



résumé du plan d'entreprise 2009-2013

saisir l'occasion :

inviter le monde entier à explorer le Canada

table des matières

message de la PDG	4		
résumé	6		
partie 1 : notre entreprise	9	partie 7 : nos résultats	46
1.1 Profil d'entreprise	9	7.1 Mesure du rendement	46
1.2 À propos de la CCT	10	7.2 Réalisations attendues 2009-2011	53
partie 2 : notre industrie	14	partie 8 : notre plan financier	60
2.1 Tourisme au Canada	14	8.1 États financiers, prévisions et budget d'immobilisation	60
partie 3 : notre marque	16	Annexe A : Glossaire (termes et abréviations)	69
3.1 « Canada. Explorez sans fin »	16		
3.2 Arguments clés de vente du Canada	17		
partie 4 : notre monde	18		
4.1 Contexte sectoriel et opérationnel	18		
4.1.1 Contexte sectoriel	18		
4.1.2 Priorités fédérales	21		
4.1.3 Programmes fédéraux	23		
4.1.4 Partenariats financiers	23		
partie 5 : notre défi	24		
5.1 Possibilités, questions stratégiques et risques	24		
5.1.1 Possibilités	24		
5.1.2 Facteurs ayant une influence sur le rendement	26		
5.1.3 Risques	28		
partie 6 : notre plan	30		
6.1 Objectifs, priorités et stratégies	30		
6.1.1 Objectifs	30		
6.1.2 Priorités	31		
6.1.3 Stratégie	32		

message de la PDG



Le mandat de la Commission canadienne du tourisme (CCT) est de promouvoir le Canada dans le monde comme une destination touristique attrayante, dans un climat où la concurrence mondiale est vive pour les entreprises touristiques. En tant que société d'État, la CCT joue un rôle essentiel dans l'évolution des politiques publiques; elle se doit d'être une organisation entièrement intégrée, centrée sur la stratégie et axée sur les résultats. Nos activités doivent être parfaitement alignées sur la stratégie de l'entreprise, selon l'approche du tableau de bord prospectif (TBP). Celui-ci permet de mesurer le rendement de l'organisation, de veiller à ses obligations de rendre compte, d'évaluer puis de valider ses objectifs et priorités clés en fonction de son mandat. Le conseil d'administration définit la direction stratégique quinquennale de la Commission lors de sa retraite annuelle au printemps.

Notre nouveau plan d'entreprise 2009-2013 s'appuie sur les assises solides que nous avons présentées l'an dernier. Toutefois, les bouleversements économiques à l'échelle mondiale ont modifié l'environnement des entreprises et du tourisme ainsi que le contexte de nos opérations. Le climat d'incertitude économique fait craindre une récession mondiale et la chute de la valeur nette des voyageurs. Nous ne pouvons savoir en toute certitude quelle sera l'influence de cette instabilité sur le secteur du tourisme. Cependant, l'histoire nous a appris que le tourisme est l'une des industries les plus robustes en période de tumultes économiques. L'industrie touristique sait se remettre des secousses du passé. Il est essentiel et opportun de continuer à promouvoir la marque touristique du Canada afin de protéger notre part de marché.

Nous devons continuer à faire preuve d'adresse, à nous concentrer sur les objectifs de l'organisation et à saisir les occasions, tout en étant centrés sur le potentiel à court et à long terme en vue d'obtenir le meilleur rendement du capital investi par le gouvernement. En faisant preuve de souplesse et en étant prêts à nous adapter, nous serons en mesure de voir venir rapidement les changements et de profiter de chaque occasion avantageuse.

Voici les nouvelles activités et les programmes de marketing que nous entreprendrons cette année pour accroître le tourisme international au Canada :

Lancement de la nouvelle campagne mondiale de marketing

Nous déployons une campagne mondiale de marketing novatrice. Cette campagne repose sur des bases solides comme des études détaillées de marché, la segmentation de la clientèle de voyageurs et le positionnement de la marque. Nous faisons appel aux nouveaux médias sociaux pour présenter à nos clients les expériences extraordinaires et uniques en leur genre qui les attendent au Canada. En outre, nous maintiendrons notre engagement auprès des médias traditionnels (presse écrite, radio, télévision et publicité extérieure) qui font partie de notre formule marketing.

Tirer parti des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver

Grâce à l'apport de 26 millions de dollars sur quatre ans du gouvernement du Canada, la stratégie que nous mettons en œuvre nous permettra de tirer le meilleur parti de la couverture de presse internationale durant les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. L'industrie canadienne du tourisme sera sans aucun doute la première à en profiter sur le plan économique. On prévoit que 3,5 milliards de téléspectateurs regarderont les Jeux d'hiver de 2010 et le Canada sera manifestement à l'honneur. Cette occasion inégalée permettra d'accélérer et de renforcer la renommée mondiale de la marque touristique du Canada – et de donner plus de poids à l'image de notre pays en tant que destination touristique.

Stimuler l'économie

Le gouvernement du Canada a déjà reconnu que le tourisme traverse une période difficile. Dans le discours du Trône prononcé le 26 janvier 2009, l'industrie touristique a été citée parmi les nombreux secteurs en difficulté de l'économie canadienne. Le lendemain, le budget fédéral de 2009 nous attribuait un financement spécial de 40 millions de dollars sur deux ans pour contribuer à la relance de l'économie canadienne. Pour atteindre cet objectif essentiel, nous veillerons rapidement et soigneusement, en collaboration avec nos partenaires, à axer nos efforts sur la recherche et la stratégie afin d'obtenir les meilleurs résultats possible en ces temps difficiles. Nous chercherons en outre à tirer parti d'autres investissements fédéraux en matière de tourisme, conformément à l'approche gouvernementale unifiée et cohérente de soutien au secteur du tourisme.

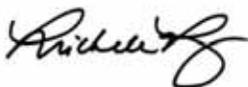
Lorsque le gouvernement du Canada investit dans le marketing international du tourisme, ces investissements rapportent davantage et servent doublement le Canada. Non seulement le marketing international du tourisme stimule la croissance des recettes provenant des touristes étrangers et la création d'emploi au Canada, mais de surcroît, la CCT dynamise les entreprises ainsi que les emplois haut de gamme et fondés sur le savoir au sein de l'économie canadienne. Nous sommes des adeptes de l'économie fondée sur le savoir et la créativité au Canada. Habituellement, entre 38 et 43 % du total des investissements en marketing essentiels au succès d'une campagne sont dépensés à l'intérieur du Canada.

Faire participer les PME

Nous comptons sur la technologie de pointe de nos sites Web pour atteindre et communiquer avec les petites et moyennes entreprises touristiques établies dans diverses régions du Canada. Nous souhaitons offrir aux voyageurs un accès instantané aux études de marché dès leur parution, et ce, afin qu'ils puissent ajuster leurs produits en fonction des besoins changeants du consommateur en cette période d'incertitude.

Nous continuons d'affirmer le leadership de la CCT, élément essentiel pour préserver, ancrer et faire rayonner la puissante marque touristique du Canada à l'étranger et inviter le monde entier à visiter le Canada.

Explorez sans fin,



Michele

résumé

Voici le plan d'entreprise de la Commission canadienne du tourisme (CCT) pour la période de planification de 2009 à 2013. Il s'agit d'un plan stratégique quinquennal mis à jour annuellement qui est soumis au gouvernement du Canada et qui expose les grandes lignes des :

- objectifs généraux et des priorités stratégiques de la CCT;
- mesures du rendement de la CCT;
- 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 relative à la CCT, l'objectif de la Commission est de veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie du tourisme en favorisant les relations de 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 d'envergure internationale où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires. La Commission donne une voix cohérente au Canada sur le marché touristique international.

La première bénéficiaire des activités de la CCT est l'industrie touristique du Canada, qui est formée de quelque 159 493 entreprises liées au tourisme totalisant 660 000 emplois. L'industrie reconnaît la valeur des programmes de marketing de la CCT et contribue d'ailleurs à leur financement à hauteur de l'apport fédéral et même au-delà. Autrement dit, la CCT tire profit de chaque dollar que le gouvernement investit dans le marketing touristique. Au bout du compte, c'est le contribuable canadien qui en profite, car le tourisme contribue à améliorer la qualité de vie du Canada.

Contexte du fonctionnement du plan d'entreprise 2009-2013

Le déclin du nombre de voyages d'agrément en provenance des États-Unis – résultat conjugué du resserrement des contrôles à la frontière, de la hausse des prix du carburant et de la vigueur du dollar canadien – contribue à la diminution du nombre de visiteurs internationaux au Canada. Parallèlement, les pays du monde entier se disputent les touristes comme jamais auparavant, et les voyageurs se laissent de plus en plus attirer par de nouvelles destinations exotiques et émergentes. La situation force donc plus que jamais le Canada à se distinguer des autres destinations sur le marché touristique mondial.

Cela dit, les défis que doit relever le Canada pour gagner la faveur des voyageurs internationaux ne l'empêchent pas de profiter des nouvelles occasions prometteuses de renouvellement et de croissance qui se présentent. En exploitant ces occasions, notamment la croissance mondiale de la classe moyenne, l'intérêt grandissant pour les voyages axés sur l'expérience et l'occasion exceptionnelle que représentent les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver, la CCT s'emploie à positionner le Canada de manière à ce qu'il attire une part grandissante du marché mondial, qui connaît une croissance rapide. Par la promotion de la marque touristique du Canada, « Canada. Explorez sans fin », le monde entier commence à voir le pays comme une destination unique qui se démarque de la concurrence.

