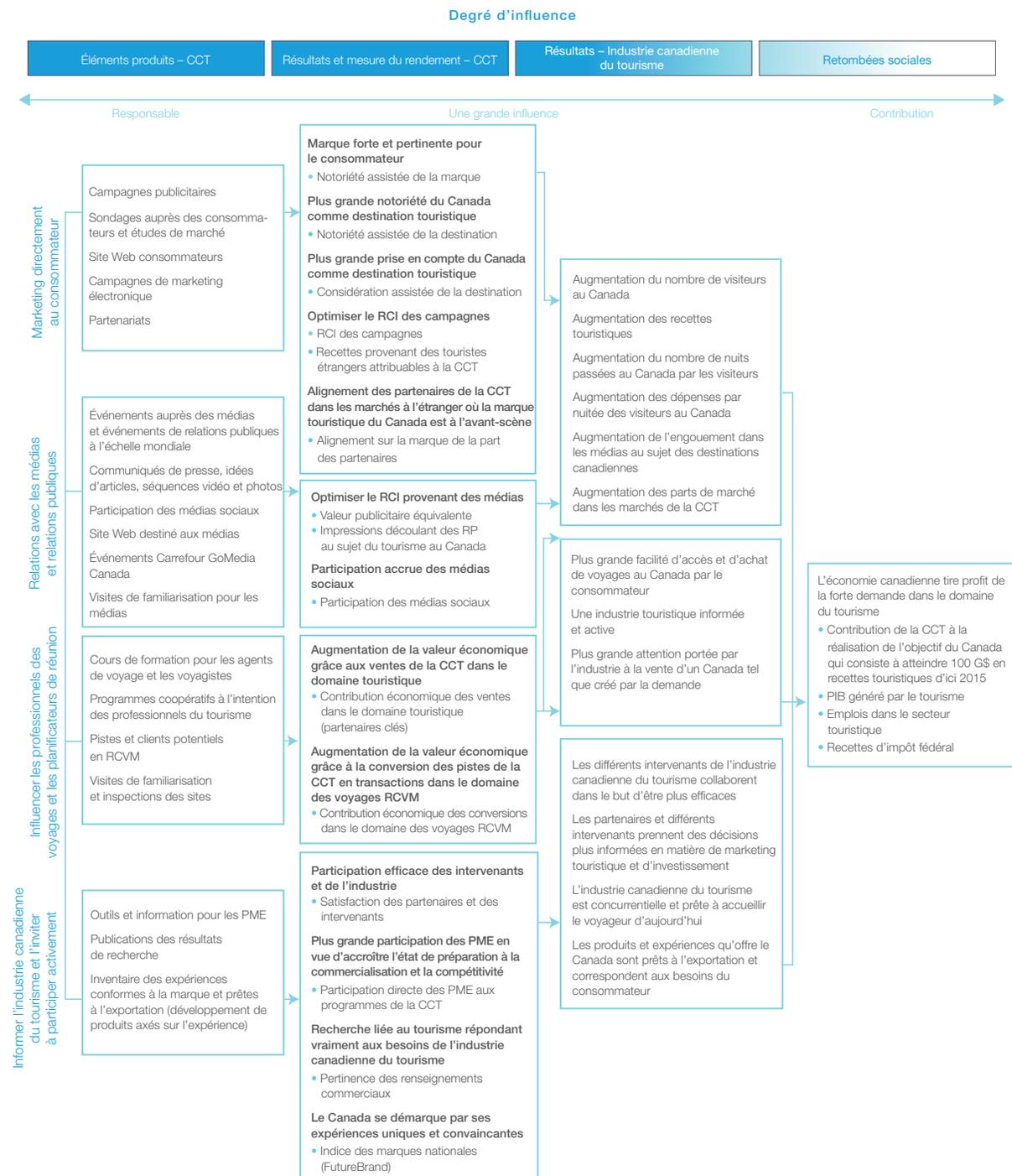
En 2009, un gouvernail stratégique a été élaboré pour remplacer la carte stratégique de la CCT. Le gouvernail pour la période s'échelonnant de 2011 à 2015 est facile à lire et à comprendre, ce qui en fait un outil efficace pour communiquer la stratégie et les principaux paramètres de la CCT.



Modèle logique des résultats

En 2009, un modèle logique des résultats a été élaboré afin de montrer clairement de quelle manière les réalisations obtenues par nos investissements entraînent des résultats conformes à nos objectifs stratégiques et font progresser le consommateur dans le cheminement vers l'achat. Ces résultats contribuent à leur tour aux résultats globaux de l'industrie du tourisme et aux résultats sociétaux de haut niveau, par exemple l'augmentation des recettes touristiques, la création d'emplois ainsi que les recettes provenant des taxes et des impôts.

