



Canadian Tourism
Commission

Commission canadienne
du tourisme

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

pour la période de planification de 2007 à 2011

Le présent Plan d'entreprise 2007-2011 a été approuvé par le conseil d'administration de la CCT en octobre 2006 et par le gouverneur en conseil le 13 décembre 2006 conformément aux dispositions de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Table des matières

Sommaire	1
Section 1 : Profil d'entreprise de la CCT	3
Aperçu	3
Vision, mission et mandat de la CCT.....	5
Modèle de fonctionnement de la CCT.....	6
Cadre de régie interne de la CCT.....	8
Partenariats financiers.....	11
Section 2 : Contexte de l'industrie	15
Sommaire économique	15
Enjeux clés.....	20
Tendances.....	20
Section 3 : Contexte opérationnel de la CCT	23
Liens avec les priorités dans toute l'administration fédérale.....	23
Réalizations de la CCT en 2006 – Progrès à ce jour.....	24
Risques organisationnels pour la CCT	27
Planification intégrée à la CCT	27
Outils de mesure et d'évaluation du rendement de la CCT	29
Section 4 : Stratégie 2007-2011	33
La stratégie	33
Objectifs de la CCT	33
Priorités : plan d'action de la CCT	35
Des priorités aux activités planifiées	36
Section 5 : Risques associés, prévisions en matière de rendement et liens aux initiatives horizontales fédérales.....	41
Section 6 : Sommaire financier.....	45

Figures et tableaux

Figure 1 : Carte des bureaux internationaux de la CCT (ailleurs qu'aux États-Unis)	7
Figure 2 : Carte des bureaux de la CCT aux États-Unis.....	7
Figure 3 : Risques identifiés pour les priorités de la CCT	41
Tableau 1 : Aperçu des contributions versées à la CCT par ses partenaires en 2005 (en millions)	12
Tableau 2 : L'économie canadienne.....	15
Tableau 3 : Confiance des consommateurs (1991 = Indice 100)	16
Tableau 4 : Recettes touristiques internationales / voyages 2002-2005*	16
Tableau 5 : Rendement des marchés internationaux au Canada	17
Tableau 6 : Information sur les marchés clés.....	18
Tableau 7 : Nombre total de voyages au Canada (en millions).....	19
Tableau 8 : % du nombre total de voyages à l'intérieur du Canada.....	19
Tableau 9 : Perspectives démographiques (âge : 25 à 64 ans) (en millions).....	21
Tableau 10 : Objectifs de mesure du rendement 2007-2011 de la CCT	29
Tableau 11 : Prévisions du rendement du marché	30
Tableau 12 : Matrice des objectifs stratégiques et des priorités de la CCT pour 2007.....	36
Tableau 13 : Activités clés de la CCT pour 2007-2011 par priorité	37

Sommaire

Au Canada, l'activité touristique représente environ 2 % du produit intérieur brut (PIB) total du pays, ce qui fait du tourisme un secteur économique important au Canada avec une valeur de PIB semblable à celle des secteurs de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse combinés¹. Le secteur du tourisme touche à la fois les communautés urbaines et rurales dans toutes les régions du pays. Dans plusieurs régions, de petites et moyennes entreprises touristiques sont l'épine dorsale de l'économie locale et procurent d'importants avantages économiques, sociaux et culturels. En tant qu'organisme voué entièrement à la promotion du Canada comme destination touristique, la CCT a pour but de générer des recettes d'exportation pour l'économie canadienne.

En 2001, la Commission canadienne du tourisme (CCT) est passée du statut d'agence exploitante spéciale à celui de société d'État. En tant que société d'État du gouvernement canadien, la CCT a pour mandat, tel que prescrit par la loi, d'aider l'industrie touristique canadienne et de promouvoir le Canada comme destination touristique de choix, en partenariat et de concert avec le secteur privé, les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires. Par le biais de la CCT, le gouvernement du Canada travaille à l'échelle nationale avec le secteur touristique pour assurer sa compétitivité et promouvoir le Canada comme destination quatre-saisons de prédilection auprès des voyageurs internationaux.

Au cours des dernières années, l'industrie canadienne du tourisme a été confrontée à d'importants défis. Des risques connus et émergents continuent d'affecter le secteur touristique. Le contexte dans lequel le Canada s'efforce de séduire les visiteurs internationaux est devenu mondial et plus concurrentiel. Tandis que le nombre de personnes voyageant vers des destinations internationales a augmenté de manière significative, il y a un nombre accru de nouvelles destinations touristiques qui luttent pour le même voyageur. En résultat, toutes les destinations bien établies, y compris le Canada, ont perdu des parts de marché. L'important déclin continu des voyages des visiteurs en provenance des États-Unis au Canada est un autre exemple des défis majeurs auxquels fait face le secteur touristique canadien.

En identifiant les défis actuels et les nouveaux débouchés et en y réagissant, la CCT collabore avec l'industrie et des partenaires non traditionnels pour promouvoir la marque « Canada » à l'échelle internationale et inciter les consommateurs à visiter le Canada. La Commission collabore aussi activement avec l'industrie pour diversifier ses marchés touristiques. Ainsi, le Canada devient une destination plus concurrentielle et l'économie canadienne profite de l'apport de richesses d'exportation provenant de sources étrangères. La CCT reconnaît aussi la valeur et l'importance du tourisme intérieur pour l'économie canadienne et dédie 4 % de son budget au programme de marketing du Canada.

¹ Selon les données 2006 de Statistique Canada pour le produit intérieur brut aux prix de base.

Le plan d'entreprise 2007-2011 de la CCT présente un bref survol des antécédents de la Commission, de ses principales activités, de sa structure organisationnelle et de sa régie interne. Le plan inclut aussi une analyse des tendances actuelles et des prévisions, les progrès effectués par rapport aux recommandations identifiées dans le récent examen spécial du Bureau du vérificateur général. Finalement, le plan inclut de l'information financière détaillée au sujet du déménagement d'Ottawa à Vancouver de l'administration centrale de la CCT.

Le Plan d'entreprise 2007-2011 de la CCT reflète les bases du plan 2006-2010 de la CCT. Il confirme la nouvelle stratégie de marketing de la CCT, qui vise entre autres à redéfinir ses marchés internationaux, à revitaliser la marque Canada et à élaborer de nouvelles approches pour rejoindre les touristes potentiels. Pour maximiser ses ressources et son impact, la CCT continue d'axer ses efforts et ses ressources de marketing sur les 11 grands marchés internationaux d'où proviennent la majorité des touristes qui se rendent au Canada chaque année et qui offrent le meilleur rendement du capital investi (RCI).

Le plan d'entreprise de la CCT identifie quatre objectifs stratégiques pour la Commission :

- Convertir les consommateurs à haut rendement;
- Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi;
- S'assurer de la cohérence de la marque;
- Rechercher de nouveaux débouchés.

Il contient également sept priorités stratégiques pour la période de planification s'échelonnant de 2007 à 2011, liées directement au mandat et à la mission de la Commission. Ces sept priorités sont les suivantes :

- Établir des relations individuelles avec les consommateurs;
- Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal;
- Singulariser le Canada;
- Utiliser de façon optimale l'investissement auprès des partenaires;
- Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques de 2010;
- Créer une demande assez forte pour faire augmenter l'accès par voie aérienne;
- S'assurer de l'excellence organisationnelle.

Chacune de ces priorités est un secteur d'intervention privilégié du plan d'entreprise. Les plans d'action élaborés par les principaux secteurs fonctionnels et les unités de soutien de la CCT pour la période de 2007 à 2011 permettront à la CCT de répondre à ces priorités et d'atteindre ses buts et ses objectifs pendant la période de planification.

Section 1 : Profil d'entreprise de la CCT

Aperçu

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est un organisme de marketing national financé par le gouvernement fédéral, qui intègre les composantes de marketing clés de l'offre, de la demande et de la recherche pour promouvoir et stimuler les exportations touristiques au Canada. Créée en 1995 en tant qu'agence exploitante spéciale au sein d'Industrie Canada, la Commission est devenue une société d'État en 2001 conformément à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* (la *Loi*). La Commission est tenue de rendre compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie.

Avantages du tourisme pour les Canadiens

- En 2005, les voyageurs – agrément et affaires – ont dépensé un total de 62,7 milliards de dollars².
- En 2005, le PIB touristique a atteint 26 milliards de dollars, une augmentation de 7 % par rapport à 2004. L'activité touristique représente environ 2 % du PIB canadien¹.
- En 2005, l'industrie touristique a généré plus de 625 000 emplois¹;
- Environ 30 % de chaque dollar touristique dépensé au Canada contribuent aux revenus fiscaux. En 2005, 18,8 milliards de dollars de revenus fiscaux ont été générés pour tous les ordres du gouvernement.³
- Fédéral : 9,3 milliards de dollars;
- Provincial/territorial : 8,5 milliards de dollars;
- Municipal : 1 milliard de dollars.
- En 2005, le tourisme a généré des recettes de 2,6 milliards de dollars en TPS².

La CCT est un organisme unique en son genre, fondé sur le principe du partenariat entre le secteur public et l'industrie. Elle adopte donc une approche novatrice en matière de tourisme, pilotée par l'industrie, axée sur le marché et la recherche. Ensemble, les secteurs public et privé stimulent la croissance économique et créent des emplois au Canada.

La Commission canadienne du tourisme concentre ses efforts à promouvoir le Canada comme destination touristique afin de générer des recettes provenant de l'étranger pour l'économie canadienne. Le tourisme est considéré comme une source de recettes d'exportation étant donné qu'il apporte de nouvelles recettes en dollars. Un article vendu à un touriste étranger est considéré comme un article exporté. Cette approche profite d'abord et avant tout à l'industrie canadienne du tourisme qui, à son tour, investit de l'argent dans les initiatives de marketing de la CCT dans une proportion plus importante que « un pour un ».

² Indicateurs nationaux du tourisme, 2005

³ Statistique Canada, Recettes des administrations publiques attribuables au tourisme, 2005

Cependant, c'est le contribuable canadien qui tire le plus grand avantage de la situation, car il profite des programmes et des services financés par les taxes sur les recettes internationales. De plus, le tourisme contribue à la qualité de vie des Canadiens, par le biais des investissements touristiques pour les améliorations publiques, telles que les parcs, l'infrastructure de transport ainsi que les installations, les manifestations et les attraits touristiques.