Le tourisme subit souvent à court terme les contrecoups de la baisse de la demande attribuable à la situation économique, comme la récession qui débute actuellement, mais les perspectives à long terme du tourisme international demeurent solides. La croissance de l'industrie touristique ainsi que la capacité et la volonté qu'ont les gens de partout dans le monde d'effectuer des voyages internationaux constituent un des plus grands phénomènes économiques et sociaux des 50 dernières années.

La détérioration de l'économie mondiale pose un défi à tous les secteurs de l'économie, y compris le tourisme. Dans le discours du Trône de 2009, l'industrie touristique a été citée parmi les six secteurs

économiques que le gouvernement entendait soutenir. Dans le budget fédéral de 2009, déposé le 27 janvier 2009, un train de mesures de relance de l'industrie du tourisme a été annoncé, notamment une somme additionnelle de 20 millions de dollars par année pour les exercices 2009-2010 et 2010-2011. Ces mesures de relance permettront à la CCT de saisir plusieurs occasions d'affaires bien définies, dont l'entrée sur de nouveaux marchés émergents qui présentent un excellent potentiel pour le Canada (le Brésil et l'Inde), l'augmentation des investissements sur deux marchés émergents où le Canada est déjà présent (le Mexique et la Chine), l'accélération des efforts de mise en œuvre de la stratégie mondiale des RCVM, et l'exploitation accrue des débouchés à potentiel élevé que présente le marché des voyages d'agrément des États-Unis. La CCT investira aussi dans un programme étoffé et intégré de publicité au Canada.

Objectifs organisationnels et priorités stratégiques

Le plan d'entreprise 2009-2013 présente les objectifs et les priorités de la CCT pour les cinq prochaines années et réitère l'objectif stratégique consistant à accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers.

En concentrant ses efforts sur les quatre objectifs suivants, la CCT se placera dans la meilleure position possible pour réaliser son mandat au bénéfice de l'industrie touristique du Canada :

- **Convertir les consommateurs à haut rendement :** Approfondir les relations avec les consommateurs à haut rendement afin d'influencer leurs décisions touristiques et de les convertir en acheteurs de voyages.
- **Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi :** Se concentrer sur les marchés internationaux et les segments de marché de consommateurs qui offrent le plus grand potentiel de rendement du capital investi.
- **Être à l'avant-garde de l'industrie en ce qui a trait à la pertinence et à l'uniformité de la marque :** Canaliser la voix collective du Canada et travailler en étroite collaboration avec l'industrie pour faire connaître les avantages d'une marque forte et cohérente du Canada à l'échelle mondiale.
- **Réagir à la dynamique changeante du marché :** Être à l'affût des possibilités à court terme et à long terme et ne pas les perdre de vue afin de maximiser le rendement du capital investi au rythme de l'évolution des marchés.

En outre, les six principales priorités suivantes constituent le cadre qui permettra à la CCT d'atteindre ses quatre objectifs pour la période 2009-2013 :

- **Être pertinent pour le consommateur :** Élaborer et communiquer des messages pertinents à des voyageurs potentiels ciblés et veiller à ce que les messages de marketing qu'ils reçoivent leur soient utiles et répondent à leurs intérêts ainsi qu'à leurs attentes en tant que consommateurs.
- **Accroître le niveau de participation des petites et moyennes entreprises (PME) :** Encourager la participation des PME afin de consolider leur rôle en tant que fer de lance de l'industrie touristique du Canada et d'en tirer parti.
- **Distinguer le Canada des autres destinations :** Positionner la marque touristique du Canada comme une marque mondiale de premier plan qui se raconte et comme une destination où les voyageurs peuvent créer leurs propres histoires extraordinaires.

- **Miser sur la visibilité offerte au Canada par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver :** Attirer l'attention du monde entier sur le Canada en dotant le pays d'une personnalité touristique avant les Jeux, se concentrer sur les relations avec les médias et sur les communications Web durant les Jeux, et collaborer avec les partenaires afin de profiter des « retombées » après les Jeux.
- **Veiller à l'excellence organisationnelle :** S'efforcer de devenir un « organisme guidé par une vision stratégique » doté des outils, des personnes et des ressources nécessaires pour répondre aux attentes de tous les voyageurs.
- **Renforcer la collaboration avec l'actionnaire :** Encourager la collaboration avec l'actionnaire de manière à s'assurer que la CCT est perçue comme une entreprise qui, en fournissant des renseignements essentiels et en coordonnant des activités, apporte une valeur ajoutée à l'industrie du tourisme du Canada.

plan d'entreprise

1^{re} partie : nos activités

1.1 Profil d'entreprise

Notre mission

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

Notre vision

Inviter le monde entier à explorer le Canada.

Notre but

Accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers.

Notre rôle

En partenariat avec l'industrie canadienne du tourisme, la CCT travaille à la promotion internationale du Canada comme destination touristique quatre saisons privilégiée et concurrentielle où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires. La Commission donne une voix cohérente au Canada sur le marché touristique 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.

Notre rôle de leadership

- Promouvoir la marque touristique du Canada sous le thème « *Canada. Explorez sans fin* »;
- Établir des capacités de recherche de calibre international;
- Garantir l'usage optimal de la technologie et d'Internet au service du tourisme.

Nos marchés

Marchés ou segments de consommateurs du monde entier qui offrent le plus grand potentiel de rendement du capital investi. Les principaux marchés mondiaux du Canada sont les États-Unis (voyages d'agrément ainsi que réunions, congrès et voyages de motivation [RCVM]), le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, le Mexique, le Japon, la Chine, la Corée du Sud et l'Australie. En 2009, la CCT entreprendra des activités nationales de marketing touristique au Brésil et en Inde.

Nos partenaires

Les gouvernements provinciaux et territoriaux, les autres ministères et organismes fédéraux, le secteur privé canadien ainsi que les professionnels internationaux de l'industrie du tourisme et du marché mondial des RCVM.

Nos valeurs

Innovation, collaboration, respect.

1.2 À propos de la CCT

Constitution

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est une société d'État fédérale appartenant entièrement au gouvernement du Canada (« l'actionnaire »). Elle rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie.

Gouvernance

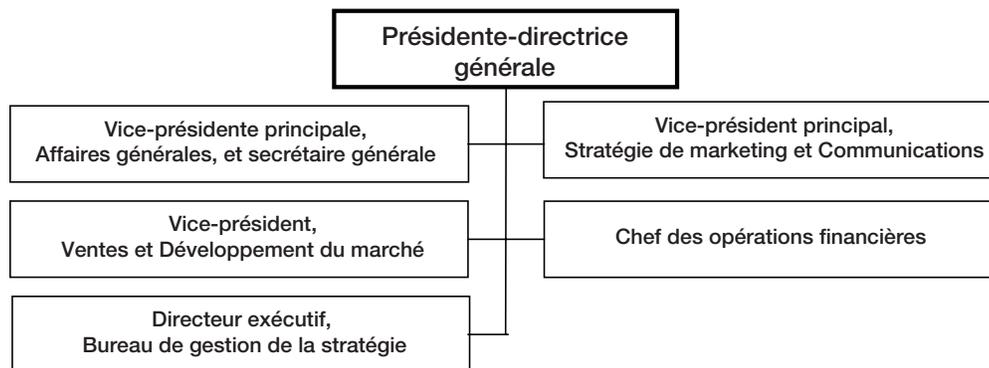
Un conseil d'administration (CA) de 26 membres dirige la CCT. Son rôle consiste à administrer la Commission et à déterminer ses orientations stratégiques, de même qu'à approuver le Plan d'entreprise quinquennal, mis à jour annuellement, et l'attribution des ressources. Le gouverneur en conseil nomme 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 en est membre d'office. Les nominations au conseil sont effectuées de manière à refléter la dualité privée-publique de l'industrie, à représenter les diverses régions du Canada et à concorder avec la composition démographique du pays. Quatre comités permanents appuient le conseil dans son travail :

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

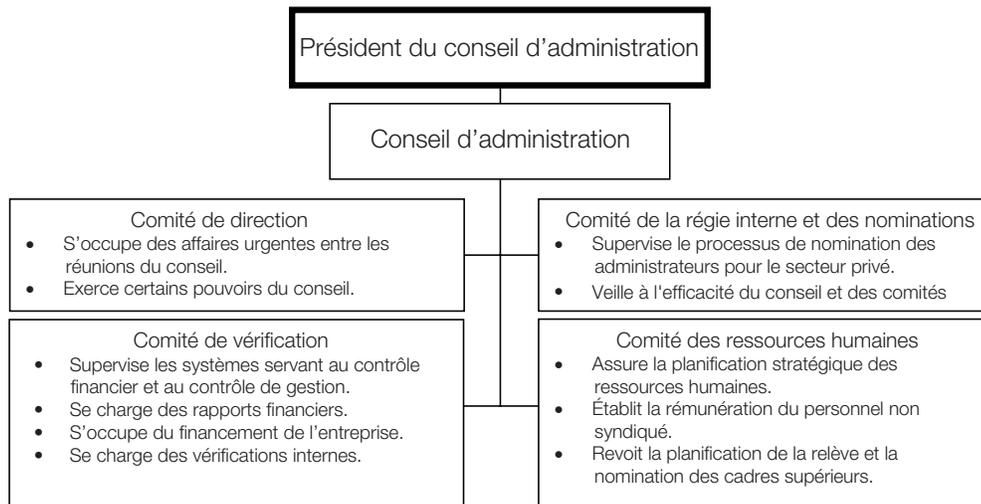
Le président-directeur général relève du conseil d'administration, qui de son côté rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie. La Commission informe l'État de ses activités au moyen d'un plan d'entreprise quinquennal et d'un rapport annuel.