Indicateurs de résultats et de rendement de la Commission canadienne du tourisme



7.2 Tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2011

| Point de vue | Mesure | Unité | 2009 | | 2010 | | 2011 | | |
|--|--|---|---------------|----------|----------------|----------|--------------|--------------------|----------------|
| | | | Cible | Résultat | Cible | Résultat | Cible | Résultat | |
| 1. Actionnaire et intervenants | 1.1 Objectif : Augmenter la demande au profit de l'économie touristique du Canada | | | | | | | | |
| | Mesures du rendement de l'industrie du tourisme | | | | | | | | |
| | a | Recettes provenant des touristes étrangers | \$ | | 14,1 milliards | | | | |
| | b | PIB généré par le tourisme | % | | 2,0 | | | | |
| | c | Emploi attribuable au tourisme | Nombre | | 616 800 | | | | |
| | d | Recettes touristiques internationales provenant des marchés de la CCT | \$ | | 9,9 milliards | | | | |
| | e | Dépenses moyennes par nuitée-personne selon les marchés de la CCT | \$ | | 114,60 | | | | |
| | f | Demande touristique intérieure (recettes) | \$ | | 55,4 milliards | | | | |
| | Mesures du rendement de la CCT | | | | | | | | |
| | 1.2 Objectif : Se concentrer sur les marchés où la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et fournit le meilleur rendement du capital investi | | | | | | | | |
| | a | RCI DES CAMPAGNES DE MARKETING | Ratio | 50 : 1 | 101 : 1 | 50 : 1 | | 75 : 1 | |
| | b | Contribution économique des promotions à frais partagés avec les partenaires clés * | \$ | | | | | | Point repère |
| | c | Contribution économique du programme RCVM de la CCT * | \$ | | | | | | Point repère |
| | d | Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT * | \$ | | 1,66 milliard | | | | 1,72 milliard |
| | e | Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT * | Nombre | | 15 284 | | | | 15 824 |
| | f | Recettes d'impôt fédéral attribuables à la CCT * | \$ | | 228,7 millions | | | | 240,5 millions |
| | 1.3 Priorité : Jouer le rôle de leader auprès de l'industrie pour ce qui est de l'harmonisation avec la marque et de la cohérence de celle-ci à l'échelle internationale | | | | | | | | |
| | a | Adoption de la marque par les partenaires | % | 33 | 57 | | | | 60,0 |
| b | Satisfaction des partenaires | % | 80 | 85 | | | | 80,0 | |
| 1.4 Priorité : Récolter les fruits des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver pour le Canada | | | | | | | | | |
| a | Indice de la force de la marque (mesure en cours d'élaboration) | \$ | | | | | | À déterminer | |
| 1.5 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle | | | | | | | | | |
| a | Indice de participation active de l'actionnaire | % | 70 | 89 | 75 | | | 75 | |
| 2. Client | 2.1 Priorité : Être pertinent pour le consommateur et distinguer le Canada des autres destinations | | | | | | | | |
| | a | NOTORIÉTÉ ASSISTÉE DE LA DESTINATION | % | 35,0 | 33,5 | 38,5 | | 35,0 | |
| | b | Intérêt assisté à l'égard de la destination | % | 77,0 | 71,6 | 77,0 | | 74,0 | |
| c | Classement de l'image de marque | Les premiers cinq: oui ou non (grade) | Oui (4) | Oui (2) | Oui (5) | | | Oui (5) | |
| 3. Budget et finances | 3.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle | | | | | | | | |
| | a | CONTRIBUTION DES PARTENAIRES | Ratio | 1 : 1 | 1,26 : 1 | 1 : 1 | | 0,6 : 1 | |
| b | Coûts indirects | % | 18 au maximum | 14,5 | 18 au maximum | | | 18 au maximum | |
| 4. Opérations internes | 4.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle | | | | | | | | |
| | a | Efficacité des systèmes | % | | | | Point repère | Point repère + 2 % | |
| 5. Apprentissage et croissance | 5.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle | | | | | | | | |
| | a | Indice des valeurs fondamentales | % | 65,0 | 58,3 | 70,0 | | 70,0 | |
| b | INDICE DE PARTICIPATION ACTIVE DES EMPLOYÉS | % | 65,0 | 62,5 | 65,0 | | 65,0 | | |

MAJUSCULES EN GRAS = Mesure essentielle de la CCT

x = Nouvelle mesure en 2011

Remarque : La CCT contribue aux résultats généraux de l'industrie du tourisme, comme l'augmentation des recettes touristiques et du nombre d'emplois dans le secteur, mais les efforts des autres organisations provinciales et territoriales et des organisations de marketing de destination, ainsi que les PME œuvrant dans le domaine du tourisme, ont également un impact sur le rendement du secteur touristique. Comme il est difficile de lier les résultats propres au secteur touristique aux activités de la CCT, cette dernière ne définit pas de cible pour les indicateurs de rendement de l'industrie.