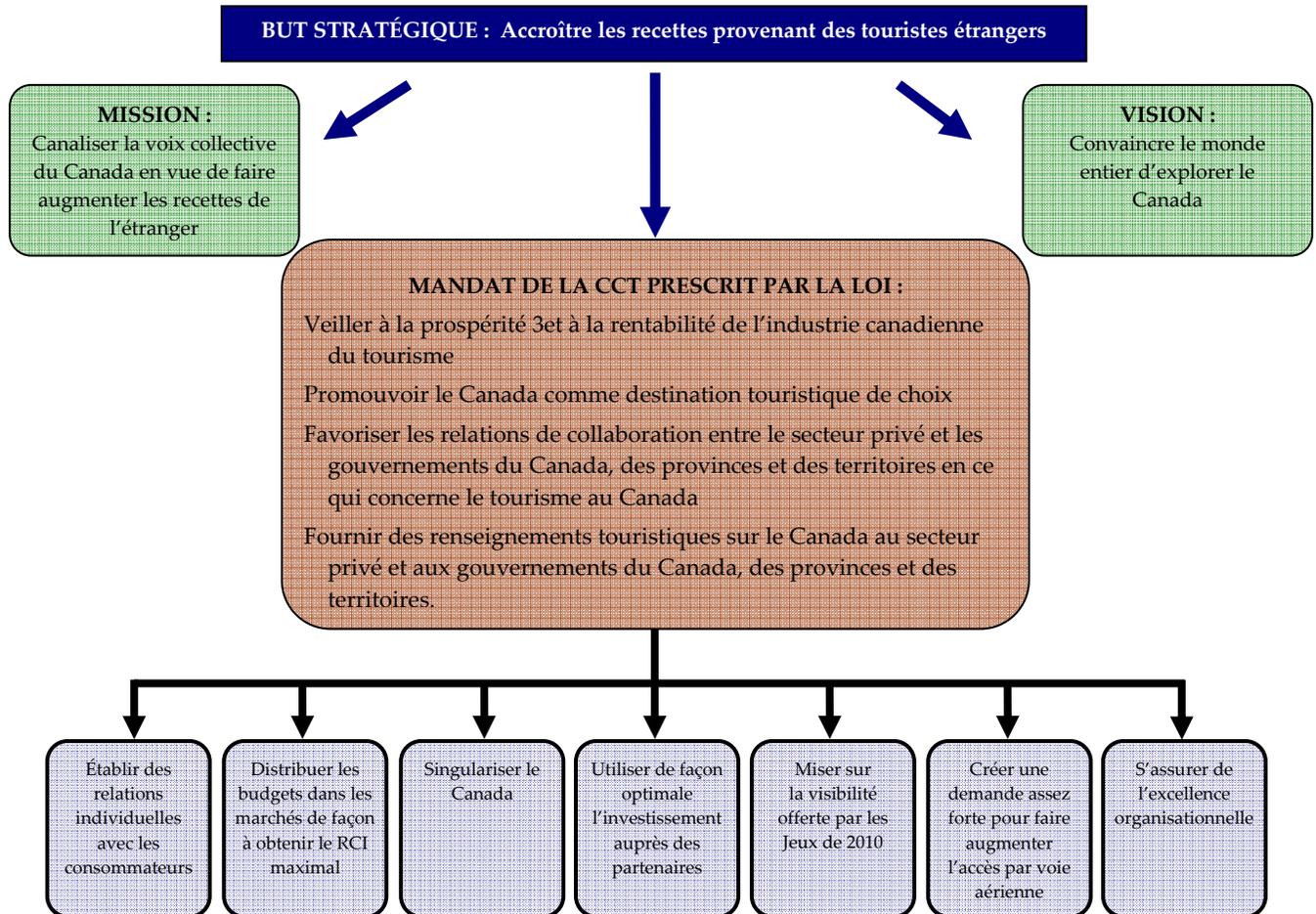
L'activité touristique au Canada compte pour environ 2 % du PIB canadien, ce qui fait du tourisme un secteur économique important au Canada avec une valeur de PIB semblable à celle des secteurs de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse combinés⁴. Le PIB était d'environ 26 milliards de dollars en 2005; le tourisme est donc un secteur économique important au Canada et il influence toutes les régions du pays. Selon le Répertoire gouvernemental des entreprises de Statistique Canada, il existe 169 147 entreprises œuvrant dans un secteur lié au tourisme au Canada et 87,5 % d'entre elles sont de petites et moyennes entreprises embauchant moins de 20 employés (2005). À beaucoup d'endroits au Canada, ces entreprises sont à la base de l'économie et elles permettent d'offrir de solides avantages économiques, sociaux et culturels aux collectivités rurales et urbaines.

La Commission travaille de concert avec l'industrie à promouvoir la marque « Canada » à l'échelle internationale et à encourager les consommateurs à visiter le Canada. Ainsi, le Canada devient une destination touristique plus concurrentielle et l'économie canadienne profite de la richesse provenant de ces sources étrangères.

Pour l'heure, la CCT concentre ses efforts de marketing dans les marchés suivants : les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, le Mexique, le Japon, la Chine, la Corée du Sud et l'Australie. Environ 77,5 % du budget global de la CCT est consacré à la promotion du Canada à l'étranger. Bien que les provinces, les territoires, les organisations de marketing des destinations et l'industrie jouent le premier rôle pour ce qui est de promouvoir le Canada auprès des Canadiens, la CCT reconnaît la valeur et l'importance des voyages intérieurs pour l'économie canadienne et affecte donc 4 % de son budget à son programme de marketing au Canada. Ce programme vise à encourager les Canadiens à choisir le Canada comme destination de voyage et à faire en sorte que leur budget de voyage demeure au pays.

⁴ Selon les données 2006 de Statistique Canada pour le produit intérieur brut aux prix de base, industries primaires.

Vision, mission et mandat de la CCT



Modèle de fonctionnement de la CCT

Voici un bref aperçu de la structure de régie interne de la CCT.

Structure de régie interne

Conseil d'administration

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

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

Personnel et structure organisationnelle de la CCT

La CCT employait 159 personnes (en octobre 2006). Un peu plus de 60 % des employés travaillent à l'administration centrale à Vancouver; ils œuvrent en marketing, en recherche, aux services généraux ou aux services d'information. Reconnaissant l'importance de son obligation de rendre des comptes au gouvernement du Canada, la Commission a conservé à Ottawa un bureau doté de deux employés. Les autres 38 % des employés de la Commission travaillent dans les bureaux de la CCT partout au monde. La CCT compte 61 employés à temps plein dans le marketing et les ventes à l'étranger. La Commission possède des bureaux aux États-Unis, au Mexique, au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Chine, au Japon, en Corée du Sud et en Australie. (Voir les cartes aux figures 1 et 2).

Le personnel de la CCT appuie le conseil d'administration et ses comités de travail. Il sert les comités en assurant la liaison avec les intervenants de l'industrie, en facilitant les initiatives de partenariat et en mettant en œuvre les plans d'action pour le Marketing, la Recherche, les Relations avec l'industrie et l'Enrichissement du produit touristique et Innovation.

Figure 1 : Carte des bureaux internationaux de la CCT (ailleurs qu'aux États-Unis)

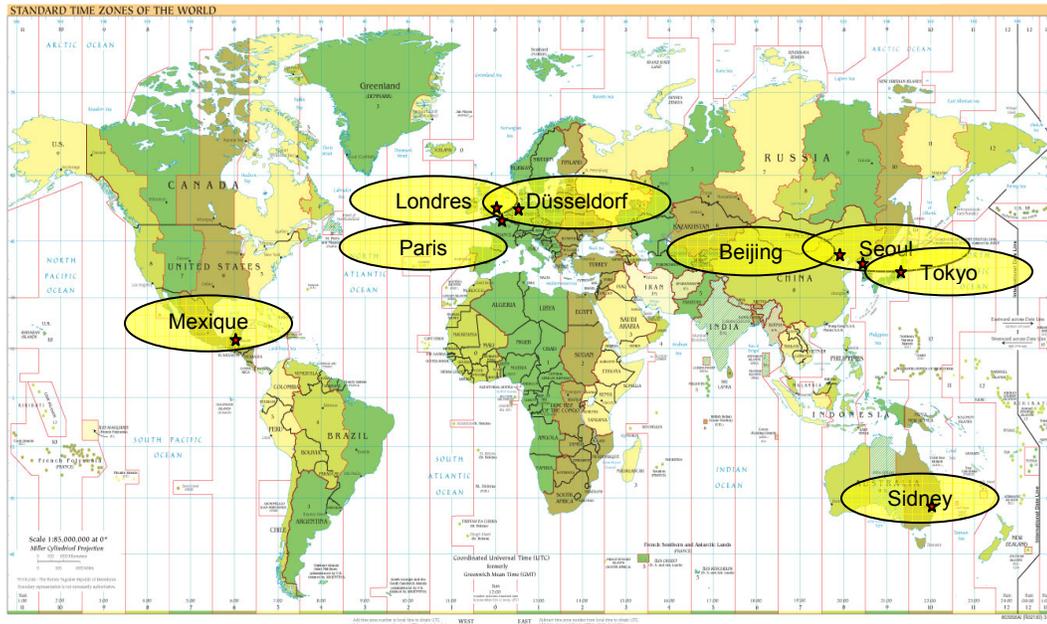


Figure 2 : Carte des bureaux de la CCT aux États-Unis



Cadre de régie interne de la CCT

Renforcer la régie interne des sociétés d'État est un volet important du programme du gouvernement canadien visant à améliorer la gestion du secteur public et cela comprend la clarification des structures de responsabilisation.⁵ Le ministre de l'Industrie est responsable de la CCT et il est comptable au Parlement de toutes les activités de la CCT. Tandis que le conseil d'administration de la CCT rend des comptes au ministre de l'Industrie pour ce qui est de l'administration de la société, la présidente-directrice générale rend des comptes au conseil d'administration. Les principaux documents de reddition de comptes présentés par la CCT à la Couronne sont son rapport annuel et son plan d'entreprise quinquennal.

Régie interne du conseil d'administration

En matière de régie interne, la CCT s'efforce continuellement de dépasser les attentes des intervenants en évaluant de manière rigoureuse son rendement par rapport aux meilleures pratiques du secteur public et de l'industrie. Pour la cinquième année consécutive, la CCT a effectué en mars 2006 un sondage auprès du conseil d'administration, incluant une évaluation pair à pair. Comme par les années passées, le sondage avait pour but de mieux comprendre le point de vue des administrateurs sur la régie interne du conseil d'administration dans son ensemble. À cette fin, des enquêtes visant à évaluer le rendement des comités du conseil ont également été effectuées. Tous les résultats ont été analysés, et des recommandations ont été élaborées dans le but d'améliorer les pratiques de régie interne du conseil d'administration.

Plusieurs recommandations particulières découlant du dernier sondage auprès du conseil d'administration font l'objet de mesures en 2006. Parmi ces recommandations figurent la fusion du comité des nominations et du comité de régie interne, l'élaboration d'un processus d'identification pour les futurs administrateurs, la révision des ordres du jour du conseil d'administration de façon à prévoir suffisamment de temps pour les discussions et la mise à jour du mandat et des pouvoirs du comité spécial des petites et moyennes entreprises.

Code de déontologie et conflits d'intérêts

La CCT a un *Code de déontologie* et des *Lignes directrices concernant les conflits d'intérêts* inscrits dans ses règlements administratifs qui s'appliquent à tous les administrateurs, aux membres des comités de travail et au personnel de la CCT.

⁵ Voir *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada - Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens*. Secrétariat du Conseil du Trésor. 2005.

De manière générale, le code exige de tous les employés, administrateurs et membres des comités de travail, pendant et après leur nomination ou pendant et après leur service au sein de la CCT, qu'ils agissent de manière honnête, éthique et transparente en ayant comme principal objectif de faire en sorte que le public continue d'avoir confiance en l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité de la CCT. Toute personne doit se conduire de manière à soutenir l'examen du public et s'assurer que ses intérêts personnels ne donnent pas lieu ou ne semblent pas donner lieu à des conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents.

De même, les administrateurs, les membres des comités de travail et les employés ne peuvent en connaissance de cause tirer avantage ou bénéficier de l'information obtenue dans le cadre de leurs fonctions officielles et qui n'est pas accessible au public. Les administrateurs et les membres des comités doivent s'abstenir de voter sur les questions dans lesquelles ils peuvent avoir un intérêt personnel ou commercial, bien que dans certains cas ils peuvent contribuer aux discussions portant sur ces questions. Les déclarations de conflits d'intérêts indiquées lors des réunions, ainsi que la non-participation au vote ultérieurement, doivent figurer au procès-verbal des réunions.

De plus, les administrateurs, à titre de titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil sont assujettis aux principes figurant dans la partie I du *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat*. Ils sont également assujettis aux articles 116 à 118 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour la communication des intérêts.

La Commission s'emploie actuellement à formuler une politique sur la dénonciation d'actes répréhensibles. Elle vise à encourager et à habiliter les employés à signaler leurs profondes préoccupations au sein de la Commission plutôt que de négliger un problème ou de chercher à le régler à l'extérieur de la Commission. La politique précisera clairement que dans tout cas où un écart de conduite de la part d'un employé de la Commission est constaté et signalé par les voies appropriées, la question sera examinée rapidement, fera l'objet d'une enquête rigoureuse et sera réglée. La politique sera présentée au conseil d'administration en novembre 2006. On prévoit son entrée en vigueur en 2007.