Pouvoirs et obligations d'ordre législatif	
Pouvoirs en vertu de la loi	<p>La <i>Loi sur la Commission canadienne du tourisme</i> et la réglementation subséquente constituent le fondement législatif de la CCT et ses activités.</p> <p>La CCT n'est pas régie par la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> et est considérée comme un employeur distinct. Elle est néanmoins soumise aux exigences de plusieurs lois, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)</i> • <i>Loi sur les langues officielles</i> • <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> • <i>Loi sur l'accès à l'information</i> • <i>Code des droits de la personne du Canada</i> • <i>Code canadien du travail</i> • <i>Loi sur l'assurance-emploi</i> • <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> • <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i> • <i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles</i> • <i>Loi sur les conflits d'intérêt</i>
Obligations en vertu de la loi	<p>En vertu de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)</i>, la CCT doit se soumettre tous les cinq ans à un examen spécial dont les conclusions doivent faire l'objet d'un rapport au conseil d'administration. Le prochain examen aura lieu en 2010.</p>
Obligation de rendre compte au Parlement	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de soumettre un rapport annuel, un plan d'entreprise et un budget d'exploitation au ministre responsable; • de se soumettre aux vérifications régulières du vérificateur général du Canada.

Structure administrative et organisationnelle

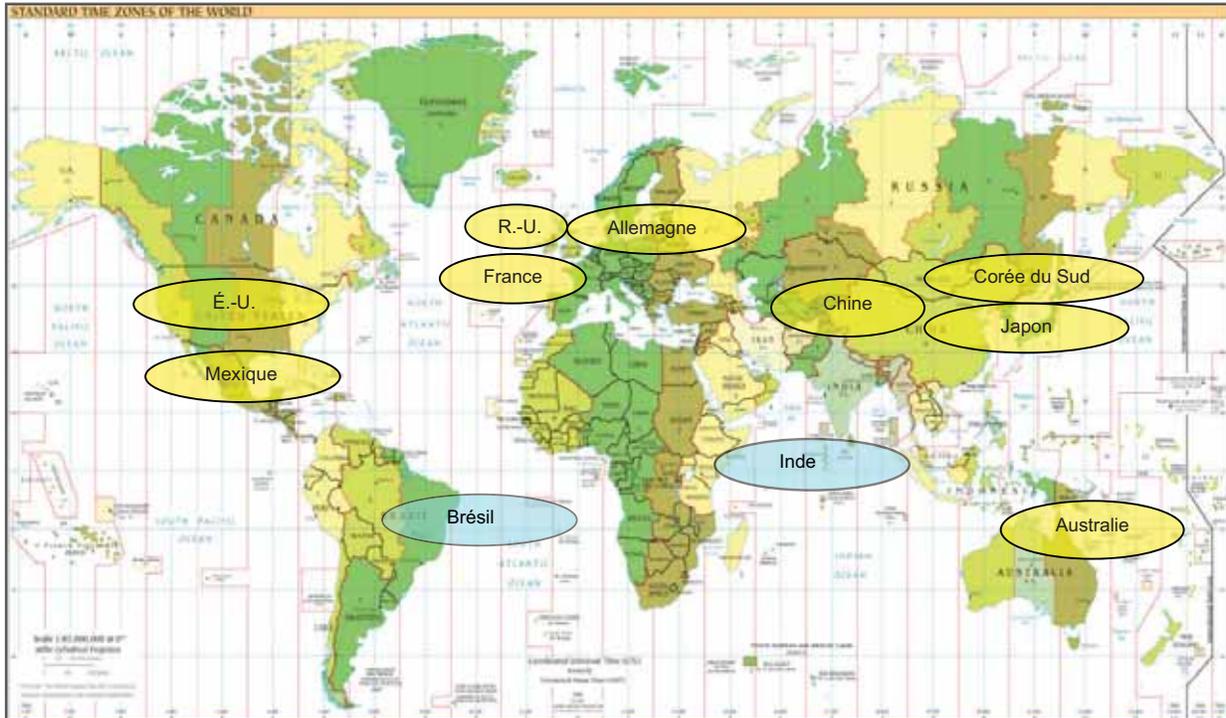


Structure du conseil d'administration et des comités



Bureaux

La CCT a son siège social à Vancouver (Colombie-Britannique) et tient un petit bureau local dans la région de la capitale nationale. Elle possède aussi des bureaux internationaux aux É.-U., au R.-U., au Mexique, en France, en Allemagne, en Chine, au Japon, en Corée du Sud et en Australie. La CCT entreprendra des activités nationales de marketing touristique au Brésil et en Inde en 2009, mais elle ne prévoit pas pour autant l'ouverture de bureaux dans ces marchés, puisque les mesures actuelles de relance ne prévoient qu'un investissement sur deux ans.



Personnel

La CCT compte 162 postes permanents, dont 96 (ou 60 %) au siège social de Vancouver. Ces postes couvrent diverses activités de marketing, de communication et de recherche, en plus de fournir des services généraux. Il existe aussi un petit bureau à Ottawa, où trois employés sont en poste. Outre son personnel canadien, la CCT compte 63 postes permanents (39 %) qui fournissent des services internationaux de marketing et de vente depuis les bureaux internationaux de l'entreprise. Sur ce total, 26 employés travaillent dans divers centres aux États-Unis. La représentation relativement forte dans ce pays reflète le fait que, à l'heure actuelle, plus de 76 % des voyages internationaux d'une nuit ou plus au Canada sont effectués par des voyageurs américains.

Au printemps 2009, la CCT se dotera temporairement d'effectifs additionnels pour soutenir les projets de relance annoncés dans le budget fédéral de 2009. Ces effectifs additionnels, dont elle disposera pendant deux ans, s'occuperont du programme de publicité sur le marché intérieur, de l'exploitation accrue du marché des voyages d'agrément des États-Unis, et d'activités de soutien additionnelles nécessaires à la gestion de cet important projet de deux ans, des activités liées notamment à l'approvisionnement, aux finances, au marketing électronique et aux communications générales. En outre, la CCT se dotera de représentants commerciaux et de professionnels des relations publiques sous contrat pour mener à terme de nouvelles initiatives en Inde, au Brésil et dans le marché mondial des RCVM.

2^e partie : notre industrie

2.1 Tourisme au Canada

Vendre le Canada à l'étranger

La CCT travaille dans l'intérêt national afin de rendre le Canada plus concurrentiel à l'échelle internationale et de générer davantage de recettes en faveur d'une industrie qui apporte une contribution considérable à l'économie canadienne. Le tourisme représente environ 2 % du produit intérieur brut (PIB) du Canada, soit une valeur annuelle de 28,6 milliards de dollars.¹ Cette somme est comparable à la valeur économique de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse combinées. On dit du tourisme qu'il génère des « recettes d'exportation » car tout article vendu à un touriste international est considéré comme une exportation.

Publicité à l'échelle nationale

En vertu du budget fédéral de 2009, la CCT investira dans un programme intégré de publicité sur le marché intérieur en 2009 et en 2010. L'objectif stratégique de ce programme sera de freiner les importations (c'est-à-dire les voyages des Canadiens à l'étranger), en présentant aux Canadiens les expériences touristiques de calibre mondial qu'offre le Canada, puis en les encourageant à remplacer leurs projets de voyage à l'étranger par un voyage au Canada. L'industrie canadienne du tourisme intérieur a généré des recettes de 59,2 milliards de dollars en 2008, une augmentation de 8,5 % par rapport à 2007. Or, l'affaiblissement de l'économie qui a commencé vers la fin de 2008 et qui se poursuit en 2009 met ces recettes en péril.

Avantage pour les entreprises touristiques du Canada

En plus d'apporter de l'argent international au pays, le tourisme fournit du travail à des milliers de Canadiens. En 2007, Statistique Canada dénombrait au pays 159 493 entreprises liées au tourisme. Il s'agit en majorité de petites et moyennes entreprises (PME) – c'est-à-dire d'entreprises de moins de 20 employés, mais le tourisme représente néanmoins 660 000 emplois. Les PME exercent des activités dans les communautés de chaque province et territoire du Canada, petites et grandes, et elles constituent de bien des façons la force vive de l'économie du pays. Les entreprises canadiennes fournissent des services touristiques dans cinq secteurs clés – hébergement, services de restauration et débits de boisson, loisirs et spectacles, transport et services d'agences de voyage – et elles apportent d'importants avantages économiques, sociaux et culturels aux Canadiens, tant en ville qu'à la campagne.

Bilan économique de 2008

- Les recettes touristiques ont atteint 74,9 milliards de dollars, soit une augmentation de 5,8 % par rapport à 2007.
- La contribution du tourisme au PIB du Canada a atteint 30,7 milliards de dollars, soit une augmentation de 7,3 % par rapport à 2007.
- Le tourisme a généré plus de 660 000 emplois et plus de 22,2 milliards de dollars en recettes gouvernementales.

Source : Estimations de Statistique Canada pour 2008, Indicateurs nationaux du tourisme.

¹ Selon les données de Statistique Canada se rapportant au PNB (prix de base et industries primaires).

Bénéfices nationaux

L'industrie touristique est la bénéficiaire immédiate des activités de la CCT. Le fait qu'elle contribue au financement de la CCT à hauteur de l'apport fédéral et même au-delà indique qu'elle reconnaît la valeur des programmes de marketing de la CCT. Autrement dit, la CCT tire parti de chaque dollar d'argent public investi dans le marketing touristique. 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 des touristes étrangers et la création d'emploi au Canada, la CCT dynamise aussi les entreprises ainsi que les emplois haut de gamme et fondés sur le savoir au sein de l'économie canadienne. La CCT est une adepte de l'économie fondée sur le savoir et la créativité au Canada (c.-à-d. la technologie habilitante, le marketing électronique, la création artistique, la recherche et la mise à l'essai de concepts publicitaires). Habituellement, entre 38 et 43 % du total des investissements en marketing essentiels au succès d'une campagne sont dépensés à l'intérieur du Canada.