Définitions des mesures du tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2011

1.1a Recettes provenant des touristes étrangers : Montant total dépensé par les visiteurs étrangers pour obtenir des produits et des services touristiques émanant du Canada. Il peut s'agir d'achats effectués à l'extérieur du Canada si les biens ou les services sont fournis par une société canadienne. Exemple : achat d'un billet d'avion auprès d'un transporteur international canadien pour se rendre au Canada. *Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.*

1.1b Produit intérieur brut généré par le tourisme (PIB) : Valeur de la production sans double compte, à l'intérieur des limites d'une région, des biens et services achetés par les touristes, représentée par une part du PIB total. *Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.*

1.1c Emploi attribuable au tourisme : Nombre d'emplois créés, directement ou indirectement, grâce aux dépenses touristiques. Cette mesure se fonde sur une estimation des emplois plutôt que sur les « heures de travail ». Avec cette mesure, une personne travaillant 10 heures par semaine a autant de poids qu'une personne travaillant 50 heures par semaine. *Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.*

1.1d Recettes touristiques internationales provenant des marchés de la CCT : Montant total dépensé par les visiteurs provenant des principaux marchés de la CCT pour obtenir des produits et des services touristiques canadiens pendant des séjours d'au moins une nuit. Il peut s'agir d'achats effectués à l'extérieur du Canada si les biens ou les services sont fournis par une société canadienne. Exemple : achat d'un billet d'avion auprès d'un transporteur international canadien pour se rendre au Canada. *Source : Enquête sur les voyages internationaux, Statistique Canada.*

1.1e Dépenses moyennes par nuitée-personne dans les marchés de la CCT : Mesure du rendement obtenu des visiteurs en provenance des principaux marchés de la CCT, selon le montant total dépensé pendant le voyage et le nombre de nuits passées au Canada.

1.1f Demande touristique intérieure (recettes) : Montant total dépensé au Canada par des Canadiens sur des biens et services produits au Canada. Note : non désaisonnalisé. *Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.*

1.2a RCI des campagnes de marketing : Montant des recettes touristiques générées pour chaque dollar consacré à la mise en œuvre des campagnes de marketing de base de la CCT. Ce type de conversion tient compte des personnes qui songeaient à se rendre au Canada, mais n'avaient pas encore réservé leur voyage avant d'être exposées à la campagne et qui ont été positivement influencées par la publicité pour s'y rendre ou réserver leur voyage.

1.2b Contribution économique des promotions à frais partagés avec les partenaires clés : Valeur économique (c.-à-d. les dépenses des visiteurs) des ventes de produits touristiques de la CCT générées par des partenaires clés de l'industrie des voyages. Les partenaires clés varient d'un marché à l'autre. Ce sont ceux qui génèrent le plus grand volume de ventes pour la CCT ou qui en ont le potentiel, ou ceux qui revêtent une importance stratégique. La valeur économique sera calculée selon une méthodologie solide reposant sur des recherches.

1.2c Contribution économique du programme RCVM de la CCT : Valeur économique (c.-à-d. les dépenses des visiteurs) générée par la conversion des pistes provenant du programme RCVM de la CCT. La valeur économique sera calculée selon une méthodologie solide reposant sur des recherches.

1.2d Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT : Recettes provenant des touristes étrangers (voir la définition à la section 1.1a) qui sont attribuables aux activités de la CCT visant directement les consommateurs, l'industrie touristique et le secteur des RCVM. Les recettes sont calculées d'après : les données provenant d'études de suivi et de conversion de la CCT, les conversions de pistes du secteur des RCVM et les mesures du rendement des ventes de l'industrie.

1.2e Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT : Le nombre d'emplois attribuables aux recettes touristiques générées par les programmes de marketing, d'industrie des voyages et de RCVM de la CCT. La formule de calcul pour cette valeur est la suivante : (recettes d'exportation estimatives) / 112 670 \$ (rapport entre la demande touristique totale au Canada et le nombre total d'emplois créés grâce aux activités touristiques. En moyenne, en 2008, un emploi était créé pour chaque tranche de 112 670 \$ de dépenses touristiques dans l'industrie.) *Source : Statistique Canada.*

1.2f Recettes d'impôt fédéral attribuables à la CCT : Recettes d'impôt fédéral estimatives attribuables au tourisme et générées par les programmes de marketing, d'industrie des voyages et de RCVM de la CCT. Ces recettes sont calculées d'après les études de suivi et de conversion de la CCT et d'après les indicateurs de Statistique Canada portant sur les recettes des administrations publiques attribuables au tourisme.

1.3a Adoption de la marque par les partenaires : Pourcentage de partenaires qui ont adopté au moins un élément de la marque de la CCT : identité visuelle (ex. : logo, palette de couleurs, typographie, bandes décoratives à motif), ton et style du message, photos reflétant les expériences et les ressources (vidéo, texte, médias sociaux). *Source : Sondage biennal de la CCT auprès des partenaires.*

1.3b Satisfaction des partenaires : Pourcentage des partenaires qui sont satisfaits de leur relation avec la CCT. *Source : Sondage biennal de la CCT auprès des partenaires.*

1.4a Indice de la force de la marque : Indice de la force de la marque touristique du Canada dans les marchés de la CCT. *Source : Étude d'évaluation d'Interbrand.*

1.5a Indice de participation active de l'actionnaire : Pourcentage des actionnaires du gouvernement qui pensent avoir obtenu un bon niveau de soutien et une bonne information de la part de la CCT. *Source : Sondage annuel de la CCT auprès de l'actionnaire.*

2.1a Notoriété assistée de la destination : Pourcentage des voyageurs long-courriers provenant des marchés de la CCT qui estiment que leurs connaissances des occasions de vacances au Canada sont « excellentes » ou « très bonnes » lorsqu'on leur présente un ensemble de destinations prédéterminé.

2.1b Intérêt assisté à l'égard de la destination : Pourcentage des voyageurs long-courriers provenant des marchés de la CCT se disant plutôt ou très intéressés par une visite au Canada au cours des deux prochaines années lorsqu'on leur présente le Canada parmi un ensemble de destinations concurrentes.