Responsabilité financière

La reddition de comptes et la responsabilité sont importantes pour quiconque gère les ressources de la CCT. Les systèmes permettant de déterminer les écarts financiers trimestriels sont remis et expliqués directement au Président. Les politiques de la CCT dans tous les secteurs sont documentées et précisées à tous ceux qui ont des responsabilités budgétaires. La règle-cible de un pour 100 comme écart acceptable pour la gestion des budgets a été adoptée. L'attribution de contrats à des fournisseurs exclusifs est limitée au minimum. Un système élaboré de demande de proposition est utilisé pour la quasi-totalité des contrats.

Des mesures du rendement globales sont mises en place pour garantir cette responsabilité et cette transparence. En appliquant des mesures d'efficience et d'efficacité à chaque unité opérationnelle, la CCT pourra mieux déterminer quelles ressources doivent être attribuées aux marchés concernés. Dans les années à venir, les mesures du rendement pour chacune des unités opérationnelles seront appliquées en cascade jusqu'aux buts et objectifs stratégiques globaux de la CCT.

Vérification interne

Il y a quelques années, la CCT, avec l'approbation du comité de vérification du conseil d'administration, a retenu les services d'un vérificateur interne. Celui-ci travaille avec la direction pour déterminer les secteurs opérationnels qui peuvent présenter des risques et auxquels il faut porter attention. Le vérificateur relève du comité de vérification qui lui donne des directives quant au travail à effectuer.

Examen spécial du Bureau du vérificateur général pour 2005

En 2005, la CCT a été soumise à un examen spécial par le Bureau du vérificateur général. Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, cet examen doit être effectué tous les cinq ans. La CCT est devenue une société d'État en 2001 et c'était donc le premier examen de ce genre pour la CCT. Le rapport final d'examen spécial a été publié en avril 2006. Depuis, la CCT travaille à mettre en œuvre les recommandations du Bureau du vérificateur général afin d'améliorer ses principales pratiques commerciales.

L'examen spécial du Bureau du vérificateur général évaluait si : 1) les systèmes et les pratiques de gestion de la CCT fournissent l'assurance que les éléments d'actifs de la CCT sont protégés et contrôlés; 2) que ses ressources sont gérées de manière efficiente et économique, et 3) que ses opérations se déroulent de manière efficace.

En réalisant son examen spécial, le BVG a constaté que, pendant la période visée, la Commission avait en grande partie conçu et utilisé ses systèmes et pratiques de façon à fournir l'assurance raisonnable que les actifs étaient protégés et contrôlés, que les ressources étaient gérées de façon économique et efficiente et que le déroulement des activités était efficace. Dans son examen spécial, le BVG a conclu que, dans la plupart des domaines, la Commission :

- avait mis en place les éléments de base d'un cadre rigoureux de régie interne;
- menait des activités de recherche et de marketing qui donnent de l'information comblant les besoins de l'industrie et appuyant les objectifs stratégiques et opérationnels de la Commission;
- possédait des systèmes et des pratiques pour la gestion de ses besoins d'information opérationnelle;
- disposait des systèmes et pratiques nécessaires pour gérer ses ressources humaines et

veiller à ce que le nombre adéquat d'employés compétents se trouvent aux postes voulus, accomplissant les tâches voulues au bon moment;

- avait élaboré la politique d'approvisionnement et les lignes directrices sur les partenariats de façon à assurer l'acquisition économique, efficace et rentable de biens et services face à des besoins définis.

Cependant, deux exceptions ont été relevées : dans la gestion stratégique et dans la planification et la responsabilisation à l'égard des activités de marketing. Dans chacun de ces deux domaines, le BVG a présenté diverses suggestions d'améliorations. En réponse aux constatations et aux recommandations de l'examen spécial du BVG, la Commission a apporté de nombreuses améliorations dans ces domaines depuis la publication en avril 2006 du rapport d'examen spécial du BVG, et continuera d'en apporter au cours de l'année prochaine.

Partenariats financiers

La CCT obtient de ses partenaires des contributions égales au financement dont elle dispose pour soutenir ses initiatives de marketing. La CCT travaille en étroite collaboration avec les secteurs touristiques public et privé de manière à obtenir le meilleur rendement du capital investi pour ses ressources financières. Il existe quatre types d'ententes de partenariats dans lesquels la CCT peut s'engager : (I) La CCT mène des campagnes de marketing ou de vente, et le partenaire choisit d'investir en fournissant directement à la CCT des fonds pour contribuer aux coûts de ces campagnes. En 2005, ce type de partenariat dirigé par la CCT a généré des recettes de 6,8 millions de dollars. (II) La CCT peut également choisir d'investir dans certaines initiatives de ses partenaires, auquel cas ce sont eux qui s'occupent de gérer la campagne. Les paiements versés aux partenaires pour ces types d'initiatives totalisaient 33,3 millions de dollars en 2005. (III) Dans un partenariat parallèle, la CCT organise des campagnes publicitaires parallèles avec ses partenaires. Dans le cadre d'un accord mutuel, la CCT publicise d'abord la marque Canada, et les partenaires lancent ensuite leurs propres campagnes. Dans ce cas, l'argent ne va pas à la CCT, mais les campagnes sont financées directement par chaque partenaire. En 2005, les partenariats parallèles représentaient un total de 27,2 millions de dollars. (IV) La CCT reçoit également des contributions en nature. Il peut s'agir de billets d'avion pour des voyages de familiarisation organisés pour les médias ou bien de publicité gratuite à la télévision. En 2005, les contributions en nature représentaient une valeur de 19,3 millions de dollars. En 2005, les contributions totales des partenaires ont atteint 86,6 millions de dollars comparativement à 95 millions en 2004.

Tableau 1 : Aperçu des contributions versées à la CCT par ses partenaires en 2005 (en millions)

	Contributions versées par les partenaires en 2005	Budget central alloué à la CCT en 2005	Ratio des contributions des partenaires par rapport au budget central de la CCT
(I) Initiatives menées par la CCT – Contributions \$	6,8		
(II) Initiatives menées par les partenaires - Contributions \$	33,3		
(III) Partenariats parallèles - Contributions \$	27,2		
(IV) Contributions en nature des partenaires	19,3		
Total :	86,6	78,8	1.1 : 1.0

Partenariats non traditionnels

La CCT doit recruter de nouveaux partenaires et développer sa base de partenaires actuelle pour faciliter ses activités. Reconnaissant que l'apport des partenaires en matière de contributions est limité par la taille de l'industrie canadienne du tourisme, la CCT cherchera à recruter des partenaires non traditionnels qui investiront conjointement dans le marketing touristique. Les partenariats non traditionnels favorisent la culture populaire et l'association avec des marques non touristiques, ce qui influence le comportement du consommateur en termes de voyages. Ce type unique et novateur de partenariat est devenu un aspect central des activités de marketing de la CCT en 2005.

American Express Publishing est un exemple de partenariat non traditionnel avec la CCT. Une plateforme marketing complètement intégrée a été créée, englobant publicités, publipostages directs, marketing électronique, 500 agences de voyages et des promotions utilisant la base de données des porteurs de carte et des abonnés d'American Express, et offre une occasion sans précédent d'atteindre les voyageurs à haut rendement aux États-Unis, au Japon et au Royaume-Uni. Établi en 2006, ce partenariat apporte notamment au programme de marketing pour le marché américain des voyages d'agrément les avantages suivants :

- Impression d'annonces publicitaires dans des publications nationales américaines telles que *Travel + Leisure*, *Food & Wine*, *T&L Golf*, *T & L Family*, *Departures* et *Centurion*;
- Publipostage direct auprès de plus de 300 000 porteurs de carte américains dont le profil démographique et psychographique correspond aux voyageurs étant le plus à même de voyager au Canada;
- Envoi de la revue *Pure Canada* aux agents de voyages American Express aux États-Unis;
- Articles de presse au Japon;

- Formation de conseillers en voyage américains au printemps et à l'automne, en complément aux activités de la CCT et aux campagnes des partenaires.

Pour mesurer le succès de ce programme, la CCT établira des indices de référence, surveillera les dépenses supplémentaires au Canada et visera les consommateurs ayant un fort potentiel de conversion.

Section 2 : Contexte de l'industrie

Cette section présente une vue d'ensemble des résultats de l'économie et des marchés, et souligne les enjeux et tendances clés qui orientent l'élaboration et l'exécution de la stratégie de marketing de la CCT. La CCT observe régulièrement les tendances de l'économie et du marché et tient compte de cette information dans ses décisions. L'information est aussi accessible dans le site Web de la Commission pour que l'industrie puisse aussi l'utiliser à l'appui de ses décisions d'affaires.

Sommaire économique

L'horizon économique mondial est en général positif mais vulnérable à un certain climat d'incertitude créé notamment par la flambée des prix de l'essence, l'instabilité qui règne dans certains pays exportateurs de pétrole, la menace constante d'actes terroristes, la possibilité d'une pandémie (comme celle de la grippe aviaire) et le conflit armé au Moyen-Orient.

Selon *Global Insight*, l'économie canadienne devrait continuer à connaître un bon rendement dans un proche avenir. La consommation privée devrait maintenir sa vigueur, avec un léger fléchissement jusqu'en 2007 et 2008. On prévoit que le dollar canadien se stabilisera à environ 87-88 cents américains.

	2005	2006	2007	2008
Croissance du PIB	2,8 %	2,8 %	2,7 %	2,8 %
Consommation privée	4,0 %	3,1 %	2,4 %	2,2 %
Taux de chômage	6,9 %	7,0 %	7,0 %	7,1 %
Variation du taux d'inflation	2,2 %	1,8 %	1,4 %	1,7 %
Taux de change (\$ CAN / \$ US)	0,83	0,88	0,87	0,87

Données : *Global Insight*

- Ces perspectives économiques positives pour le Canada sont de bon augure pour le secteur du tourisme intérieur. Les faits saillants économiques qui sont d'une importance particulière pour l'industrie du tourisme intérieur incluent :
- L'indice d'évaluation des consommateurs sur l'économie présente et future reste inchangé.
 - Après une légère chute en mai, la confiance des consommateurs a rebondi tandis qu'ils semblent plus optimistes face au marché de l'emploi.
 - Le taux de chômage reste relativement stable, se maintenant autour de 7 %.

Tableau 3 : Confiance des consommateurs (1991 = Indice 100)

	mars 2006	avril 2006	mai 2006	juin 2006
Indice de confiance des consommateurs	122,4	124,4	120,5	124,1

Source : Le Conference Board du Canada

Comportement du marché

Selon l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies (OMTNU), 2005 a battu des records en matière de tourisme mondial, enregistrant 803 millions d'arrivées touristiques internationales, le meilleur résultat des vingt dernières années, soit une augmentation de 5,7 %. Le nombre de voyageurs internationaux à s'être rendus aux États-Unis a augmenté de 7 % par rapport à la même période l'année précédente, pour un total de 49,4 millions de visiteurs.

Le Canada a cependant connu une baisse de 3 % entre 2004 et 2005 en matière de recettes touristiques internationales. Plus précisément, le nombre de visiteurs américains à avoir franchi les frontières canadiennes a diminué de 4,6 %. Parmi les facteurs responsables de cette situation figurent les questions entourant les formalités frontalières, la flambée des prix du pétrole et la vigueur du dollar canadien. Tandis que le rendement a diminué aux États-Unis, des gains de 6,5 % dans les marchés de la CCT autres que les États-Unis ont réussi à compenser ce recul. En 2005, les recettes touristiques internationales en provenance du Mexique, de la Chine, de l'Australie et de la Corée du Sud ont atteint des niveaux record pour le Canada.