3^e partie : notre marque

3.1 « Canada. Explorez sans fin »

Le Canada est un endroit unique en son genre – un pays qui rassemble à sa manière la nature et les gens avec ses paysages remarquables, sa vaste nature sauvage, ses villes dynamiques et ses peuples divers; un pays qui compte pas moins de 14 sites inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO.

Pour caractériser le Canada, la CCT a déterminé cinq « arguments clés de vente du Canada » qui différencient le pays sur le marché mondial. Ces arguments clés distinguent le Canada de ses concurrents en le présentant comme une destination de voyage incomparable qui sort de l'ordinaire. La CCT s'inspire de ces arguments pour rassembler et promouvoir les expériences correspondant aux intérêts et aux valeurs des voyageurs, ciblées au moyen du Quotient explorateur (un outil innovateur et ultramoderne de segmentation du marché qui permet à la CCT de caractériser les voyageurs en fonction de leurs préférences de voyage particulières – voir page 34).

En utilisant de façon uniforme ces cinq arguments clés de vente dans les activités de marketing du Canada, on s'assurera que toutes les expériences qui font l'objet d'une promotion internationale viennent appuyer la marque touristique du Canada. Les arguments de vente donnent à la CCT un point de convergence et lui permettent 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.

3.2 Arguments clés de vente du Canada

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. Les voyageurs peuvent voir des pièces de théâtre de très haut calibre à Toronto, l'une des villes les plus diversifiées au monde sur le plan culturel. Découvrir Stanley Park dans la ville cosmopolite de Vancouver. Faire du rafting sur le fleuve Saint-Laurent à Montréal, grande métropole culturelle.



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

Voyager, c'est faire des découvertes qui, parfois, laisseront des souvenirs impérissables. Naviguer à la voile dans le Passage de l'Intérieur en Colombie-Britannique. Partir en randonnée pédestre sur le sentier de la côte Est à Terre-Neuve. Partir en traîneau à chiens pour explorer la nature sauvage au Yukon.



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

Les voyageurs sont transformés lorsqu'ils vivent des aventures actives qui les mettent en contact avec la beauté de la nature et de la faune du Canada. Comme faire du trekking dans les Rocheuses canadiennes. Admirer les aurores boréales ou la majesté et la puissance des chutes Niagara. Observer des ours polaires depuis la fenêtre d'un chalet dans le Grand Nord.



Une cuisine régionale de première classe

La cuisine locale et les vins du Canada permet de vivre de grandes expériences gastronomiques. Les voyageurs peuvent découvrir les vins de glace de l'Ontario ou visiter une microbrasserie en Nouvelle-Écosse. Apprendre comment sont fabriqués les fromages du Québec ou s'initier à l'écaillage d'huîtres à l'Île-du-Prince-Édouard. Les tendances culinaires sont ici en pleine évolution, depuis les produits du terroir jusqu'au « régime des 160 kilomètres ».



À la rencontre des Canadiens

Nombre de voyageurs veulent s'engager au sein des collectivités qu'ils visitent. Comme participer à une cérémonie de la suerie des Premières nations. S'initier à la culture acadienne lors d'une fête de cuisine estivale. Apprendre auprès d'un pêcheur de l'Île-du-Prince-Édouard comment se fait la pêche au homard. Aller à la rencontre des Canadiens, l'un des peuples les plus accueillants au monde.



4^e partie : notre monde

4.1 Contexte sectoriel et opérationnel

4.1.1 Contexte sectoriel

Se tenir au courant

Dans une industrie qui change rapidement, il est essentiel d'avoir accès 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. Elle met en outre cette information à la disposition des entreprises canadiennes par le biais de son site d'affaires www.corporate.canada.travel/fr/, aidant ainsi l'industrie canadienne à fonctionner en tout temps dans un contexte optimal.

Persévérer dans la stabilité à l'échelle mondiale

Les nouvelles sont plutôt bonnes à l'échelle mondiale, où les marchés continuent de résister au ralentissement économique des États-Unis; le taux de croissance de l'économie mondiale a été de 3,9 % en 2008, par rapport à 5 % en 2007. À l'exception du R.-U., du Japon et de la Corée du Sud, les principaux marchés d'outre-mer de la CCT n'ont pratiquement pas été affectés par ce ralentissement économique. Après quatre années consécutives de forte croissance, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) s'attend à ce que le nombre d'arrivées de touristes internationaux poursuive sa tendance à la hausse en 2009, bien qu'à un taux moindre, et elle prévoit que les pays en développement occuperont le peloton de tête.

État du marché

Le déclin des voyages d'agrément en provenance des États-Unis – résultat conjugué de la détérioration de l'environnement économique, de la volatilité des prix du carburant et de la vigueur du dollar canadien – contribue, selon les statistiques, à la détérioration du bilan des visites internationales. Depuis 2002, le Canada a vu chuter de 9,9 % sa part du marché des voyages d'agrément des États-Unis vers l'étranger, tandis que celle des voyages RCVM a diminué de 4 %. Néanmoins, avec un total de 10,6 millions de voyageurs américains qui sont venus au Canada et des recettes de 5,2 milliards de dollars en 2008, le marché américain des voyages d'agrément représente davantage que tous les autres principaux marchés d'outre-mer de la CCT combinés (3,6 milliards de dollars); par ailleurs, les recettes totales provenant des touristes étrangers ont atteint 15,7 milliards de dollars. Pour ce qui est du marché dans son ensemble, on évalue que le rendement moyen par nuitée pour chaque voyageur long-courrier (soit un voyageur d'agrément ou d'affaires qui arrive en avion des États-Unis ou d'outremer) a chuté à 126,8 \$ en 2008 (en baisse de 0,7 % par rapport à 2007, où il s'élevait à 127,73 \$).

Nouvelle concurrence

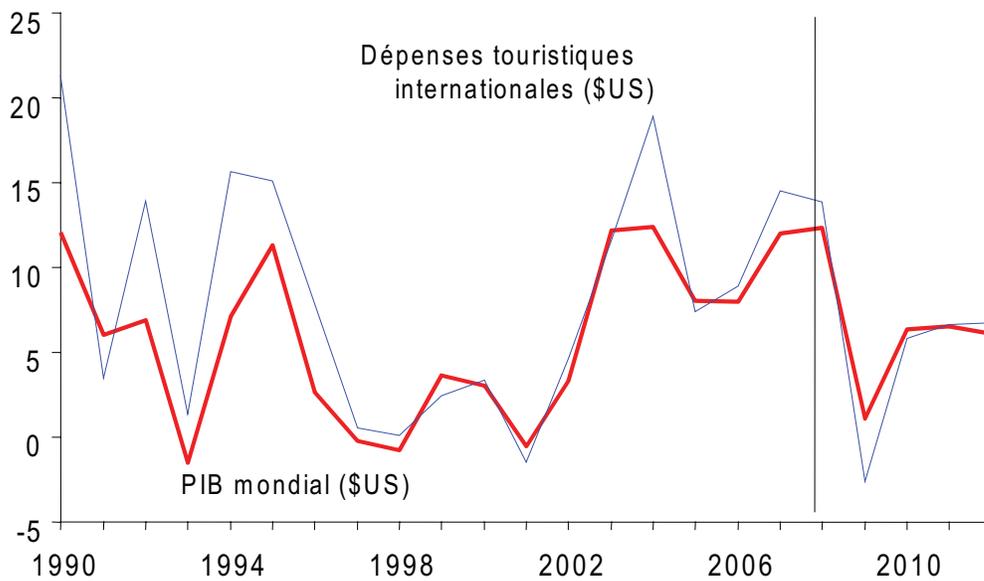
L'OMT classe maintenant le Canada au treizième rang mondial pour les recettes touristiques et au quatorzième rang pour les arrivées de touristes. Pour l'avenir, l'accroissement de la concurrence mondiale, la force du dollar canadien et la hausse du prix du carburant posent conjointement certains défis à l'industrie canadienne du tourisme. À l'échelle mondiale, la compétition pour accueillir les touristes a atteint de nouveaux sommets et les nouvelles destinations exotiques et émergentes de l'Asie, de l'Afrique et du Moyen-Orient commencent à attirer les voyageurs. Il s'agit effectivement d'une tendance mondiale et, actuellement, les marchés établis connaissent relativement plus de difficultés que les nouveaux marchés. Au cours des 15 prochaines années, on s'attend donc à ce que les régions représentant des 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. Le Canada n'est pas le seul pays aux prises avec des difficultés en matière de tourisme international puisque, à l'échelle mondiale, plusieurs de ses concurrents établis en ont aussi subi les effets en 2007.

Récession mondiale

Au second semestre de 2008, la crise des prêts hypothécaires aux États-Unis s'est transformée en crise financière, laquelle est responsable d'une chute importante de la demande mondiale qui se poursuit à ce jour. La plupart des grandes puissances économiques, dont le Canada, sont affectées par les pressions récessionnistes et la contraction de la demande. Cela dit, l'industrie touristique est robuste et se remet rapidement des replis économiques. Ainsi, l'activité reprend dès que la demande augmente.