2.1c Classement de l'image de marque : Classement annuel de l'image de marque des pays, établi selon l'indice des marques nationales FutureBrand. Sont pris en compte les résultats d'une enquête qualitative mondiale, des opinions d'experts et des statistiques indépendantes, qui sont comparés et combinés en vue de mieux comprendre les motivations, les préférences, l'importance et la force relative de l'image de marque des pays.

3.1a Contribution des partenaires : Rapport entre les contributions totales des partenaires (p. ex., sommes en espèces, valeur en nature, contributions parallèles et contributions de tiers) et l'investissement de la CCT (c.-à-d. crédits parlementaires).

3.1b Coûts indirects : Coûts indirects divisés par la somme des crédits parlementaires et des recettes en espèces des partenariats. Par coûts indirects, on entend le total des frais de rémunération et d'exploitation, à l'exception de frais de rémunération, de services professionnels et de sous-traitance directement liés aux unités de marketing et de ventes. Les coûts indirects excluent également les frais de maintenance des sites Web.

4.1a Efficacité des systèmes : Satisfaction des employés à l'égard du soutien qui accompagne les applications de TI utilisées.

5.1a Indice des valeurs fondamentales : Valeur moyenne obtenue à partir des réponses à trois questions du sondage mené auprès des employés. Ces questions visent à évaluer l'efficacité de l'organisme à refléter les valeurs fondamentales de la CCT : innovation, collaboration et respect.

5.1b Indice de participation active des employés : Indice mesurant à quel point les employés adhèrent à la mission et à la vision de la CCT, ainsi que l'engagement envers la CCT dont ils font preuve par leur travail, leur ferveur et leur fierté à l'égard de l'organisation.

Huitième partie : Notre plan financier

8.1 États financiers, prévisions et budget d'immobilisations

Plan financier 2011-2015

États financiers et prévisions financières de la CCT

L'analyse financière porte sur les données financières réelles ou prévues des exercices 2009 à 2015.

Plus précisément, les états financiers et les prévisions financières qui suivent sont présentés :

- Un bilan au 31 décembre, de 2009 à 2015;
- Un état des résultats, du résultat étendu et du déficit accumulé pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2009 à 2015;
- Un état des flux de trésorerie pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2009 à 2015;
- Un rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2009 à 2015;
- Des budgets d'exploitation et d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2009 à 2011.

À titre de société d'État, la CCT est en grande partie financée par des crédits parlementaires. Le financement de base s'établit actuellement à 74,7 millions de dollars. Le niveau de financement a fluctué depuis la création de l'organisation par suite d'apports financiers ponctuels et de rajustements du financement de base tenant compte de transferts de divers organismes ou ministères.

La CCT est une organisation qui forme des partenariats avec l'industrie en vue de réaliser des programmes de marketing. Bien que, dans la plupart des accords de partenariat, la CCT ne soit pas la partie qui verse des fonds, cela se produit dans certains cas. En 2009, la CCT a reçu des contributions de près de 15 millions de dollars de ses partenaires. Les dépenses liées aux programmes correspondants ont contrebalancé cet apport financier.

Principales hypothèses

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

- Les crédits parlementaires en 2008-2009 ont baissé de 536 000 \$, passant de 76,6 millions de dollars à 76,0 millions de dollars. Cette réduction se répercute sur l'exercice 2009 de la CCT.
- D'autres réductions générales proportionnelles des crédits parlementaires de base, de 0,3 % (230 000 \$) en 2009-2010, de 0,55 % (421 000 \$) en 2010-2011 et de 0,85 % (649 000 \$) en 2011-2012, et ce, de façon continue. Ces réductions ont des répercussions sur les exercices financiers 2010, 2011 et 2012 de la CCT.
- Dans le budget de 2010, le gouvernement fédéral a annoncé que les économies découlant de l'examen stratégique de la CCT atteindraient 0,9 million de dollars en 2010-2011 et 4,2 millions de dollars en 2011-2012 et par la suite; ces économies se traduiront par des réductions correspondantes du financement de base. La CCT subira ces réductions à partir de l'exercice 2011.
- Le budget de 2010 annonce d'autres mesures de compression des coûts, notamment l'absence de financement destiné aux augmentations salariales découlant des conventions collectives durant trois ans, à compter de 2010-2011; la CCT doit réaliser des économies à l'intérieur de son crédit de fonctionnement pour financer ces augmentations.

- À partir de l'exercice 2008, un financement ponctuel de 26 millions de dollars est utilisé sur cinq ans pour aider la CCT à exécuter les programmes liés aux Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver.
- Sur une période de trois ans, à partir de l'exercice 2009, un financement ponctuel de 48 millions de dollars est utilisé pour soutenir une stratégie de relance économique.