Tableau 4 : Recettes touristiques internationales / voyages 2002-2005*

	Recettes – voyages d'une nuit ou plus (M \$)				Variation en %			Voyages d'une nuit ou plus (en milliers)				Variation en %		
	2002	2003	2004	2005*	2003/2002	2004/2003	2005*/2004	2002	2003	2004	2005*	2003/2002	2004/2003	2005*/2004
Voyages d'agrément É.-U.	6 834	5 928	6 585	5 938	-13,3 %	11,1 %	-9,8 %	14 213	12 524	13 097	12 427	-11,9 %	4,6 %	-5,1 %
RCVM É.-U.	1 578	1 361	1 583	1 524	-13,8 %	16,3 %	-3,8 %	1 955	1 708	1 991	1 964	-12,6 %	16,6 %	-1,3 %
Total É.-U.	8 412	7 289	8 168	7 462	-13,3 %	12,1 %	-8,6 %	16 168	14 232	15 088	14 391	-12,0 %	6,0 %	-4,6 %
R.-U.	993	945	1 116	1 248	-4,8 %	18,1 %	11,8 %	721	691	801	888	-4,2 %	15,9 %	10,8 %
Japon	666	348	553	559	-47,7 %	58,9 %	1,1 %	423	250	391	398	-40,9 %	56,4 %	1,8 %
France	374	365	405	463	-2,4 %	11,0 %	14,3 %	312	275	337	351	-11,9 %	22,5 %	4,3 %
Allemagne	385	345	398	410	-10,4 %	15,4 %	3,0 %	292	253	297	311	-13,4 %	17,4 %	4,9 %
Australie	216	206	279	288	-4,6 %	35,4 %	3,2 %	149	136	174	179	-8,7 %	27,9 %	3,0 %
Mexique	229	206	232	240	-10,0 %	12,6 %	3,4 %	161	132	169	179	-18,0 %	28,0 %	6,1 %
Corée du Sud	244	222	232	238	-9,0 %	4,5 %	2,6 %	143	133	164	173	-7,0 %	23,3 %	5,0 %
Chine	185	143	171	213	-22,7 %	19,6 %	24,6 %	95	77	95	113	-18,9 %	23,4 %	18,8 %
Total outre-mer	3292	2780	3386	3659	-15,6 %	21,8 %	8,1 %	2296	1947	2428	2592	-15,2 %	24,7 %	6,8 %
Totaux	11 704	10 069	11 554	11 121	-14,0 %	10,8 %	-3,7 %	18 464	16 179	17 516	16 983	-12,4 %	8,3 %	-3,0 %

Source: Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux

* 2005 = données préliminaires

Part du marché

Le nombre de visiteurs internationaux qui ont franchi les frontières canadiennes depuis 2002 a diminué. On attribue principalement cette baisse à la chute du nombre de voyageurs en provenance des États-Unis. Le Canada commence à retrouver sa juste part des marchés internationaux clés, enregistrant pour l'heure 5,7 % du total des voyageurs potentiels en provenance de marchés étrangers éloignés. Cependant, la part du Canada sur le marché des voyages internationaux en provenance des États-Unis a diminué de façon constante depuis 2002, chutant de plus de 5 % pour atteindre 22,6 %. La position concurrentielle du Canada sur la scène internationale s'est érodée, une réduction de sa part équivalant à une perte estimée à 2,4 milliards de dollars de recettes potentielles.

Tableau 5 : Rendement des marchés internationaux au Canada

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

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

Rendement du marché⁶

De tous les marchés internationaux principaux pour le Canada, ce sont les voyageurs d'affaires américains qui dépensent le plus au Canada par nuit, soit 251,19 \$. Les marchés clés d'outre-mer qui offrent le meilleur rendement pour le Canada sont le Japon, l'Australie et le Royaume-Uni. Ce sont les visiteurs en provenance de la Chine qui dépensent le plus par voyage, soit 1 878 \$. Ils ne dépensent cependant que 57,74 \$ par nuit.

⁶ Rendement du marché fait référence aux dépenses moyennes par visiteur.

Tableau 6 : Information sur les marchés clés

	2005		2004	
	n ^{bre} nuits (moy.)	\$ par nuit (moy.)	n ^{bre} nuits (moy.)	\$ par nuit (moy.)
Asie-Pacifique				
Japon	11,92	117,75 \$	12,12	116,62 \$
Australie	13,99	115,05 \$	14,09	114,00 \$
Chine	32,52	57,74 \$	32,64	54,86 \$
Corée du Sud	24,62	55,92 \$	23,70	59,60 \$
Asie-Pacifique – marché clé	17,60	85,44 \$	17,22	91,38 \$
Europe et Amérique latine				
Royaume-Uni	13,35	105,30 \$	12,76	109,14 \$
Allemagne	15,76	83,66 \$	15,47	86,65 \$
France	16,57	79,55 \$	14,53	82,77 \$
Mexique	17,13	78,32 \$	17,12	80,40 \$
Europe-Amér. latine – marché clé	14,83	92,09 \$	14,09	104,54 \$
Affaires É.-U.	3,09	251,19 \$	3,2	248,33 \$
Agrément É.-U.	4,12	115,87 \$	4,15	121,13 \$

Source : Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux

Perspectives touristiques

- De façon générale, les voyages à destination et à l'intérieur du Canada devraient augmenter de 18,3 millions, passant de 117 millions en 2005 à 135 millions en 2009.
- On s'attend à ce que le tourisme intérieur compte pour 83 % de tous les voyages.
- Les voyages en provenance des États-Unis devraient diminuer, faisant fléchir leur part de l'ensemble du marché canadien de 15 % à 11 %.
- Les voyages-personnes en provenance de pays d'outre-mer devraient continuer à maintenir leur part de 5 % du marché canadien.

Les tableaux 7 et 8 illustrent les récentes tendances et prévisions concernant le nombre total de voyages au Canada pour la période de 2004 à 2009. Le tableau 7 démontre que les voyages, dans l'ensemble, augmentent, mais le tableau 8 fait ressortir la baisse continue prévue dans les voyages au Canada effectués par les Américains.

Tableau 7 : Nombre total de voyages au Canada (en millions)

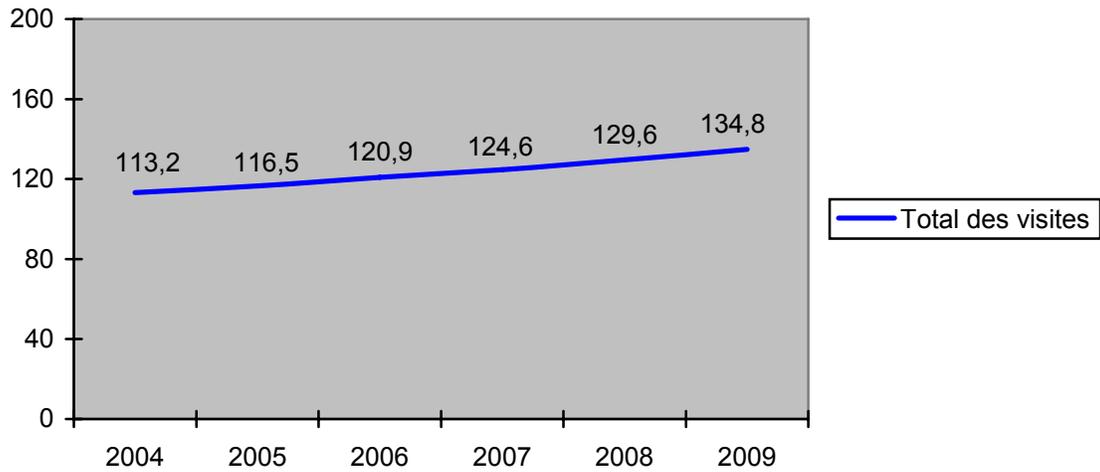
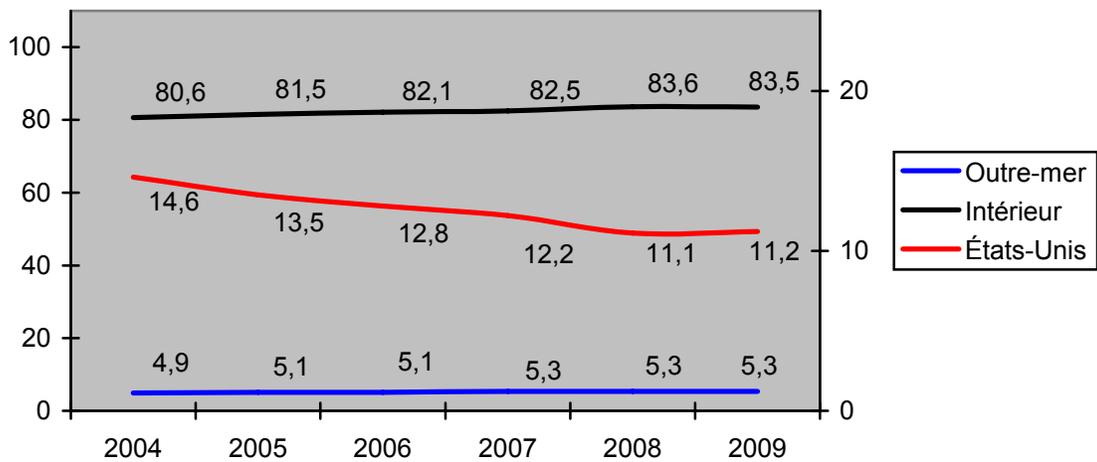


Tableau 8 : % du nombre total de voyages à l'intérieur du Canada



Source : Le Conference Board du Canada

Enjeux clés

Impact prévu de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO)

Pour rehausser la sécurité à ses frontières, les États-Unis exécuteront l'IVHO en vertu de l'*Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act* de 2004. L'IVHO exigera que tous les voyageurs – y compris les Américains – entrant aux États-Unis soient munis d'un passeport ou d'un autre document accepté confirmant l'identité et la nationalité de son détenteur. À partir du 8 janvier 2007, les voyageurs entrant aux États-Unis par voie aérienne auront besoin d'un passeport. La date de mise en œuvre pour que les voyageurs traversant les frontières terrestres et maritimes des États-Unis transportent un passeport ou un autre document admissible pourrait se situer n'importe où entre le 1^{er} janvier 2008 et le 1^{er} juin 2009.

L'IVHO pourrait nuire énormément à l'industrie canadienne du tourisme puisque de nombreux Américains pourraient choisir de voyager à l'intérieur des États-Unis au lieu de se procurer les documents qui seront nécessaires pour leur retour au pays s'ils voyagent à l'étranger. Une étude récente du Conference Board du Canada estime qu'entre 2005 et 2010, l'exigence de l'IVHO voulant que les voyageurs entre les États-Unis et le Canada soient munis d'un passeport ou d'une autre pièce d'identité acceptée entraînera la perte de plus de 14 millions de voyages d'un jour ou d'une nuit ou plus au Canada par rapport aux prévisions les plus favorables pour cette période. L'étude estime un manque à gagner brut de 3,6 milliards de dollars dans les recettes d'exportation de l'industrie canadienne du tourisme, et un manque à gagner net de 3,2 milliards de dollars dans les recettes globales de l'industrie, compte tenu des effets de substitution sur le marché intérieur. Entre-temps, la confusion règne des deux côtés de la frontière au sujet des pièces d'identification exigées pour les voyages entre les deux pays. Selon une étude *TNS Canadian Fact*, trois personnes sur dix, d'un côté ou de l'autre de la frontière Canada-États-Unis, croient à tort qu'elles doivent présenter un passeport valide pour passer la frontière. Le Conference Board du Canada a estimé que l'incertitude et les fausses idées entourant l'IVHO a affecté la demande de voyages de l'autre côté de la frontière de 1 % en 2005.