Activité économique et dépenses touristiques

% annuel



Source : Tourism Economics, Haver Analytics, FMI

Le repli actuel de l'économie mondiale représente en fait une occasion unique d'accroître la part canadienne du marché international, puisque le Canada sera en mesure de recourir à un marketing énergique durant la période concernée; une telle occasion ne se produit pour ainsi dire qu'une fois par génération. De nombreuses recherches évaluées par les pairs, qui émanent aussi bien de professionnels du marketing que du monde universitaire, ont permis de démontrer qu'il est avantageux d'investir davantage en période de repli économique. Selon des études de McGraw-Hill, durant les récessions de 1974-1975 et de 1981-1982, les entreprises qui avaient réduit leurs investissements en marketing et en publicité ont vu, sur deux ans, leurs ventes diminuer respectivement de 21 % et de 45 % par rapport à celles qui ne l'avaient pas fait. De même, une étude de l'American Business Press a déterminé que 143 entreprises des É.-U. qui avaient réduit leurs investissements en publicité durant la récession de 1974-1975 avaient vu leurs revenus chuter de 38 % sur deux ans. Selon une autre étude, les données de PIMS concernant le repli de 1990 démontrent que les entreprises ayant réduit leurs investissements publicitaires n'avaient gagné que 0,2 % de part de marché, contre une hausse de 0,5 % pour celles qui avaient maintenu leurs investissements et une hausse de 0,9 % pour celles qui les avaient augmentés. La CCT compte donc adopter cette stratégie éprouvée en ayant recours aux investissements de relance prévus dans le budget fédéral de 2009.

Nombre estimé de voyages d'une nuit ou plus, 2007 (en milliers)										
	Canada	07/06 %	É.-U.	07/06 %	Australie	07/06 %	R.-U.	07/06 %	N.-Z.	07/06 %
États-Unis – total	13 317	-3,5	–	–	460	+0,8	3 622	-2,0	226	+0,2
Royaume-Uni	892	+5,9	4 498	+7,0	689	-6,2	–	–	304	+3,3
France	359	-0,7	998	+26,3	72	+7,0	3 305	-11,0	19	+2,2
Allemagne	298	–	1 524	+10,0	152	+2,2	3 398	0,0	61	+3,5
Mexique	230	+13,8	2 482	+15,3	–	–	57	-30,0	3	-1,8
Japon	310	-14,7	3 532	-3,8	573	-12,0	309	-5,0	136	-0,5
Corée du Sud	188	-0,5	806	+6,4	253	+2,9	–	–	115	+3,5
Chine	151	+8,6	540	+17,9	357	+16,0	181	+41,0	115	+8,4
Australie	208	+16,0	670	+11,0	–	–	938	+3,0	940	+4,1
Total – marchés principaux	16 007	-2,6	15 050	+8,8	2 556	-3,0	11 810	-3,6	1 966	+3,3
Total – marchés internationaux	17 768	-2,7	48 287	+11,1	5 643	+2,0	32 779	+2,0	2 377	+3,2

En 2007, le Canada a vu décroître le nombre de voyages d'une nuit ou plus effectués depuis quatre de ses principaux marchés : les É.-U. (-3,5 %), la France (-0,7 %), le Japon (-14,7 %) et la Corée du Sud (-0,5 %). Cette situation a contribué, en 2007, à une baisse de 2,6 % dans l'ensemble des principaux marchés de la CCT et de 2,7 % en ce qui a trait aux marchés internationaux. Le tourisme canadien a donc eu tendance à se fier davantage aux voyages intérieurs.

Le poste « voyages »

En 2007, le tourisme au Canada a engendré des recettes totales estimées à 70,8 milliards de dollars (soit une augmentation de 6,1 % par rapport à 2006). Une bonne partie de cette augmentation est toutefois attribuable aux voyages intérieurs, car les Canadiens, profitant de la vigueur de l'économie canadienne, ont contribué pour plus de 77 % (54,6 milliards) aux recettes totales. Le tourisme international, quant à lui, a seulement représenté 16,2 milliards de dollars (23 %) sur le total des recettes touristiques (soit une baisse de 1,7 % par rapport à 2006). Parallèlement, en raison de la force du dollar canadien et du nombre grandissant de retraités, les dépenses des Canadiens en voyage à l'étranger ont continué de croître, atteignant la somme record de 26,9 milliards de dollars en 2007 (soit une augmentation de 15,5 % par rapport à 2006). Ainsi, le déficit du Canada en matière de tourisme international a lui aussi atteint un niveau record, estimé à 10,3 milliards de dollars en 2007.

4.1.2 Priorités fédérales

Le gouvernement du Canada reconnaît l'importance du tourisme dans l'économie canadienne et a pris l'industrie en considération lorsqu'il a déterminé ses priorités actuelles. À l'ouverture de la 2^e session de la 40^e législature (26 janvier 2009), par le biais du discours du Trône, le gouvernement a mentionné qu'il agissait pour venir en aide aux industries en difficulté – forestière, manufacturière, automobile, touristique et agricole – et protéger les familles et les collectivités qui en dépendent.

Ces propos faisaient écho au discours du Trône prononcé à l'ouverture de la 39^e législature (16 octobre 2007), qui avait abordé les quatre éléments clés ci-dessous, liés directement ou indirectement au tourisme :

La défense du tourisme

Le tourisme représente un élément fondamental de la mosaïque économique du Canada. Dans le dernier discours du Trône, le gouvernement a précisé un certain nombre de priorités d'action – parmi lesquelles le renforcement de la souveraineté du Canada dans l'Arctique, le renforcement de la fédération et des institutions démocratiques du Canada, l'exercice d'un leadership économique efficace, la protection de l'environnement et la lutte contre le crime; il a aussi stipulé qu'il « continuera de défendre les industries traditionnelles du Canada... [telles] que... le tourisme. »

Le renouvellement des infrastructures

Dans le cadre du plan Chantiers Canada (PCC), le gouvernement du Canada réalise des investissements stratégiques dans les infrastructures qui contribuent à la croissance économique, à l'assainissement de l'environnement ainsi qu'à la vigueur et à la prospérité des communautés. Ce plan, doté d'une enveloppe de 33 milliards de dollars (sur sept ans), représente le plus important engagement fédéral envers les infrastructures publiques en 50 ans. L'infrastructure touristique compte parmi les catégories d'investissement du Fonds Chantiers Canada, qui accorde un financement aux projets dont les retombées sont importantes pour l'économie ou la région. Les ententes-cadres sur l'infrastructure constituent un moyen global et flexible de coordonner, avec chacune des autorités législatives, la mise en œuvre du plan d'infrastructures Chantiers Canada.

L'environnement

La marque touristique du Canada est intimement liée à la santé de l'environnement, et les entreprises canadiennes commencent à investir dans le tourisme durable. En plus de réglementer les émissions de gaz à effet de serre et la pollution atmosphérique, le gouvernement du Canada a pris des mesures pour protéger les régions vulnérables, comme l'élargissement considérable du parc national Nahanni ainsi que la préservation de la forêt pluviale de Great Bear, du parc Point Pleasant et du parc Stanley à Vancouver. Le nouveau programme d'infrastructure permettra au gouvernement de promouvoir un environnement plus sain par des investissements dans les transports en commun et l'épuration des eaux et par la décontamination des sites. Une nouvelle stratégie sur l'eau sera mise en œuvre en guise de contribution à la dépollution des principaux lacs et des océans, tout en favorisant l'accès des Premières nations à l'eau potable.

Le Nord canadien

De nouvelles possibilités se présentent dans le Nord canadien sur le plan touristique. Le gouvernement, qui a inclus le Nord parmi ses priorités, a présenté une stratégie intégrée pour cette région afin d'y renforcer la souveraineté du Canada et d'y protéger son patrimoine environnemental. Cette stratégie encouragera le développement social et économique, tout en contribuant à améliorer et à décentraliser la gouvernance.

Dans le cadre du budget fédéral de 2009, le gouvernement a aussi reconnu la nécessité et l'occasion d'accroître la cohérence des activités nationales en matière de tourisme. Afin d'améliorer l'efficacité de l'aide gouvernementale à cet égard, le ministre d'État aux Petites entreprises et au Tourisme dirigera le développement d'une stratégie nationale en matière de tourisme qui servira à orienter les investissements futurs et à établir une approche plus cohérente à l'échelle du gouvernement pour soutenir ce secteur.

En plus d'inclure le tourisme parmi ses priorités générales, le gouvernement fédéral a fourni à la CCT des orientations spécifiques en 2008. Tout en reconnaissant un certain nombre de possibilités exceptionnelles, le gouvernement a fait part à la CCT des orientations ci-dessous afin de répondre à certaines questions et préoccupations :

Nouvelles possibilités sur le marché américain

La CCT cherchera de nouvelles occasions de tirer parti du marché américain et emploiera des techniques de marketing stratégique pour encourager les voyageurs américains à profiter de la vaste gamme de destinations et d'expériences qu'offre le Canada.

Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver

Les Jeux d'hiver de 2010 constituent une occasion unique d'accélérer la promotion et le développement du tourisme à l'échelle du pays. La CCT travaillera en partenariat avec les provinces, les territoires et le secteur privé pour maximiser les ressources en matière de marketing. Elle exercera son leadership en profitant des Jeux pour présenter tout le Canada comme une destination touristique quatre saisons de prédilection pour les voyageurs internationaux.

Tourisme dans le Nord canadien

Le Nord se trouve au cœur du programme de politiques publiques du gouvernement du Canada, et le tourisme représente une nouvelle industrie prometteuse pour cette région en développement. En collaboration avec ses partenaires, la CCT travaillera donc à la promotion du tourisme nordique.

Présence marquée sur Internet

Le développement du tourisme au Canada nécessite une présence marquée sur Internet. La CCT reverra le contenu et l'efficacité de ses services électroniques, et elle assurera la promotion vigoureuse de son site Web en en faisant un portail Internet de calibre mondial, à grande visibilité, qui intègre les meilleures pratiques internationales en matière de conception, d'accessibilité et de convivialité, et qui présente une image convaincante du Canada aux touristes potentiels, à l'industrie touristique et aux médias spécialisés.