Commission canadienne du tourisme
Bilan
Au 31 décembre, de 2009 à 2015
(en milliers)

| | Réel 31 déc. 2009 | Estimé 31 déc. 2010 | Prévu 31 déc. 2011 | Prévu 31 déc. 2012 | Prévu 31 déc. 2013 | Prévu 31 déc. 2014 | Prévu 31 déc. 2015 |
|---|----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Actifs | | | | | | | |
| Actifs à court terme | | | | | | | |
| Encaisse | 21 790 \$ | 23 309 \$ | 14 290 \$ | 16 028 \$ | 15 936 \$ | 15 910 \$ | 15 890 \$ |
| Créances: | | | | | | | |
| Contributions des partenaires | 2 288 | 2 300 | 2 300 | 2 300 | 2 300 | 2 300 | 2 300 |
| Gouvernement du Canada | 912 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 |
| Autres | 592 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 |
| Charges payées d'avance et autres éléments | 3 002 | 3 300 | 3 300 | 3 300 | 3 300 | 3 300 | 3 300 |
| | <u>28 584</u> | <u>30 609</u> | <u>21 590</u> | <u>23 328</u> | <u>23 236</u> | <u>23 210</u> | <u>23 190</u> |
| Actifs à long terme | | | | | | | |
| Immobilisations corporelles | 2 758 | 3 281 | 2 876 | 2 595 | 1 904 | 1 450 | 1 194 |
| Actifs incorporels | 2 556 | 1 313 | 394 | 27 | 0 | 0 | 0 |
| | <u>33 898 \$</u> | <u>35 202 \$</u> | <u>24 860 \$</u> | <u>25 951 \$</u> | <u>25 140 \$</u> | <u>24 660 \$</u> | <u>24 385 \$</u> |
| Passifs | | | | | | | |
| Passifs à court terme | | | | | | | |
| Créditeurs et charges à payer : | | | | | | | |
| Marché du tourisme | 10 400 \$ | 12 900 \$ | 9 208 \$ | 7 946 \$ | 7 853 \$ | 7 827 \$ | 7 807 \$ |
| Rémunération des employés | 1 996 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 |
| Gouvernement du Canada | 36 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Crédits parlementaires reportés | 11 742 | 12 281 | 7 851 | 10 851 | 10 851 | 10 851 | 10 851 |
| Produits reportés | 2 528 | 1 566 | 650 | 650 | 650 | 650 | 650 |
| Passif au titre des prestations constituées | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | <u>26 702</u> | <u>28 727</u> | <u>19 709</u> | <u>21 447</u> | <u>21 354</u> | <u>21 328</u> | <u>21 308</u> |
| Financement des immobilisations reporté | 5 384 | 4 663 | 3 339 | 2 692 | 1 974 | 1 521 | 1 265 |
| Passif au titre des prestations constituées | 865 | 865 | 865 | 865 | 865 | 865 | 865 |
| | <u>6 249</u> | <u>5 528</u> | <u>4 204</u> | <u>3 557</u> | <u>2 839</u> | <u>2 386</u> | <u>2 130</u> |
| (Déficit)/excédent accumulé | 947 | 947 | 947 | 947 | 947 | 947 | 947 |
| | <u>33 898 \$</u> | <u>35 202 \$</u> | <u>24 860 \$</u> | <u>25 951 \$</u> | <u>25 140 \$</u> | <u>24 660 \$</u> | <u>24 385 \$</u> |

Commission canadienne du tourisme
État des résultats, du résultat étendu et du déficit accumulé
Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2009 à 2015
(en milliers)

| | Réel 31 déc. 2009 | Estimé 31 déc. 2010 | Prévu 31 déc. 2011 | Prévu 31 déc. 2012 | Prévu 31 déc. 2013 | Prévu 31 déc. 2014 | Prévu 31 déc. 2015 |
|--|----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Produits | | | | | | | |
| Contributions des partenaires | 14 973 \$ | 15 662 \$ | 6 500 \$ | 6 500 \$ | 6 500 \$ | 6 500 \$ | 6 500 \$ |
| Autres | 557 | 33 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | <u>15 530</u> | <u>15 696</u> | <u>6 600</u> |
| Charges | | | | | | | |
| Marketing et ventes | 96 422 | 106 811 | 76 703 | 65 463 | 65 030 | 65 570 | 66 082 |
| Services généraux | 12 814 | 19 245 | 12 742 | 12 240 | 11 710 | 11 207 | 10 730 |
| Stratégie et recherche | 1 259 | 1 254 | 802 | 762 | 724 | 688 | 654 |
| Amortissement d'immobilisations corporelles | 1 291 | 442 | 915 | 630 | 1 042 | 804 | 606 |
| Amortissement des actifs | 1 334 | 1 244 | 919 | 367 | 26 | 0 | 0 |
| | <u>113 120</u> | <u>128 996</u> | <u>92 081</u> | <u>79 463</u> | <u>78 533</u> | <u>78 269</u> | <u>78 071</u> |
| Frais d'exploitation nets | (97 590) | (113 300) | (85 481) | (72 863) | (71 933) | (71 669) | (71 471) |
| Crédits parlementaires | 96 588 | 111 614 | 83 647 | 71 865 | 70 865 | 70 865 | 70 865 |
| Amortissement du financement des immobilisations reporté | 2 625 | 1 686 | 1 833 | 997 | 1 067 | 804 | 606 |
| | <u>99 213</u> | <u>113 300</u> | <u>85 481</u> | <u>72 863</u> | <u>71 933</u> | <u>71 669</u> | <u>71 471</u> |
| Résultats d'exploitation nets et résultat étendu net de l'exercice | 1 623 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (Déficit)/excédent accumulé au début de l'exercice | (676) \$ | 947 \$ | 947 \$ | 947 \$ | 947 \$ | 947 \$ | 947 \$ |
| Déficit/excédent accumulé à la fin de l'exercice | <u>947 \$</u> | <u>947 \$</u> | <u>947 \$</u> | <u>947 \$</u> | <u>947 \$</u> | <u>947 \$</u> | <u>947 \$</u> |

Note : Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés pour qu'ils soient conformes à la présentation adoptée pour l'exercice à l'étude.