Tendances

Population

- On estime que le nombre des 25-64 ans, dans les principaux marchés de la CCT, atteindra 1,2 milliard d'ici à 2011, une augmentation de 6,3 % (71 millions) par rapport à 2005. Les marchés d'Asie-Pacifique comptent pour la plus grande part de cette augmentation.
- Le marché cible américain devrait augmenter de 5,8 % (9 millions) pour s'établir à 165 millions de personnes en 2011.
- Selon les prévisions, le marché cible d'Europe-Amérique latine (France, Allemagne,

Royaume-Uni et Mexique) devrait grimper de 4,5 % (7 millions) entre 2005 et 2011 pour atteindre 164 millions de personnes.

- Le marché cible d'Asie-Pacifique (Chine, Japon, Corée du Sud et Australie) devrai croître de 6,7 % (54 millions) et se chiffrer à 865 millions de personnes en 2011.

Tableau 9 : Perspectives démographiques (âge : 25 à 64 ans) (en millions)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
États-Unis	156	158	160	161	163	164	165
Europe et Amérique latine	157	158	159	160	162	163	164
Asie-Pacifique	811	818	830	840	848	856	865
TOTAL	1 124	1 133	1 149	1 161	1 172	1 183	1 195
Variation en %		0,8	1,4	1,0	0,9	0,9	1,0

Source : U.S. Census Bureau

Données démographiques

Consommateurs potentiels : Si la génération du baby-boom représente la portion la plus importante et la mieux nantie de la population américaine, les adultes âgés de 25 à 40 ans, surnommés génération X, dépensent maintenant plus par voyage d'agrément que les baby boomers américains.

Une génération plus jeune de voyageurs américains est en train de s'imposer comme segment de marché de plus en plus important. Ils recherchent avant tout des expériences touristiques uniques et ont tendance à dépenser davantage pour des activités comme les spectacles, les repas au restaurant et le magasinage, mais à moins dépenser pour le transport et l'hébergement.

Facteurs d'influence : L'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies a identifié les changements de comportement suivants chez les touristes :

- réservations tardives;
- voyages effectués plus près de la maison;
- sensibilité aux prix;
- coupures dans les frais de voyages d'affaires;
- voyages individuels (non organisés) et réservations faites par le voyageur;
- réservations de voyages dans Internet;
- choix de sociétés aériennes à bas prix.

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

Tendances technologiques

Selon l'indice de préférence des consommateurs dans le sondage sur pour les vacances d'été 2006 mené par Prospectiv, 83 % des utilisateurs américains d'Internet font leur recherche ou leur réservation de vacances d'été en ligne. Internet est en train de devenir le moyen idéal pour transmettre aux consommateurs les messages relatifs à la marque et les promotions touristiques.

Selon *Forrester Research*, le nombre d'utilisateurs d'Internet augmente à un taux annuel de 17 % et les consommateurs se sentent de plus en plus disposés à réserver en ligne.

Une nouvelle étude publiée par *Jupiter Research*, intitulée *Market Forecast Report, Travel 2004*, dévoile que le cybermarché touristique américain a connu une forte croissance par rapport à l'année précédente, totalisant 54 milliards de dollars en 2004, soit 23 % de tous les achats de voyages.

Jupiter estime que, pour chaque dollar généré en ligne, cinq dollars supplémentaires sont générés hors ligne comme résultat de la recherche sur le Web. De nombreux consommateurs choisissent d'appeler directement l'hôtelier pour réserver les options trouvées dans Internet.

Les recettes engendrées par le commerce électronique connaissent une croissance annuelle de 24 %. En fait, le tourisme est devenu la catégorie de commerce électronique la plus importante et occupera ce créneau pour de nombreuses années encore. On prévoit que le marché Internet comptera pour 91 milliards de dollars en 2009, soit 33 % de tous les achats de voyages.

Section 3 : Contexte opérationnel de la CCT

Cette section présente une analyse interne de la position actuelle de la CCT et des ressources dont dispose celle-ci pour réaliser son plan d'entreprise 2007-2011. On y trouve un aperçu des liens entre les activités de la CCT et les priorités pangouvernementales ainsi que des informations actualisées sur le rendement de la CCT jusqu'à présent en 2006. Sont également soulignés les succès de la CCT en gestion du risque, planification intégrée et mesure du rendement ainsi que les buts en matière d'amélioration dans ces domaines de 2007 à 2011.

Liens avec les priorités dans toute l'administration fédérale

Le Plan d'entreprise 2007-2011 et la stratégie de la CCT ont été examinés dans le contexte de la politique et des objectifs fédéraux actuels et sont conformes au plan d'ensemble du gouvernement canadien, qui est de construire un Canada plus fort par le biais de la création d'emplois et de richesse. Sont soulignés ci-dessous divers moyens dont le mandat, les priorités et les objectifs de la CCT correspondent et font suite au programme actuel du gouvernement fédéral et y contribuent.

Une des priorités essentielles du gouvernement canadien consiste à s'assurer que le Canada et les Canadiens demeurent concurrentiels au sein de l'économie mondiale. Le tourisme s'inscrit tout à fait dans cet objectif primaire du gouvernement canadien. Les activités de marketing de la CCT augmentent la notoriété du Canada dans le monde, ce qui donne à ce dernier le potentiel de créer des possibilités de commerce et d'investissement, attirer des travailleurs hautement qualifiés et, de ce fait, rehausser la position du Canada sur la scène mondiale. Le marketing touristique est un investissement qui crée de la richesse pour les Canadiens et une occasion de promouvoir l'image du Canada à l'échelle internationale.

Le gouvernement canadien s'efforce notamment de favoriser la compétitivité et de créer plus de possibilités pour les Canadiens en établissant un contexte propice à l'emploi et à la croissance. L'industrie touristique, qui est dominée par environ 170 000 petites et moyennes entreprises, bénéficie également de cette orientation. Toutes les activités de la CCT continuent de viser la croissance des recettes provenant des touristes étrangers, qui constitue un apport non seulement pour les entreprises touristiques canadiennes et leurs employés mais également pour les contribuables canadiens en général.

Le gouvernement canadien s'est engagé à réaffirmer la souveraineté de l'Arctique canadien et à développer l'économie du Nord en soutenant la création d'emplois dans le secteur privé. Le tourisme est un moyen d'atteindre ce but. La popularité croissante des produits axés sur la nature et des produits touristiques autochtones offre une occasion de développement économique, social et culturel dans les communautés du Nord. Par le biais de son programme Enrichissement du produit touristique et Innovation, la CCT continue de coopérer avec ses partenaires de l'industrie à la recherche et à l'analyse de nouvelles

possibilités de développement du tourisme pour les collectivités urbaines, rurales et nordiques.

Le gouvernement du Canada s'est également engagé à appuyer le succès des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. La CCT travaillera activement avec les organismes des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, à la réalisation des Jeux de 2010 et après leur tenue, de manière à profiter de la couverture mondiale dont bénéficieront les Jeux olympiques et paralympiques pour augmenter les recettes nationales provenant des touristes étrangers, ce qui fera partie du legs des Jeux.

Réalisations de la CCT en 2006 – Progrès à ce jour

Le plan d'entreprise et la stratégie de la CCT pour la période de 2007 à 2011 visent à soutenir et à renforcer les bases établies dans le Plan d'entreprise 2006-2010 et le Plan stratégique 2006-2009. Voici un aperçu des résultats obtenus à ce jour et du rendement prévu par rapport à *L'orientation de la CCT pour 2006-2010* figurant dans le plan d'entreprise de l'année dernière.

Mettre en œuvre une nouvelle marque et de nouveaux messages

En 2006, la CCT a entrepris avec le personnel, l'industrie et les intervenants le travail nécessaire pour « faire naître » la nouvelle marque Canada, qui permettra à la CCT et à d'autres de promouvoir efficacement le Canada comme destination touristique quatre saisons de choix. Le lancement officiel, par la CCT, de la marque renouvelée est prévu pour janvier 2007, ainsi que son lancement dans tous ses marchés à l'échelle internationale.

Effectuer des analyses plus approfondies des clients et des partenaires

La CCT continue de mettre en place le Quotient explorateur, un outil unique de segmentation de la clientèle mondiale pour mieux comprendre les différents types de voyageurs et établir des relations individuelles avec eux. L'outil du QE continuera d'être extrêmement important pour en apprendre davantage sur les tendances des voyages des consommateurs alors que la CCT travaillera à créer avec ceux-ci des relations individualisées.

Adopter de nouveaux systèmes de commerce électronique qui favoriseront la prise de décisions d'affaires plus judicieuses (informatisation de la force de ventes, marketing électronique et systèmes de données analytiques sur les clients)

En 2006, la CCT a créé un programme de marketing électronique visant à mettre en place une plate-forme de commerce électronique mondiale pour la CCT. Une importante initiative est actuellement en cours; il s'agit de la mise en œuvre de la base de données Epiphany, un puissant et dynamique outil d'analyse des consommateurs et des partenaires.

Faire du site Web voyagecanada.ca l'appel à l'action de toutes les activités de marketing de la CCT partout dans le monde

La CCT et le Canada sont positionnés comme des innovateurs en marketing électronique, s'étant placés à l'avant-plan mondial avec l'initiative point-travel et faisant office en la matière d'étude de cas planétaire. Dans le cadre de sa stratégie Canada.travel, la CCT a trouvé un moyen innovateur de garantir l'intégrité de la valeur proposée au consommateur dans le domaine point-travel. En somme, le modèle assure la protection des noms de lieux au Canada et encourage les destinations canadiennes à s'enregistrer et à activer leur nom de domaine sous point-travel – de sorte que les voyageurs puissent trouver pratiquement toute destination, tout lieu patrimonial ou toute attraction au Canada en tapant simplement le nom de l'endroit suivi de « .travel ». Les voyageurs du monde entier auront ainsi un accès en ligne facilité au Canada. Depuis janvier 2006, l'industrie internationale du tourisme présente la CCT et le Canada comme des chefs de file en marketing électronique.

Les responsables du marketing électronique ont aussi relancé les sites mondiaux pour consommateurs des marchés de base de la CCT (États-Unis, Canada anglais, Canada français, Mexique, Chine, Japon [T4 2006], Corée du Sud [T4 2006], Australie, Royaume-Uni, France et Allemagne) et lancé le site Web pour le marché américain des RCV. M.

Le programme Enrichissement du produit touristique et Innovation (EPTI) de la CCT travaille à la formulation d'une stratégie de contenu Web pour que le site Canada.travel contienne de l'information sur la planification et les produits qui soit pertinente pour le public qu'il cherche à influencer.

Recentrer la gamme d'actions marketing de la CCT de façon à miser davantage sur les relations publiques et le marketing électronique comme solution de rechange au traditionnel marketing de masse

En 2006, la CCT a considérablement augmenté ses investissements dans les relations publiques et les canaux de marketing électronique dans tous les marchés, en vue de communiquer plus efficacement des messages pertinents aux clients ciblés. La publicité traditionnelle fait toujours partie de la gamme des outils de marketing utilisés, mais dans le cadre de campagnes pleinement intégrées. Il en a résulté une plus grande notoriété du Canada dans les marchés cibles ainsi qu'une plus grande participation des partenaires. Les taux de conversion permettront de jauger l'efficacité globale de cette approche.

Adopter une stratégie de distribution de contenu qui touche le client au bon moment, de concert avec le bon partenaire et avec le bon message, et ce, à plusieurs reprises dans sa routine quotidienne.

La CCT continue d'investir de manière substantielle dans le marketing électronique et la gestion des relations avec les clients afin de créer des expériences en ligne intéressantes et de convertir les visiteurs en consommateurs. Avec la formation de l'équipe de marketing électronique, une plus grande importance est accordée à l'utilisation des sites Web comme

premier outil de communication. En déplaçant l'activité Internet de la périphérie au centre d'une solution marketing entièrement intégrée, la mise en œuvre de la stratégie permet d'utiliser de façon optimale des services et des outils de la CCT et de simplifier la façon dont cette dernière communique avec les consommateurs en la rendant plus efficace.