Révision de la régie interne du conseil

Pour assurer l'excellence de sa régie interne, la CCT commandera une évaluation indépendante de ses structures actuelles, notamment la révision des règlements et de la charte régissant le conseil d'administration, et en soumettra les résultats au gouvernement du Canada afin de maximiser l'efficacité de son conseil d'administration.

Documents de l'entreprise

Pour atteindre le plus haut degré de transparence et de responsabilisation, la CCT veillera à ce que tous les documents de l'entreprise, y compris le plan d'entreprise et le rapport annuel, soient en accord avec les priorités stratégiques du gouvernement et publiés dans les délais prescrits par la loi. Les plans continueront d'être écrits et présentés de manière claire et concise.

Mesures de rendement

La mesure du rendement représente un élément clé d'une rigoureuse responsabilisation d'entreprise. La CCT continuera d'améliorer et de renforcer les mesures de rendement s'appliquant aux marchés et aux activités clés. Elle veillera en outre à ce que toutes les initiatives soient en accord avec les objectifs stratégiques, à ce qu'elles soient axées sur les résultats et à ce qu'elles se prêtent à une évaluation du rendement.

4.1.3 Programmes fédéraux

Programme de coordination de l'image de marque

La CCT, 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*, est assujettie au Programme de coordination de l'image de marque (PCIM), qui vise à faciliter l'identification claire et cohérente des institutions relevant du gouvernement du Canada. La CCT a élaboré un plan d'action pour aider l'organisation à utiliser les identificateurs du PCIM de façon appropriée et cohérente (voir Annexe B).

Langues officielles

Le Commissariat aux langues officielles, dans son bulletin de rendement 2007-2008, a classé la CCT au premier rang parmi les 38 ministères et employeurs distincts du gouvernement fédéral, obtenant une note globale de 92,9 points. La Commission comptait d'ailleurs parmi les trois seules institutions à avoir obtenu une cote globale « A ». Durant la période 2009-2013, la CCT continuera de respecter l'égalité de statut entre les deux langues officielles, de promouvoir leur utilisation effective en milieu de travail et de fournir des services aux collectivités des deux langues officielles.

4.1.4 Partenariats financiers

Collaboration public-privé

La CCT fonctionne au moyen de partenariats public-privé, et il est prévu que les partenaires versent l'équivalent du financement fédéral, de manière à maximiser le rendement du capital investi, au bénéfice du contribuable. En fait, les contributions des partenaires touristiques privés ont totalisé 95,8 millions de dollars en 2008, dépassant ainsi le financement fédéral dans un ratio de 1,2:1. Au cours de la période 2009-2013, la CCT continuera de tirer parti des contributions des partenaires pour maximiser l'effet de chaque dollar d'argent public investi dans les activités de marketing touristique du Canada.

Les quatre types d'accord de partenariat avec la CCT suivants ont apporté des contributions très intéressantes en 2008 :

- **Campagnes de marketing ou de vente menées par la CCT** : 12,4 millions de dollars.
- **Initiatives de marketing où le partenaire dirige la campagne** : 29,6 millions de dollars.
- **Partenariats parallèles, où la CCT fait de la publicité en parallèle avec celle de ses partenaires** : 22,4 millions de dollars sous forme de publicité parallèle.
- **Contributions en nature des partenaires** : 31,3 millions de dollars de contributions en nature, notamment des billets d'avion et des publicités gratuites à la télévision.

Partenariats public-privé, 2008	
Affectation budgétaire de la CCT	82,9 millions de dollars
Contributions versées par les partenaires	95,8 millions de dollars
Budget total	178,7 millions de dollars

5^e partie : notre défi

5.1 Possibilités, questions stratégiques et risques

5.1.1 Possibilités

Demande croissante

On prévoit qu'au Canada la demande concernant les biens et services touristiques passera de 130 milliards de dollars en 2005 à 220 milliards de dollars en 2025 (en dollars constants de 1997).² La croissance la plus forte s'effectuera entre 2005 et 2010, où on prévoit que la demande de base augmentera en moyenne de 3,5 % par année. Une bonne partie de l'augmentation de la demande découle simplement de la croissance démographique. D'ici 2013, le nombre accru de personnes de 25 à 64 ans devrait faire passer la population des marchés principaux de la CCT à quelque 1,2 milliard de personnes (soit une augmentation de 7,0 %, ou 80 millions de personnes, par rapport à 2007).

Perspectives démographiques des 25 à 64 ans (en millions)							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
États-Unis	160	161	163	164	165	166	167
Europe/Amérique latine*	159	160	162	163	164	167	169
Asie/Pacifique*	830	840	848	856	865	878	893
TOTAL	1 149	1 161	1 172	1 183	1 195	1 211	1 229
Variation (%)	1,4	1,0	0,9	0,9	1,0	1,3	1,5

* Marchés principaux de la CCT, 2007

U.S. Census Bureau

Cette croissance démographique ne se traduira pas intégralement en ventes pour le Canada. Malgré le fait que le nombre de voyageurs internationaux devrait augmenter d'un million (passant de 16,0 millions en 2007 à 17,0 millions en 2013), la proportion des voyageurs provenant des É.-U. au sein du marché international du Canada baissera probablement, passant de 83,5 à 80,3 %. En revanche, on s'attend à ce que la proportion des voyageurs provenant d'outre-mer au sein du marché international du Canada augmente, passant de 16,5 à 19,7 %.³

² Conference Board du Canada

³ Estimations de la CCT

Croissance mondiale de la classe moyenne

Selon l'OMT, le nombre d'arrivées de touristes internationaux devrait bientôt doubler, passant de quelque 800 millions en 2008 à 1,6 milliard d'ici 2020. On s'attend à ce que les augmentations les plus importantes se produisent sur les marchés comme la Chine, l'Inde et les destinations du Sud-Est asiatique. Les États du Golfe et les pays émergents d'Europe de l'Est complètent le tableau, suivis par l'Amérique latine et les marchés de l'Afrique. Bon nombre de ces marchés sont en voie de devenir d'importants marchés émetteurs, en raison de la croissance de la classe moyenne d'une part et des politiques de libéralisation encourageant la mobilité d'autre part. Selon les chiffres de l'OMT, les touristes chinois ont dépensé à eux seuls un total de 42 milliards de dollars en 2007.

Intérêt accru pour les voyages axés 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 voyageurs 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. La marque touristique du Canada permet de tirer parti de cette tendance en matière de préférences de voyage, car elle offre aux consommateurs l'occasion de créer leurs propres expériences et d'en tirer leurs propres récits.

Des Jeux pour tout le Canada en 2010

Les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver offrent une occasion unique de renforcer la notoriété de la marque touristique renouvelée du Canada sur neuf marchés clés à l'échelle mondiale. En exploitant la visibilité médiatique offerte par les Jeux d'hiver de 2010, la CCT coopérera avec ses partenaires en vue de distinguer la marque Canada des autres et d'inviter le monde entier à explorer le Canada. La manière dont la CCT prévoit tirer parti des Jeux pour tout le Canada est expliquée plus en détail à partir de la page 41.

Recherche de nouvelles possibilités de marché

Au moment même où le Canada doit faire face à la baisse du nombre de visiteurs en provenance des É.-U., de nouvelles possibilités de renouvellement et de croissance se présentent. En faisant appel à un marketing stratégique d'avant-garde pour promouvoir la vaste gamme de destinations et de produits offerts au pays, le Canada doit se positionner de manière à se réserver une plus grande part des possibilités internationales en matière de tourisme, notamment les nouvelles occasions qui se présentent aux États-Unis. Dans le cadre de ses efforts pour trouver de nouvelles façons de tirer profit du marché américain, la CCT :

- segmentera le marché pour cibler et atteindre les consommateurs susceptibles d'apporter le plus de bénéfices financiers au Canada;
- emploiera des techniques de marketing et de vente spécifiques à ces segments de marché pour accroître la notoriété du Canada, confirmer les intentions de voyage et les concrétiser en réservations;
- mettra en œuvre, de manière intégrée et cohérente, des moyens de marketing rentables aux effets mesurables.

L'objectif consiste à atteindre les consommateurs au plus haut rendement avec des messages convaincants, aussi bien sur les marchés établis que dans de nouvelles régions aux États-Unis. La CCT recourt déjà à un marketing intensif en Californie, dans l'État de New York et au Massachusetts (tout particulièrement à New York, à Boston, à Los Angeles et à San Francisco), et elle ajoutera de nouvelles villes qui se qualifient à la liste de cibles privilégiées sur les principaux marchés établis.

Dans la foulée du budget fédéral de 2009, la CCT augmentera ses investissements en marketing sur le marché des voyages d'agrément des États-Unis. Étant donné la détérioration ininterrompue de la

conjoncture économique et des pertes d'emploi aux États-Unis, l'accent continu sur les voyageurs à haut rendement – qui sont les plus susceptibles de résister aux obstacles et aux difficultés économiques – s'avère une bonne approche stratégique. La conjoncture économique représente en outre une occasion pour le Canada. Les voyageurs américains d'agrément revoient leurs projets de voyage à court terme, de manière à écourter leurs vacances et à effectuer moins de voyages outre-mer. En se positionnant comme une destination d'évasion abordable, le Canada peut saisir cette occasion, comme il l'avait fait en 2002 après les attentats du 11 septembre 2001. Ainsi, une partie du budget consacré au marché des voyages d'agrément des É.-U., y compris les investissements additionnels prévus dans le budget de 2009 pour le marketing international, servira à soutenir cette approche stratégique afin de stimuler au maximum les affaires à court terme en cette période économique difficile.