Commission canadienne du tourisme
États des flux de trésorerie
Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2009 à 2015
(en milliers)

| | Réel 31 déc. 2009 | Estimé 31 déc. 2010 | Prévu 31 déc. 2011 | Prévu 31 déc. 2012 | Prévu 31 déc. 2013 | Prévu 31 déc. 2014 | Prévu 31 déc. 2015 |
|--|----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Activités d'exploitation: | | | | | | | |
| Paiements en espèces aux employés et fournisseurs | (118 993) \$ | (127 262) \$ | (95 366) \$ | (80 077) \$ | (77 907) \$ | (77 841) \$ | (77 835) \$ |
| Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités d'exploitation | 102 475 | 113 097 | 79 747 | 75 215 | 71 215 | 71 215 | 71 215 |
| Rentrées en espèces des partenaires | 14 830 | 15 650 | 6 500 | 6 500 | 6 500 | 6 500 | 6 500 |
| Intérêts créditeurs | 557 | 33 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Rentrées / sorties nettes liées à l'exploitation | (1 131) | 1 519 | (9 019) | 1 738 | (92) | (26) | (20) |
| Activités d'investissement: | | | | | | | |
| Acquisition d'immobilisations corporelles | (1 453) | (965) | (510) | (350) | (350) | (350) | (350) |
| Acquisition d'actifs incorporels | (1 885) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rentrées / sorties nettes liées à l'investissement | (3 338) | (965) | (510) | (350) | (350) | (350) | (350) |
| Activités de financement: | | | | | | | |
| Crédits parlementaires utilisés pour l'acquisition d'immobilisations | 3 338 | 965 | 510 | 350 | 350 | 350 | 350 |
| Bénéfice (perte) de change sur l'encaisse détenue en devises | (247) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Augmentation (diminution) de la trésorerie pour l'exercice | (1 378) | 1 519 | (9 019) | 1 738 | (92) | (26) | (20) |
| Encaisse au début de l'exercice | 23 168 | 21 790 | 23 309 | 14 290 | 16 028 | 15 936 | 15 910 |
| Encaisse à la fin de l'exercice | 21 790 \$ | 23 309 \$ | 14 290 \$ | 16 028 \$ | 15 936 \$ | 15 910 \$ | 15 890 \$ |

Commission canadienne du tourisme
Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental
Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2009 à 2015
(en milliers)

| | Réel 2009 | Estimé 2010 | Prévu 2011 | Prévu 2012 | Prévu 2013 | Prévu 2014 | Prévu 2015 |
|---|--------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Montant prévu pour les frais d'exploitation et les dépenses en immobilisations : | | | | | | | |
| Crédits votés | | | | | | | |
| Budget principal | 82 646 \$ | 83 526 \$ | 99 747 \$ | 75 215 \$ | 71 215 \$ | 71 215 \$ | 71 215 \$ |
| Budget supplémentaire B | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Budget supplémentaire B | 0 | 4 | 8 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Crédit 15 du Conseil du Trésor | 0 | 1 572 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Crédit 35 du Conseil du Trésor | 0 | 20 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 82 656 | 105 102 | 107 747 | 75 215 | 71 215 | 71 215 | 71 215 |
| Moins : portion constatée à l'exercice précédent | (56 096) | (73 365) | (80 842) | (57 253) | (54 253) | (54 253) | (54 253) |
| | 26 561 | 31 736 | 26 905 | 17 962 | 16 962 | 16 962 | 16 962 |
| Crédits votés | | | | | | | |
| Budget principal | 83 526 | 99 747 | 75 215 | 71 215 | 71 215 | 71 215 | 71 215 |
| Budget supplémentaire B | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Budget supplémentaire B | 0 | 8 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Crédit 15 du Conseil du Trésor | 1 572 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Crédit 35 du Conseil du Trésor | 20 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 105 102 | 107 747 | 75 215 | 71 215 | 71 215 | 71 215 | 71 215 |
| Moins : portion constatée à l'exercice suivant | (19 994) | (14 643) | (10 112) | (6 112) | (6 112) | (6 112) | (6 112) |
| Crédits parlementaires débiteurs (reportés) en fin d'exercice | (11 742) | (12 261) | (7 851) | (10 851) | (10 851) | (10 851) | (10 851) |
| | 73 365 | 80 842 | 57 253 | 54 253 | 54 253 | 54 253 | 54 253 |
| | 99 926 | 112 579 | 84 157 | 72 215 | 71 215 | 71 215 | 71 215 |
| Montants utilisés pour l'achat d'immobilisations | (3 338) | (965) | (510) | (350) | (350) | (350) | (350) |
| | 96 588 \$ | 111 614 \$ | 83 647 \$ | 71 865 \$ | 70 865 \$ | 70 865 \$ | 70 865 \$ |

Note : Cet état sert à rapprocher la période de financement du gouvernement, c'est-à-dire d'avril à mars, à l'exercice de la CCT, de janvier à décembre. Le financement de chaque exercice de la CCT (2009, 2010, etc.) provient de deux exercices du gouvernement. Par exemple, l'exercice 2009 de la CCT est financé par des crédits parlementaires de 2008-2009 et 2009-2010.