Mettre en œuvre de meilleurs systèmes d'information de gestion

En 2006, la CCT s'est attachée à améliorer ses systèmes d'information au Canada et dans ses bureaux à l'étranger afin d'assurer leur fiabilité et de maximiser leur efficacité. En particulier, en plus de poursuivre le remplacement des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portatifs, elle a remplacé tous les serveurs des systèmes financiers et tous les serveurs de fichiers et d'impression (neuf serveurs, remplacés par des serveurs virtuels résidant sur deux boîtiers). Le logiciel des finances est aussi en voie d'être mis aux normes de la plus récente version.

Sur le plan des opérations, les systèmes de ventes et de gestion des campagnes et d'analyse des données Epiphany ont été mis en place. L'application des ventes est utilisée à l'administration centrale comme dépôt centralisé de l'information sur les organismes et les personnes-ressources. Cette base de données sert à faire rapport sur les résultats des projets opérationnels des bureaux dans les marchés suivants : États-Unis-RCVM, États-Unis-médias, États-Unis-voyages d'agrément, Canada, Mexique, Royaume-Uni, Australie et Japon. L'application de gestion des campagnes sert aux communications vers l'extérieur, permettant aux groupes de marketing de la CCT de joindre les voyageurs plus efficacement en faisant de la segmentation selon leur profil. Les messages peuvent ainsi être ciblés plus précisément, ce qui fait que les consommateurs les retiennent mieux et que le taux de réponse aux campagnes est rehaussé.

Élaborer un système de planification de la relève

En 2006, la CCT a élaboré un plan de relève visant les échelons supérieurs des effectifs : directeurs, directeurs exécutifs, directeurs principaux et vice-présidents. Le plan de relève désigne les postes « à risque », examine les possibilités de promotion à l'interne et les besoins en perfectionnement qui s'y rattachent et propose des méthodes d'atténuation des risques. Un rapport annuel sur la mise en œuvre du plan de relève sera présenté au conseil d'administration.

Mettre davantage l'accent sur la mesure des activités de la CCT et du rendement des unités opérationnelles individuelles

La CCT met actuellement au point un cadre d'évaluation commun pour ses diverses campagnes de marketing. Ce cadre permettra d'établir une démarche cohérente pour les études précédant et suivant les campagnes et les études de conversion qu'elle réalisera. De plus, la CCT a l'intention d'élaborer un cycle d'évaluation standard pour chacun de ses marchés internationaux.

Risques organisationnels pour la CCT

La CCT a élaboré et mis en œuvre une stratégie de gestion des risques. Un processus a été établi pour définir et évaluer les risques sur une base annuelle afin de déterminer quelles mesures doivent être prises pour gérer et surveiller les principaux risques relevés. Le cycle de planification stratégique continu permet de s'assurer que le conseil d'administration est tenu informé des principaux risques et que ceux-ci sont pris en compte dans l'élaboration du plan stratégique annuel.

En 2004, la CCT a entrepris une évaluation de la gestion des risques d'entreprise dans le but de déterminer et de prioriser ses risques d'exploitation et d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de réduction des risques. En 2006, une mise à jour de cette évaluation des risques a été effectuée à la lumière de changements survenus au sein et à l'extérieur de l'organisme au cours des 18 mois précédents.

Stratégie de gestion de crise de la CCT

Bien que les événements internationaux et imprévus puissent affecter tous les secteurs de l'économie, l'industrie touristique est particulièrement vulnérable aux crises. En fait, une des principales leçons tirées de la crise du SRAS a été qu'à tout moment le Canada pouvait faire face à une autre crise importante qui pourrait avoir de graves conséquences pour le secteur du tourisme au Canada. Les médias continuent d'évoquer une éventuelle pandémie d'influenza et les catastrophes naturelles constituent toujours un risque. De plus, les conséquences possibles de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO) demeurent incertaines.

Reconnaissant que la CCT pouvait faire preuve de leadership dans la préparation d'un plan d'intervention, en 2006 la Commission a élaboré un plan générique de gestion des crises qui pourrait être appliqué en cas d'urgence.

Planification intégrée à la CCT

La CCT a élaboré un cycle de planification complet dans le but d'intégrer la planification des activités de marketing et de vente ainsi que la planification financière à la planification stratégique et à la planification générale. L'intégration de toutes les activités de planification de la CCT assure une approche cohérente et coordonnée qui prend en compte toute l'information pertinente au moment des prises de décision et fait en sorte que les efforts et les résultats correspondent aux principaux buts et objectifs de la CCT.

Le cycle de planification de la CCT commence par *Exécution et présentation de rapports*, le déploiement des campagnes dans les marchés visés et la préparation de l'analyse du rendement de l'année précédente. La deuxième étape, *Établissement des priorités*, concerne les propositions relatives aux attributions de fonds aux marchés et les recommandations stratégiques pour l'année à venir. Le conseil revoit tous les ans les objectifs et les priorités de la CCT et, au besoin, les ajuste ou les met à jour pour s'assurer qu'ils correspondent bien aux réalités actuelles, aux questions d'actualité et aux nouveaux défis. La troisième étape, *Planification stratégique*, met l'accent sur l'élaboration du plan stratégique général de la CCT et de stratégies de marketing pour chaque marché. La quatrième étape, *Planification opérationnelle*, porte sur l'élaboration de plans tactiques et de prévisions budgétaires pour le déploiement des stratégies de marketing. Cette dernière étape comprend l'élaboration d'outils de planification comme le plan d'entreprise, les évaluations des marchés et les affectations budgétaires pour les programmes et les unités opérationnelles.

Planification stratégique

La planification stratégique est une composante clé du cycle général de planification de la CCT.

La Commission élabore une planification stratégique pour une période de cinq ans et met le plan à jour tous les ans. Le plan détermine le but et les objectifs de la Commission tout en exposant les priorités clés sur lesquelles elle se concentrera pour appuyer la réalisation de son but et de ses objectifs. Quand elle élabore le plan stratégique, la CCT examine l'environnement dans lequel elle fonctionne, explore les tendances qui influencent le tourisme au Canada et dégage les principaux enjeux à aborder afin d'exécuter son mandat. Le conseil d'administration de la CCT joue un rôle important dans l'établissement des orientations stratégiques de la Commission.

La planification stratégique est une composante clé du cycle général de planification de la CCT. Le plan est élaboré en s'appuyant sur l'analyse des diverses stratégies de marketing de l'année antérieure, sur l'examen du rendement ainsi que sur la détermination et l'évaluation des tendances générales du marché. Cette analyse est ensuite présentée au conseil d'administration qui établit les principales priorités pour l'année à venir et, notamment, la répartition des ressources pour les marchés.

Outils de mesure et d'évaluation du rendement de la CCT

Pour assurer et mesurer le succès, la CCT évalue le rendement sur divers plans. Le tableau suivant indique comment la CCT évalue son rendement d'entreprise global et en particulier les objectifs de rendement qui serviront à mesurer les résultats stratégiques de la CCT au cours des cinq prochaines années.

Tableau 10 : Objectifs de mesure du rendement 2007-2011 de la CCT							
Priorités :	Mesure	Indice de référence	2007	2008	2009	2010	2011
Accroître les recettes provenant des touristes étrangers	Recettes touristiques	1 752,6 \$ (2005)	↑↑ 3,9 % 17 765 \$	↑↑ 0,2 % 17 800 \$	↑↑ 2,2 % 18 192 \$	↑↑ 4,0 % 18 920 \$	↑↑ 4,5 % 19 771 \$
	Classement OMTNU	12 (Recettes)	Revenir à la 10 ^e place	Revenir à la 10 ^e place	Revenir à la 10 ^e place	Dans les 10 premiers	Dans les 10 premiers
Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal	APM/MIM	Cote de 30 = Niveau 1	Maintenir l'alignement avec les marchés de niveau 1	Maintenir l'alignement avec les marchés de niveau 1	Maintenir l'alignement avec les marchés de niveau 1	Maintenir l'alignement avec les marchés de niveau 1	Maintenir l'alignement avec les marchés de niveau 1
	RCI		La CCT créera un outil pour évaluer le RCI sur le marché	AC	AC	AC	AC
Établir des relations individuelles	Consommateurs qualifiés dans une base de données avec courriel	1 000 000 dans la base de données (25 % avec courriel)	↑↑ 12 %	↑↑ 15 %	↑↑ 15 %	↑↑ 15 %	↑↑ 15 %
	Nombre de visiteurs uniques sur Voyagecanada.ca	1 931 942 (2005)	En 2007, la CCT créera un outil pour retracer les visiteurs.	AC	AC	AC	AC
	% de consommateurs convertis		En 2007, la CCT créera un indice de référence et un outil de mesure.	AC	AC	AC	AC
Singulariser le Canada	Notoriété de la marque	-	En 2007, la CCT créera un indice de référence pour mesurer la notoriété de la marque.	AC	AC	AC	AC
Rendement du marché*	Augmenter les dépenses moyennes par personne et par nuit	103,4 \$ (2005)	↑ 1,9 % 105,9 \$	↑↑ 1,6 % 107,6 \$	↑↑ 2,9 % 110,7 \$	↑↑ 4,0 % 115,1 \$	↑↑ 4,6 % 120,4 \$
Utiliser de façon optimale l'investissement auprès des partenaires	Ratio de partenariat	1:1	Maintenir à 1:1	Maintenir à 1:1	Maintenir à 1:1	Maintenir à 1:1	Maintenir à 1:1

Tableau 10 : Objectifs de mesure du rendement 2007-2011 de la CCT

Priorités :	Mesure	Indice de référence	2007	2008	2009	2010	2011
Excellence organisationnelle	Sondage auprès des employés	Satisfaction générale des employés d'après le sondage 2006	AC	AC	AC	AC	AC

* Le rendement du marché de la CCT en général, mesuré par la moyenne des dépenses par nuit, devrait se chiffrer à 120,40 \$ d'ici 2011, soit une augmentation moyenne de 2,5 % par an. Comme l'indique le tableau 11, des gains de croissance plus importants sont attendus surtout pour la Chine, la France et le Mexique, qui devraient en partie être équilibrés par une croissance plus faible que la moyenne du côté des voyageurs d'affaires et d'agrément américains. La moyenne générale des dépenses par nuit sera réduite partiellement à cause d'une plus faible moyenne de dépenses par nuit pour les marchés tels que la Chine, la Corée du Sud et le Mexique, résultat d'un séjour plus long de la part de ces touristes.

Tableau 11 : Prévisions du rendement du marché

	2005 Moy. \$ par nuit	2011 Moy. \$ par nuit	Croissance moyenne 2011/2005
Asie-Pacifique			
Japon	117,75 \$	136,68 \$	2,6 %
Australie	115,05 \$	132,59 \$	2,8 %
Chine	57,74 \$	69,01 \$	3,0 %
Corée du Sud	55,92 \$	58,44 \$	2,5 %
Europe-Amérique latine			
Royaume-Uni	105,30 \$	120,42 \$	2,2 %
Allemagne	83,66 \$	92,53 \$	1,7 %
France	79,55 \$	94,62 \$	2,9 %
Mexique	78,32 \$	85,95 \$	1,8 %
Affaires É.-U.	251,19 \$	269,82 \$	1,2 %
Agrément É.-U.	115,87 \$	125,12 \$	1,3 %
Total – marchés princ. de la CCT	103,50 \$	120,40 \$	2,5 %

Les mesures de rendement de la CCT constituent l'ensemble des mesures relatives aux unités opérationnelles. La CCT évalue également le rendement au niveau de l'unité opérationnelle et de l'activité de programme. Les études de conversion et d'évaluation aident la CCT à déterminer le succès de ses campagnes de marketing. Les résultats de ces études orientent les décisions relatives à la mise sur pied de futures campagnes.