5.1.2 Facteurs ayant une influence sur le rendement

Prix du carburant

La volatilité croissante du coût du pétrole a des répercussions sur le coût des voyages. Le prix du baril a atteint un sommet historique de presque 150 \$US en juillet 2008; mais en l'espace de quatre mois, le marasme économique mondial aidant, la demande de brut s'est volatilisée et le prix du baril est tombé au-dessous de 70 \$. Le cours du pétrole a en effet enregistré une chute vertigineuse – d'une vitesse et d'une ampleur sans précédent. La volatilité continue du marché fait que l'industrie du tourisme peut difficilement prévoir l'avenir de façon stratégique. Alors que l'Organisation des pays exportateurs de pétrole réduit la production de pétrole dans l'espoir d'enrayer la chute du prix du brut, il ne sera pas évident de prévoir l'ampleur des répercussions sur les compagnies aériennes et sur l'industrie mondiale du tourisme dans son ensemble.

Accès aérien

L'Association du transport aérien international prévoit que le trafic passagers international augmentera à un taux annuel pouvant atteindre jusqu'à 5 % au cours des prochaines années. Pour ce qui est de la capacité, toutefois, les perspectives sont plus variées. La capacité en partance du Royaume-Uni, du Mexique et de la Chine a récemment augmenté à des taux atteignant jusqu'à 12,9 %. En outre, en vertu de l'entente sur le transport aérien conclue par le Canada et les États-Unis en décembre 2008, les transporteurs canadiens auront accès à l'ensemble des 27 états membres et, réciproquement, les transporteurs américains auront accès à tous les points d'entrée au Canada. Toutefois, la capacité d'autres marchés (États-Unis, Corée du Sud et Japon) a enregistré des baisses de 1,5 à 7,1 %. Bien que de nouveaux vols d'Air Canada vers l'Australie et l'Allemagne devraient permettre de pallier cette situation, on s'attend à ce que la tendance à la baisse se poursuive.

Taux de change

La vigueur du dollar canadien affecte la compétitivité du Canada à l'échelle internationale. Bien que le dollar canadien se soit renforcé en 2007, atteignant la parité avec le dollar américain et le dépassant même, en octobre 2008, la crise économique mondiale a provoqué la chute du dollar canadien à son niveau le plus bas depuis quatre ans. Entre 1997 et 2007, le dollar américain et le yen ont perdu 22 et 20 % respectivement par rapport au dollar canadien, mais la fluctuation actuelle du cours des devises pourrait inverser cette tendance. Les voyageurs américains (provenant principalement des États frontaliers) et les voyageurs japonais qui viennent au Canada demeurent sensibles aux fluctuations de leur monnaie.

Incertitude économique

Depuis l'été 2008, l'incertitude économique grandissante s'est finalement transformée en récession. Celle-ci se répercute sur la confiance des consommateurs et la valeur nette des voyageurs. Par le passé, le tourisme a su résister au manque de stabilité économique, la volatilité actuelle des marchés internationaux entraîne déjà des compressions au sein de diverses organisations à l'échelle de l'industrie canadienne du tourisme. Il ne faut pas sous-estimer la nécessité de continuer à promouvoir la marque touristique du Canada afin de protéger notre part de marché en ces temps incertains.

Pénuries sur le marché de l'emploi

Le Canada est aux prises avec des pénuries de main-d'œuvre. Les employeurs de l'industrie touristique éprouvent déjà de la difficulté à recruter suffisamment de personnel, et la situation se détériore. D'ici 2025, la pénurie pourrait toucher l'équivalent de 348 000 emplois permanents à temps plein dans l'industrie canadienne du tourisme.⁴

Niveaux de financement concurrentiels

L'exercice de la gestion du risque pour l'entreprise effectué par la CCT a révélé que les investissements du gouvernement fédéral dans le développement et le marketing touristiques au Canada risquent de se faire distancer par ceux de ses concurrents étrangers. Parmi les destinations concurrentes que sont l'Australie, le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du Sud, la France et l'Espagne, seule la Nouvelle-Zélande (avec une population de 4,2 millions d'habitants) dispose d'un crédit parlementaire de base inférieur à celui du Canada en matière de marketing touristique. L'Australie dispose pour sa part d'un des plus gros budgets de marketing touristique à l'échelle mondiale : 153,2 millions de dollars, soit plus de deux fois celui du Canada (outre un budget distinct pour son marketing national). Par ailleurs, tout comme le Canada, chacune de ces destinations concurrentes travaille en partenariat avec le secteur privé pour maximiser son enveloppe budgétaire. D'ailleurs, si le Canada investit aujourd'hui davantage dans le marketing touristique afin de contrer le ralentissement économique, bon nombre de ses concurrents en font tout autant.

Destination d'outre-mer	Enveloppe budgétaire pour le marketing international en 2008 (en \$CA)
Australie	153,2 millions
Royaume-Uni	76,3 millions
Nouvelle-Zélande	64,0 millions
Afrique du Sud	84,8 millions
France	124,82 millions
Espagne	112,8 millions

Source : Recherche de la CCT

⁴ Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) et Institut canadien de recherche sur le tourisme (ICRT) du Conference Board du Canada.

Les États-Unis font également concurrence au Canada pour ce qui est des américains et des voyageurs internationaux long-courriers. Le Canada tire profit depuis longtemps d'un avantage stratégique sur les États-Unis, qui ne disposent ni d'un organisme national de marketing touristique ni d'une marque touristique forte permettant à l'industrie du tourisme international de considérer les destinations américaines comme un ensemble. Pour attirer les visiteurs internationaux, la marque touristique du Canada doit faire face à la concurrence fragmentée des États et des villes, qui disposent de leurs propres budgets de marketing pour leurs campagnes touristiques internationales.

Destination aux É.-U.	Budget pour 2008 (en \$CA)
Californie	62,3 millions
Texas	67,9 millions
Hawaï	91,5 millions
Las Vegas	137,53 millions

Source : Recherche de la CCT

En 2007, la Californie a plus que doublé son budget de marketing touristique, qui est passé de 27,8 millions à 62,3 millions de dollars. Cette même année, le Texas et Hawaï ont augmenté leur budget de marketing touristique de 33,7 millions et de 11,3 millions de dollars respectivement. Las Vegas, pour sa part, dispose maintenant d'un budget de marketing touristique de 137,5 millions de dollars.

En septembre 2008, la Chambre des représentants des États-Unis a adopté une loi sur la promotion des voyages (*Travel Promotion Act*) proposant la création d'une société indépendante à but non lucratif pour mettre en œuvre une campagne nationale publique-privée visant à corriger les perceptions négatives liées à la procédure d'entrée aux États-Unis, à clarifier sa législation en matière de voyages et à promouvoir les États-Unis comme une destination internationale de premier choix. Ce nouvel organisme de marketing touristique serait financé par un investissement privé de 100 millions de dollars (américains) et une contrepartie équivalente provenant de la taxe de 10 \$ dont les visiteurs outre-mer ayant bénéficié du programme de dispense de visa devront s'acquitter à leur arrivée aux États-Unis, soit un budget total d'environ 200 \$ millions de dollars (américains). La création d'un organisme national de marketing aux États-Unis permettrait aux destinations américaines de promouvoir collectivement leur marque touristique, ce qui aurait des répercussions importantes sur l'avantage concurrentiel du Canada auprès des voyageurs internationaux long-courriers.

5.1.3 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. L'évaluation annuelle des risques pour 2008 a permis de cerner un certain nombre de risques spécifiques – dont le tableau ci-dessous donne un aperçu –, et un programme d'atténuation a été mis sur pied en conséquence. En 2009, la CCT réalisera une évaluation des risques à l'échelle de l'entreprise et elle rendra compte de l'efficacité de l'ensemble de ses activités d'atténuation dans le rapport annuel de 2009.

Risque	Évaluation de 2007	Évaluation de 2008	Variation	Activités d'atténuation
Ressourcement : Ressources inadéquates pour mettre en œuvre la stratégie			a.v.	Déterminer les économies possibles; réduire les frais généraux
Conservation du personnel : Incapacité à conserver le personnel clé			↓	Mettre en œuvre un plan de relève
Destinations rivales : Concurrence entre les pays pour s'approprier les recettes touristiques			a.v.	Exécuter une stratégie de marketing axée sur la différenciation et la diversification; continuer de cibler de nouveaux segments de marché
Choc exogène : Gestion inefficace des répercussions de catastrophes naturelles (ex. : pandémies ou désastres environnementaux) et d'autres chocs exogènes (ex. : catastrophes aériennes) sur les dépenses touristiques au Canada			↓	Intégrer les avantages concurrentiels dans les plans de marketing et de vente; mettre en œuvre un cadre de gestion de crise
Pertinence et attribution – mesure du rendement : Incapacité à évaluer et à attribuer entièrement le rendement et à démontrer de l'influence sur le tourisme au Canada			↓	Poursuivre la mise en œuvre du tableau de bord prospectif
Développement du leadership : Programmes de formation inefficaces pour appuyer le personnel			Nouveau risque	Mettre en œuvre un programme de développement du leadership
Recrutement : Les bonnes personnes pour les bons emplois			a.v.	Renforcer le processus de recrutement; réaliser périodiquement des enquêtes de référence sur les salaires
Respect de la vie privée : Divulgarion non intentionnelle d'information confidentielle ou délicate à des tierces parties			↓	Élaborer une politique sur le respect de la vie privée et des procédures d'adhésion volontaire au marketing électronique
Efficacité technologique : Incapacité de tirer parti des capacités de la TI pour mener des processus internes efficaces (ex. : approvisionnement, gestion des relations-clients, sécurité et confidentialité)			↓	Poursuivre le travail du comité de régie de la TI; mettre en œuvre le plan d'action élaboré relativement à la TI
Régie interne du conseil d'administration : Impression que la taille importante du conseil et l'existence d'un comité de direction reflète des insuffisances en matière de régie interne			Nouveau risque	Réaliser un examen de la régie interne
Réputation de l'entreprise : Relation limitée avec l'actionnaire			Nouveau risque	Renforcer, à Ottawa, les relations gouvernementales avec les organismes fédéraux
Examen spécial : Le rapport d'examen spécial fait état de lacunes importantes			Nouveau risque	Continuer de mettre en œuvre le plan d'action et de rendre des comptes à cet égard
Efficacité du marketing : Les changements apportés à la marque touristique du Canada affectent la capacité d'effectuer un marketing efficace			Nouveau risque	Migrer vers une nouvelle plateforme mondiale; assurer la différenciation en mettant l'accent sur les expériences du Quotient explorateur (QE)
Négociation des contrats avec les employés : Incapacité de mener à bien les négociations avec le syndicat sur la convention collective			Nouveau risque	Équipe de négociation mise sur pied

Légende	
Risques modérés	
Risques modérément élevés	
Risques élevés	
a.v.	Aucune variation
↓	Diminution par rapport à l'année précédente.