Analyse des écarts pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2009

**Commission canadienne du tourisme
Budget d'exploitation et d'immobilisations
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2009**

| | Réel 31 déc. 2009 | Prévu 31 déc. 2009 | Écart |
|--|----------------------|-----------------------|---------------------|
| Frais d'exploitation et d'immobilisations : | | | |
| Marketing et Ventes | 98 263 038 \$ | 101 069 944 \$ | 2 806 906 \$ |
| Stratégie et Planification | 1 258 794 | 1 311 115 | 52 321 |
| Services généraux | 15 260 795 | 17 665 692 | 2 404 897 |
| | 114 782 627 | 120 046 751 | 5 264 124 |
| Financement : | | | |
| Crédits parlementaires | 106 032 352 | 106 032 352 | - |
| Recettes des partenariats | 14 973 367 | 13 464 399 | 1 508 968 |
| Autres | 556 633 | 550 000 | 6 633 |
| | 121 562 352 | 120 046 751 | 1 515 601 |
| Surplus net | 6 779 725 \$ | - \$ | 6 779 725 \$ |

Note : Les dépenses incluent les montants financés par les partenaires.

Analyse des écarts pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010

**Commission canadienne du tourisme
Budget d'exploitation et d'immobilisations
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2010**

| | Estimé 31 déc. 2010 | Prévu 31 déc. 2010 | Écart |
|--|------------------------|-----------------------|--------------------|
| Frais d'exploitation et d'immobilisations : | | | |
| Marketing et Ventes | 106 810 709 \$ | 105 483 284 \$ | (1 327 425) \$ |
| Stratégie et Planification | 1 254 337 | 1 264 737 | 10 400 |
| Services généraux | 20 209 427 | 19 963 098 | (246 329) |
| | 128 274 473 | 126 711 119 | (1 563 354) |
| Financement : | | | |
| Crédits parlementaires | 112 655 253 | 112 655 253 | - |
| Recettes des partenariats | 15 662 102 | 14 055 866 | 1 606 236 |
| Autres | 33 494 | - | 33 494 |
| | 128 350 849 | 126 711 119 | 1 639 730 |
| Surplus net | 76 376 \$ | - \$ | 76 376 \$ |

Note : Les dépenses incluent les montants financés par les partenaires.

Analyse des écarts pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2011

Commission canadienne du tourisme Budget d'exploitation et d'immobilisations pour les exercices 2009 à 2011, se terminant le 31 décembre

| | Réel 31 déc. 2009 | Estimé 31 déc. 2010 | Prévu 31 déc. 2011 |
|--|----------------------|------------------------|-----------------------|
| Frais d'exploitation et d'immobilisations : | | | |
| Marketing et Ventes | 98 263 038 | \$ 106 810 709 | \$ 76 702 915 |
| Stratégie et Planification | 1 258 794 | 1 254 337 | 802 456 |
| Services généraux | 15 260 795 | 20 209 427 | 13 251 867 |
| | <u>114 782 627</u> | <u>128 274 473</u> | <u>90 757 238</u> |
| Financement : | | | |
| Crédits parlementaires | 106 032 352 | 112 655 253 | 84 157 238 |
| Recettes des partenariats | 14 973 367 | 15 662 102 | 6 500 000 |
| Autres | 556 633 | 33 494 | 100 000 |
| | <u>121 562 352</u> | <u>128 350 849</u> | <u>90 757 238</u> |
| Surplus net | <u>6 779 725</u> | <u>\$ 76 376</u> | <u>- \$</u> |

Note : Les dépenses incluent les montants financés par les partenaires.

Analyse du budget d'immobilisations pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009

Commission canadienne du tourisme Budget d'immobilisations Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2009

| | Réel 31 déc. 2009 | Prévu 31 déc. 2009 | Écart |
|---------------------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| Immobilisations corporelles | | | |
| Améliorations locatives | 1 086 052 | \$ 160 000 | \$ (926 052) |
| Mobilier de bureau | 21 012 | 122 315 | 101 303 |
| Matériel informatique et logiciels | 349 291 | 512 000 | 162 709 |
| Actifs incorporels | | | |
| Site Web | 1 881 634 | 1 950 000 | 68 366 |
| | <u>3 337 989</u> | <u>\$ 2 744 315</u> | <u>\$ (593 674)</u> |

Analyse du budget d'immobilisations pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2010