Au cours des dernières années, la CCT a élaboré plusieurs outils d'évaluation pour favoriser la prise de décisions mieux éclairées en ce qui concerne son orientation stratégique. L'analyse du portefeuille de marchés est un indice qui aide à évaluer le potentiel et le rendement des marchés et à établir des priorités fondées sur les résultats de cette analyse. Le modèle d'investissement dans les marchés (MIM) aide à déterminer les affectations budgétaires selon les marchés. Enfin, Epiphany (l'outil de gestion des relations clients de la CCT) facilite la collecte et l'analyse de données internes pour évaluer les campagnes de marketing et mesurer le rendement.

Section 4 : Stratégie 2007-2011

La stratégie

Le Canada bénéficie d'une image positive dans le monde, se classant régulièrement n° 1 ou n° 2 des Nations Unies comme pays où les gens voudraient vivre. Les voyageurs internationaux considèrent le Canada comme une destination de rêve. Cependant, malgré la notoriété de certains des produits vedettes du Canada, les voyageurs ignorent souvent quel genre d'expérience de voyage ils pourraient vivre au Canada, de sorte que le Canada n'est jamais leur premier choix de l'année. Pour de nombreuses personnes qui souhaiteraient ardemment s'y rendre, le Canada demeure par conséquent une destination à voir « un jour ». Le défi à relever est donc d'intriguer les visiteurs potentiels au moyen d'idées irrésistibles des expériences qu'ils pourraient vivre au Canada, afin d'insuffler une urgence à leur décision.

Face à ce défi et en vue de réaliser l'objectif d'augmenter les recettes d'exportation, **la stratégie de la CCT consiste à repositionner le Canada comme une destination où les voyageurs peuvent créer des expériences personnelles extraordinaires.**

En mettant en œuvre une approche de marketing ciblée et bien définie, la CCT s'efforcera d'établir des relations individuelles avec les consommateurs et déploiera des stratégies de marketing qui correspondent à leurs besoins individuels et aux expériences personnelles qu'ils recherchent dans leurs destinations de voyage.

Le Plan d'entreprise 2007-2011 de la CCT s'appuie sur les bases établies dans le plan 2006-2010 et identifie les quatre objectifs clés suivants :

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

L'approche de la CCT visant à augmenter ses recettes provenant de l'étranger est axée sur le développement de sa relation avec les consommateurs à haut rendement. Il s'agit d'influencer leurs décisions touristiques et de les convertir en acheteurs de voyages.

Deuxièmement, la CCT concentre ses efforts sur les marchés internationaux ou segments de marché de consommation pressentis comme ayant

Rôle de chef de file de la CCT

- Promouvoir la marque Canada – Explorez sans fin.
- Être un spécialiste des produits et services touristiques canadiens.
- Avoir une capacité de recherche de classe internationale.
- Être une source de renseignements principale.
- Amener tous les autres organismes nationaux de tourisme à tirer parti de la technologie et d'Internet.

le meilleur rendement du capital investi. Promouvoir la cohérence de la marque est fondamental pour présenter le Canada comme destination touristique attrayante. Au cours de la période de planification 2007-2011, la CCT travaillera en étroite collaboration avec l'industrie pour communiquer l'idée qu'il est impératif d'avoir une image de marque forte sur la scène internationale et de collaborer pour la mettre en valeur. Enfin, la stratégie de la CCT vise à concentrer les efforts sur la découverte de nouveaux marchés en élaborant une stratégie de recherche et de développement pour évaluer le potentiel des marchés émergents et positionner le Canada de façon à ce qu'il diversifie sa stratégie de marketing.

Priorités : plan d'action de la CCT

Pour que la CCT arrive à atteindre ses objectifs, certaines activités doivent être entreprises dans chacun des secteurs prioritaires au cours de la période s'échelonnant de 2007 à 2011. Sept priorités ont été identifiées dans le cadre du processus de planification stratégique 2007-2011 de la CCT. Durant l'élaboration de ces priorités, on a examiné des recherches sur l'environnement tant externe qu'interne de la CCT et on a tenu compte des perspectives du secteur du tourisme et on a évalué le rendement de la CCT dans ses fonctions de base. Un tableau, présenté plus loin, donne toutes les activités principales planifiées pour chacune des sept priorités.

1. Établir des relations individuelles avec les consommateurs;
2. Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal;
3. Singulariser le Canada;
4. Utiliser de façon optimale l'investissement auprès des partenaires;
5. Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques de 2010;
6. Créer une demande assez forte pour faire augmenter l'accès par voie aérienne;
7. S'assurer de l'excellence organisationnelle.

Le tableau ci-dessous établit les liens entre ces sept priorités et les quatre objectifs clés de la CCT.

Tableau 12 : Matrice des objectifs stratégiques et des priorités de la CCT pour 2007

	Objectif 1 : Convertir les clients à haut rendement	Objectif 2 : Concentrer les efforts sur les marchés offrant le meilleur rendement du capital investi	Objectif 3 : Assurer la cohérence de la marque	Objectif 4 : Effectuer des recherches sur les nouveaux débouchés du marché
Priorité 1 : Établir des relations individuelles avec les consommateurs	X	X	X	
Priorité 2 : Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal	X	X	X	X
Priorité 3 : Singulariser le Canada	X	X	X	
Priorité 4 : Utiliser de façon optimale l'investissement auprès des partenaires	X	X	X	
Priorité 5 : Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques de 2010	X	X	X	
Priorité 6 : Créer une demande assez forte pour faire augmenter l'accès par voie aérienne	X	X	X	X
Priorité 7 : S'assurer de l'excellence organisationnelle	X	X	X	X

Des priorités aux activités planifiées

Dans le cadre du cycle de planification intégré de la CCT, chaque principal secteur fonctionnel et chaque unité de soutien de la CCT élabore des plans d'action opérationnels conformes au plan stratégique récemment mis à jour. Ces plans présentent un aperçu des activités et des initiatives spéciales qui seront entreprises pour permettre à la CCT d'atteindre ses buts et ses objectifs stratégiques. Voici un tableau de concordance des principales activités clés planifiées pour 2007-2011 pour chacune des sept priorités pour la période de 2007 à 2011. Il établit un lien entre ces initiatives et les fonctions principales de la

CCT.

Tableau 13 : Activités clés de la CCT pour 2007-2011 par priorité

Priorité	Activités clés planifiées	Fonction principale Secteur(s)
#1 – Établir des relations individuelles avec les consommateurs	Adapter la recherche en fonction des grappes de produits ou des segments de clientèle.	Enrichissement du produit touristique et Innovation (EPTI)
	Intégrer le « produit expérience » dans les initiatives de marketing et l'élaboration des nouvelles campagnes.	Enrichissement du produit touristique et Innovation (EPTI) Marketing et Ventes
	Augmenter les données sur les consommateurs, les outils d'analyse et les services pour appuyer le marketing, la mise au point de produits et le développement de l'industrie.	Recherche
	Créer plus d'expériences en ligne enrichissantes qui incident les consommateurs à voyager au Canada (générer des pistes de consommateurs potentiels) et créer un environnement permettant la capture de données.	Marketing électronique
	Transformer les données sur les consommateurs en information pouvant être utilisée pour élaborer des campagnes ciblées et personnalisées.	Marketing électronique
	Axer le marketing sur le consommateur et cibler des segments de marché en se fondant sur la recherche analytique.	Marketing et Ventes
	Utiliser la gestion des relations clients pour identifier les consommateurs visés, les joindre et communiquer avec eux.	Marketing et Ventes
	Créer, avec des partenaires non traditionnels, qui suscitent l'intérêt des consommateurs visés, des alliances pour commercialiser le Canada de manière non traditionnelle.	Marketing et Ventes
#2 – Distribuer les budgets dans les marchés de façon à obtenir le RCI maximal	Surveiller, évaluer et analyser les conditions du marché mondial.	Recherche
	Améliorer la veille économique qui mesure et cible la position concurrentielle du Canada, l'apport du secteur du tourisme canadien aux exportations et des marchés de niveau 1 de la CCT.	Recherche
	Créer des stratégies de marketing ciblant les groupes-créneaux à rendement élevé ainsi que les groupes démographiques et géographiques à rendement élevé.	Marketing et Ventes
	Travailler avec l'industrie pour identifier d'autres marchés-créneaux à rendement élevé, élaborer et commercialiser le « produit expérience » en ciblant ces marchés.	Marketing et Ventes
	Envisager d'étendre le programme RCVM à des marchés internationaux autres que les É.-U.	Marketing et Ventes

Tableau 13 : Activités clés de la CCT pour 2007-2011 par priorité

Priorité	Activités clés planifiées	Fonction principale Secteur(s)
#3 – Singulariser le Canada	Faire en sorte que les efforts de marketing de la CCT appuient la marque pour que les sommes investies dans le marketing se traduisent par une efficacité et un impact optimaux. Donner une dimension internationale aux activités de relations avec le public et les médias pour renforcer la position de la marque et diffuser du contenu sur les expériences touristiques au Canada.	Marketing et Ventes/ Marque Canada/ Communications
	Mobiliser et aligner l'industrie derrière la marque pour que les consommateurs reçoivent des messages qui les incitent à faire l'expérience du Canada et à explorer le pays.	Marque Canada/ Communications
	Incorporer des messages relatifs à la marque tout en positionnant les destinations, les installations et les services RCVM comme une alternative de qualité aux concurrents américains (R et C) et étrangers (VM).	Marketing et Ventes
	Travailler avec l'industrie à l'élaboration de produits « axés sur l'expérience » qui ciblent des marchés-créneaux à rendement élevé.	Enrichissement du produit touristique et Innovation (EPTI) Marketing et Ventes
#4 – Utiliser de façon optimale l'investissement auprès des partenaires	Améliorer les partenariats existants et en développer de nouveaux avec des partenaires traditionnels et non traditionnels pour lancer des produits axés sur l'expérience et leur assurer une vaste couverture.	Marketing et Ventes
	Créer des alliances et tirer parti de celles qui existent avec des partenaires non traditionnels qui ont des cibles similaires et qui ont besoin de contenu nouveau et original.	Marketing et Ventes
	Élaborer un programme de spécialistes des voyages au Canada amélioré établissant des liens avec les partenaires des marchés visés et les partenaires de l'industrie canadienne et soutenus par ceux-ci.	Marketing et Ventes
#5 – Miser sur la visibilité offerte par les Jeux olympiques de 2010	Créer de nouveaux partenariats et de nouvelles occasions d'affaires avec les commanditaires des Jeux olympiques et les compagnies associées aux Jeux.	Développement de l'entreprise/ Marketing et Ventes
	Profiter des Jeux olympiques d'été à Beijing en 2008 et des Jeux olympiques de Londres en 2012 pour promouvoir le Canada comme pays hôte des Jeux de 2010.	Développement de l'entreprise/ Marketing et Ventes

Tableau 13 : Activités clés de la CCT pour 2007-2011 par priorité

Priorité	Activités clés planifiées	Fonction principale Secteur(s)
<i>#6 – Créer une demande assez forte pour faire augmenter l'accès par voie aérienne</i>	Créer des alliances et des programmes avec les compagnies aériennes partenaires pour faire augmenter l'accès et la capacité aérienne et assurer la durabilité des programmes.	Marketing et Ventes
	Mettre l'accent sur le développement de nouveaux marchés au Canada de manière à présenter les produits, augmenter la demande pour de nouvelles destinations et accroître le nombre de visiteurs.	Marketing et Ventes
	Développer la saison intermédiaire et maximiser le potentiel des périodes de forte demande dans des marchés cibles précis par le biais des vols nolisés et des vols réguliers.	Marketing et Ventes
<i>#7 – S'assurer de l'excellence organisationnelle</i>	Fournir des données et des renseignements d'affaires (marchés et industrie) opportuns, exacts et pertinents pour appuyer la prise de décisions commerciales, de marketing et d'investissement stratégiques et efficaces.	Recherche
	Utiliser une infrastructure technologique solide qui permet de gérer les contenus et les données à partir d'une plateforme internationale.	Marketing électronique
	Investir dans la formation continue et le perfectionnement.	Ressources humaines
	Promouvoir l'éthique et les valeurs fondamentales de la CCT - collaboration, innovation et respect – et veiller à ce qu'elles fassent partie intégrante de la culture et du comportement.	Ressources humaines
	Insister fortement sur la gestion du changement.	Ressources humaines
	Établir des processus de communication interne efficaces.	Communications
	Promouvoir la planification intégrée dans l'ensemble de la CCT pour s'assurer que toutes les activités de planification (marketing, ventes, finances et ressources humaines) sont dictées par le plan stratégique.	Planification et évaluation
	Élaborer et mettre en œuvre un cadre d'évaluation pour l'ensemble des programmes de marketing de la CCT et un cadre de mesure du rendement pour tous les programmes et toutes les unités opérationnelles.	Planification et évaluation
	Former des alliances et s'assurer que les décideurs clés sont conscients du potentiel de l'industrie touristique canadienne au Canada et dans le monde entier.	Relations gouvernementales
	Continuer à rationaliser les processus financiers et opérationnels; évaluer les besoins en matière d'établissement de rapports et élaborer des rapports pour aider à déterminer les risques/les occasions et améliorer les contrôles internes.	Finances