Commission canadienne du tourisme
Budget d'immobilisations
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2010

| | Estimé 31 déc. 2010 | | Prévu 31 déc. 2010 | | Écart |
|------------------------------------|--------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|----------------|
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Améliorations locatives | 639 500 | \$ | 110 000 | \$ | (529 500) \$ |
| Mobilier de bureau | 60 500 | | 60 500 | | - |
| Matériel informatique et logiciels | 264 500 | | 264 500 | | - |
| Actifs incorporels | | | | | |
| Site Web | - | | 750 000 | | 750 000 |
| | 964 500 | \$ | 1 185 000 | \$ | 220 500 |
| | | | | | \$ |

Analyse du budget d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2011 à 2014

Commission canadienne du tourisme
Budget d'immobilisations
Pour les exercices 2009 à 2015, se terminant le 31 décembre

| | Réel 31 déc. 2009 | | Estimé 31 déc. 2010 | | Prévu 31 déc. 2011 | | Prévu 31 déc. 2012 | | Prévu 31 déc. 2013 | | Prévu 31 déc. 2014 | | Prévu 31 déc. 2015 |
|------------------------------------|------------------------------------|-----------|--------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|
| Immobilisations corporelles | | | | | | | | | | | | | |
| Améliorations locatives | 1 086 052 | \$ | 639 500 | \$ | 60 000 | \$ | 50 000 | \$ | 50 000 | \$ | 50 000 | \$ | 50 000 |
| Mobilier de bureau | 21 012 | | 60 500 | | 50 000 | | 50 000 | | 50 000 | | 50 000 | | 50 000 |
| Matériel informatique et logiciels | 349 291 | | 264 500 | | 400 000 | | 250 000 | | 250 000 | | 250 000 | | 250 000 |
| Actifs incorporels | | | | | | | | | | | | | |
| Site Web | 1 881 634 | | - | | - | | - | | - | | - | | - |
| | 3 337 989 | \$ | 964 500 | \$ | 510 000 | \$ | 350 000 |
| | | | | | | | | | | | | | \$ |

Annexe : Glossaire (termes et abréviations)

Définition des termes

Arrivées de touristes internationaux : Nombre total d'arrivées (et non de personnes) au Canada pour un séjour d'une nuit ou plus comportant au moins une nuit en hébergement collectif ou privé. Note : une personne qui fait plusieurs voyages au Canada au cours d'une période donnée compte chaque fois pour une nouvelle arrivée.

Emploi attribuable au tourisme : Mesure du nombre d'emplois dans une industrie générés par les dépenses touristiques ou attribuables à ces dépenses, au titre des biens et des services produits par cette industrie. Cette mesure se fonde sur une estimation des emplois plutôt que sur les « heures de travail ». Avec cette mesure, une personne travaillant 10 heures par semaine a autant de poids qu'une personne travaillant 50 heures par semaine.

Organisme de marketing de destinations (OMD) : Société ou autre entité s'occupant de stimuler le tourisme vers une destination ou d'améliorer l'image publique de cette destination.

Organisme de marketing provincial (OMP) : Entité provinciale s'occupant de stimuler le tourisme vers une province ou d'en améliorer l'image publique.

Produit intérieur brut (PIB) généré par le tourisme : Valeur de la production sans double compte, à l'intérieur des limites d'une région, des biens et services achetés par les touristes.

Quotient explorateur^{MC} (QE) : Outil de recherche novateur déterminant les facteurs de motivation émotionnels sous-jacents des voyageurs en dehors des données démographiques habituelles comme l'âge et la géographie.

Recettes provenant des touristes étrangers : Dépenses effectuées par des visiteurs étrangers pour acheter des biens et des services touristiques produits au Canada, y compris les dépenses qui peuvent avoir été engagées à l'extérieur du Canada, comme l'achat d'un billet d'avion émis par un transporteur international canadien pour venir au Canada.

Recettes provenant des touristes : Dépenses effectuées par les voyageurs venant de l'étranger pour un séjour d'une nuit ou plus, rapportées par Statistique Canada comme dépenses provenant des voyages internationaux d'une nuit ou plus.

Recettes touristiques : Dépenses des visiteurs canadiens et étrangers consacrées aux biens et services produits au pays, rapportées par Statistique Canada comme demande touristique totale dans le Compte satellite du tourisme du Canada. Il s'agit de la somme de la demande touristique intérieure et des recettes provenant des touristes étrangers.

Veille touristique mondiale (VTM) : Étude de suivi annuelle, que la CCT a réalisée pour la première fois en 2007 pour recueillir de l'information sur chacun de ses principaux marchés.

Abréviations

| | |
|-------------|---|
| ACV | Argument clé de vente |
| AITA | Association du Transport Aérien International |
| AITC | Association de l'industrie touristique du Canada |
| BNT | Bureau national du tourisme |
| CCT | Commission canadienne du tourisme |
| LGFP | Loi sur la gestion des finances publiques |
| LNPP | Loi sur les normes de prestation de pension |
| OMP | Organismes de marketing provincial et territorial |
| OMT | Organisation mondiale du tourisme (Nations Unies) |
| PCIM | Programme de coordination de l'image de marque |
| PDG | Président-directeur général |
| PIB | Produit intérieur brut |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| QE | Quotient explorateur |
| RCD | Revenu par chambre disponible |
| RCI | Rendement du capital investi |
| RCVM | Réunions, congrès et voyages de motivation |
| SDA | Statut de destination approuvée |
| TBP | Tableau de bord prospectif |