Tableau 13 : Activités clés de la CCT pour 2007-2011 par priorité

Priorité	Activités clés planifiées	Fonction principale Secteur(s)
	Utiliser un service d'hébergement centralisé pour tous les sites web, les données et les actifs des systèmes de la CCT ainsi qu'un référentiel unique et commun pour l'extraction et le recyclage des contenus afin de réduire les coûts et de maximiser l'efficacité et la flexibilité.	Technologie de l'information
	Fournir de l'aide aux unités opérationnelles et à nos fournisseurs pour que la CCT obtienne la meilleure valeur possible pour son argent sans que cela nuise à la qualité, à la reddition de comptes ou à l'efficacité.	Approvisionnement

Section 5 :

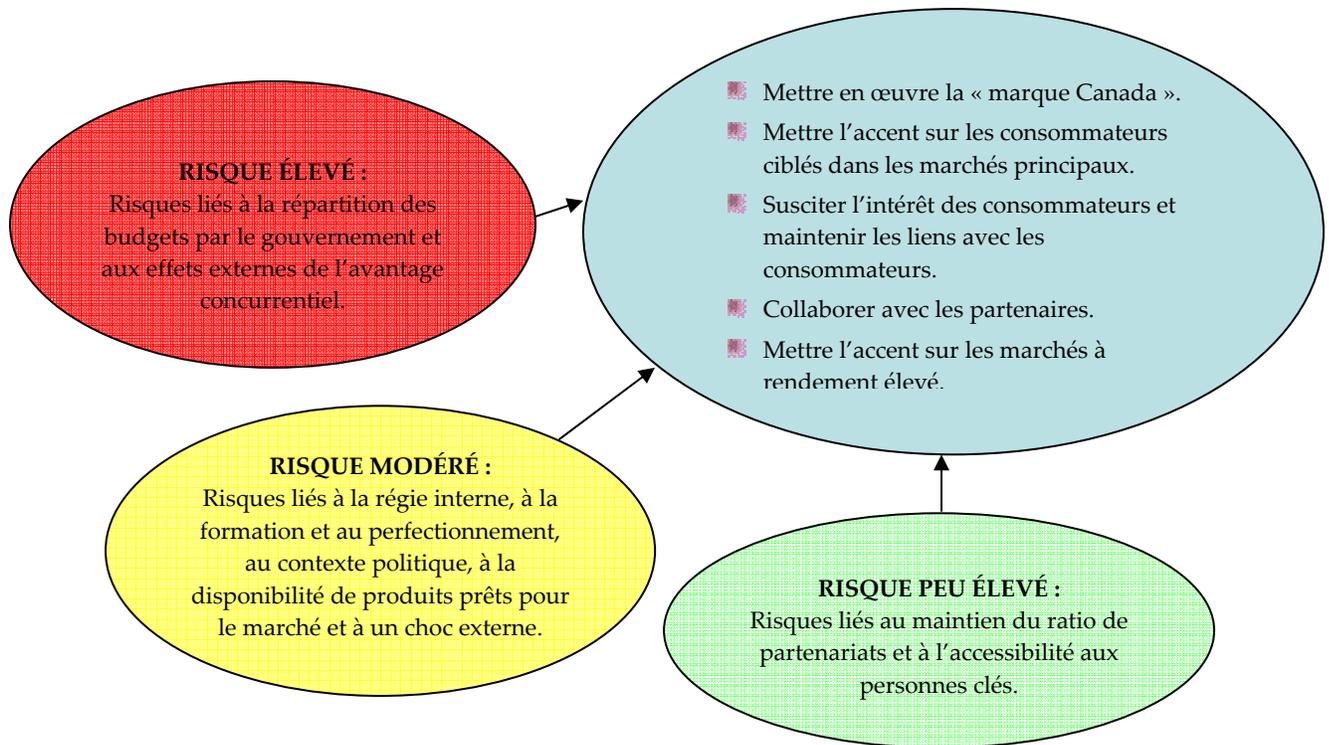
Risques associés, prévisions en matière de rendement et liens aux initiatives horizontales fédérales

Risques associés pour les priorités couvrant la période de 2007 à 2011

Après l'évaluation de la gestion des risques d'entreprise effectuée à la demande de la CCT en 2004, un rapport final sur la mise à jour de l'évaluation des risques a été préparé pour la CCT par Mercer Oliver Wyman en juin 2006.

Le diagramme ci-dessous présente une description graphique de ces risques clés, classés par ordre de gravité et présentés dans le cadre de la mise à jour de l'évaluation. Les éléments de risque mineurs (cote de 2,0 à 2,9 sur 5) sont en vert; les risques modérés (cote de 3,0 à 3,9 sur 5) sont en jaune, et les risques graves (cote de 4,0 à 4,9 sur 5) sont en rouge.

Figure 3 : Risques identifiés pour les priorités de la CCT⁷



⁷ L'information est tirée du rapport *Risk Assessment update: Final Report* préparé en juin 2006 pour la CCT par Mercer Oliver Wyman et se rapporte donc aux priorités stratégiques définies dans le Plan d'entreprise 2006-2008.

Au cours des prochaines années, la CCT visera à éliminer ces risques et à réduire les nouveaux risques qui se présenteront. Une évaluation détaillée de la gestion des risques prévue pour le quatrième trimestre de 2006 examinera les secteurs de risque dans le contexte des priorités stratégiques définies pour la période de 2007 à 2011. La CTC effectuera une évaluation des risques annuelle afin de s'assurer que les risques sont continuellement surveillés et minimisés.

Mesurer le rendement

Comme il en a été question dans la *Section 3 : Contexte opérationnel de la CCT*, la CCT évalue le rendement à différents niveaux. Voici une liste des outils utilisés par la CCT pour mesurer et évaluer le rendement :

- Mesure du rendement selon le modèle du tableau de bord : permet d'évaluer le rendement général de la CCT et reflète la globalité des mesures des unités opérationnelles;
- Mesures du rendement des unités opérationnelles;
- Études des conversions et évaluations : déterminent le succès des campagnes de marketing et orientent les décisions relatives au lancement de futures campagnes;
- Indice d'analyse du portefeuille des marchés (APM) : évalue le potentiel et les résultats des marchés et établit les priorités d'après les résultats. Les résultats fournis par ce modèle permettent d'établir un cadre de classement des marchés selon une structure à plusieurs niveaux.
- Le modèle d'investissement dans les marchés (MIM) : aide à déterminer les allocations budgétaires par marché.

Prochaines étapes pour 2007-2011

Au cours des cinq prochaines années, la CCT va élaborer et mettre en place un cadre d'évaluation commun pour aider à évaluer ses campagnes de marketing. Ce cadre permettra d'établir un cycle d'évaluation pour chaque marché et une approche cohérente pour effectuer des études avant et après les campagnes ainsi que des études de conversion. En outre, ce cadre normalisé sera élaboré de manière à arrimer les programmes et les activités de la CCT aux priorités stratégiques définies dans le plan stratégique pour la période de 2007 à 2011.

Plans d'action de la CCT pour les initiatives horizontales fédérales en matière de politique

PCIM

La CCT a pris acte de la décision du Conseil du Trésor selon laquelle elle devait se conformer au Programme de coordination de l'image de marque (PCIM) et s'est fondée sur la *politique du PCIM* et sur le *Manuel du PCIM* du Conseil du Trésor (SCT) pour préparer une stratégie de mise en œuvre du PCIM pour la CCT. Plus particulièrement, les changements en cours les plus importants concernent les trois secteurs suivants :

1. **Identification de l'organisme** conformément aux exigences du PCIM. La signature conforme au PCIM (avec le symbole du drapeau) et le mot-symbole « Canada » seront les identificateurs officiels pour tous les domaines d'application de la CCT. Cette dernière adoptera les normes graphiques du PCIM pour ses domaines d'application et les intégrera à sa stratégie de communication.
2. **Enregistrement de la dénomination sociale** : La dénomination sociale actuelle « Commission canadienne du tourisme » a été enregistrée en tant que titre d'usage aux fins de création d'une signature conforme au PCIM.
3. **Domaines d'application du PCIM** : Les domaines d'application du PCIM définis avec précision par la politique du PCIM (par exemple, la papeterie), entreront en production et la CCT commencera à préparer tous les autres domaines d'application.

Langues officielles

La CCT tient à assurer aux deux langues officielles l'égalité de statut et l'égalité de droits et privilèges dans la façon dont elles sont utilisées au sein de la CCT. La CCT offre et fournit des services et communique avec les intervenants, les fournisseurs et les partenaires dans la langue officielle de leur choix aussi bien à partir de son administration centrale de marketing de Vancouver, en C.-B., que de son bureau national à Ottawa. La CCT veille à ce que sa culture organisationnelle favorise l'utilisation efficace des deux langues officielles en milieu de travail.

La CCT tient également à toucher les milieux de l'industrie du tourisme des minorités de langue anglaise et de langue française au Canada de sorte qu'ils aient un accès équitable aux services assurés par la CCT en matière de tourisme. Cet accès aux produits et aux services de la CCT aidera à réaliser les résultats immédiats, présentés ci-dessous, du Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du gouvernement du Canada en matière de langues officielles :

- enrichissement des activités culturelles mettant en valeur l'identité canadienne;
- renforcement du développement économique des communautés;
- vitalité des communautés renforcée;
- dualité linguistique renforcée;

- respect de la *Loi sur les langues officielles* (LLO) et de la Constitution.

En 2006, la CCT a élaboré et adopté une politique des langues officielles, qui définit clairement ses exigences en matière de contrôle et de présentation de rapports, y compris la présentation d'un rapport annuel à la Commission de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et à la ministre du Patrimoine.

La politique de la CCT en matière de langues officielles précise également que la CCT préparera un plan d'action annuel pour les langues officielles qui comprendra les résultats escomptés et les indicateurs de rendement afin que la Commission puisse remplir ses obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. En décembre 2006, la CCT aura terminé son plan d'action pour les langues officielles couvrant l'année 2007.

En ce qui concerne l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* et plus précisément les communautés francophones et anglophones minoritaires, la CCT a établi un plan d'action spécifique pour 2006-2009 afin d'obtenir des résultats dans chacune des six catégories prévues par la *Loi* : sensibilisation, consultation, communications, coordination et liaison, financement et prestation des programmes et reddition de comptes.

Section 6 : Sommaire financier

À titre de société d'État, la CCT est en grande partie financée par des crédits parlementaires. Le financement de base pour 2007 s'établit à 76,526 millions de dollars.

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. À cet égard, en 2005, la CCT a reçu environ 6,8 millions de dollars de ses partenaires pour les initiatives de partenariats menées par la CCT. Ces fonds sont affectés aux dépenses des partenariats correspondants.