Remarque : Les risques et leur atténuation sont traités plus en profondeur dans le contexte particulier de chaque priorité, à partir de la page 33.

6^e partie : notre plan

6.1 Objectifs, priorités et stratégies

Le présent Plan d'entreprise (2009-2013) expose les objectifs, les priorités et les stratégies pour les cinq prochaines années, et il réitère l'objectif stratégique de faire croître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers. Les stratégies pour la période de planification 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* ». En termes généraux, la CCT entend – par l'adoption d'une approche ciblée en matière de marketing – repositionner le Canada comme une destination où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires.

6.1.1 Objectifs

Le plan se fonde sur quatre objectifs principaux, et la CCT a élaboré pour chacun d'eux la stratégie de haut niveau suivante :

Objectifs	Stratégies
Convertir les consommateurs à haut rendement	La CCT approfondira ses relations avec les consommateurs à haut rendement dans le but d'influencer leurs décisions de voyage.
Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi	La CCT concentrera ses efforts, à l'échelle mondiale, sur les marchés ou les segments de marché de consommateurs ayant le plus haut potentiel en ce qui concerne le rendement du capital investi.
Être à l'avant-garde de l'industrie en ce qui a trait à la pertinence et à l'uniformité de la marque	En canalisant l'énergie collective du gouvernement et du secteur privé et en collaborant étroitement avec l'industrie, la CCT exercera son leadership de manière à bien faire connaître la marque du Canada et à en assurer la cohérence à l'échelle internationale.
Réagir à la dynamique changeante du marché	En misant aussi bien sur le potentiel à court et à long terme pour maximiser le rendement du capital investi, la CCT se donnera un maximum de flexibilité par rapport à la maturation et à l'évolution des marchés.

6.1.2 Priorités

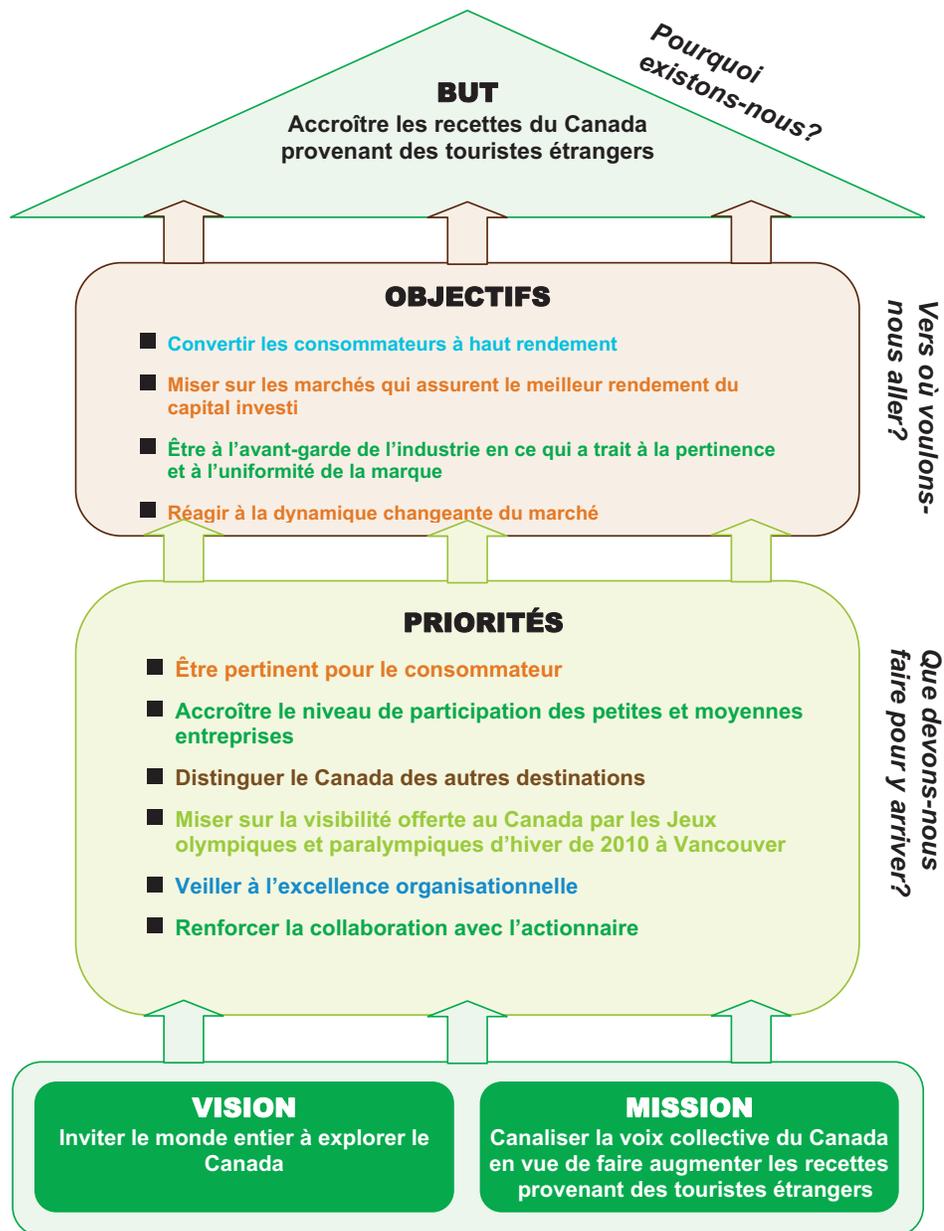
Le plan d'entreprise est axé sur six grandes priorités d'action :

- Être pertinent pour le consommateur;
- Accroître le niveau de participation des petites et moyennes entreprises (PME);
- Distinguer le Canada des autres destinations;
- Miser sur la visibilité offerte au Canada par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver;
- Veiller à l'excellence organisationnelle;
- Renforcer la collaboration avec l'actionnaire.

6.1.3 Stratégie

Cadre stratégique 2009-2013

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



- 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 consommateur : « Qu'est-ce qui incite les voyageurs à se rendre au Canada? »
- Du point de vue des procédures opérationnelles internes : « À quelles procédures opérationnelles 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? »
- Du point de vue olympique : « Que doit-on accomplir pour tirer parti des Jeux olympiques de 2010? »

Points de vue

La CCT se représente une approche en six 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, du budget et des finances, du consommateur, des processus opérationnels internes, de l'apprentissage et de la croissance et des Jeux. Ainsi, lors de la mise en application de ses stratégies, la CCT tiendra toujours compte des points de vue de l'actionnaire, des intervenants et des consommateurs. En parallèle, elle prendra en considération la manière dont les procédures internes ainsi que les réalités financières et budgétaires influencent le programme. La CCT précisera régulièrement les leçons qu'elle aura tirées de son expérience et cherchera des occasions d'évoluer et de s'améliorer, notamment en ayant recours aux meilleures pratiques afin de tirer profit des Jeux d'hiver de 2010.

Priorités pour 2009-2013

La CCT a analysé les risques associés à chacune de ses six 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, en dernier lieu, d'accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers. Un résultat clé a été défini pour chaque priorité. Un certain nombre d'autres mesures de rendement ont aussi été inscrites dans le tableau de bord prospectif (page 48).

Priorité 1. Être pertinent pour le consommateur

Principal résultat attendu

Notoriété accrue de la marque touristique du Canada, mesurée à l'aide de l'indice composite de la marque (moyenne pondérée de la notoriété spontanée des publicités, de la notoriété spontanée de la destination et du rappel spontané de la destination), obtenu au moyen de la Veille touristique mondiale (VTM), une enquête de la CCT.

Stratégie principale

La CCT élaborera et communiquera des messages pertinents à des voyageurs potentiels ciblés, en veillant à ce que ces messages répondent aux intérêts et aux attentes particulières de ces voyageurs.

Risques et atténuation

1. Pertinence

Pour que le marketing soit efficace, il faut connaître le consommateur. Pour acquérir la connaissance nécessaire, la CCT migrera sa base de données vers une nouvelle plateforme mondiale, qui comporte un outil innovateur de segmentation du marché permettant de saisir de nouveaux types de données sur les consommateurs.

2. Respect de la vie privée

La CCT doit veiller à la protection de la vie privée des consommateurs; pour ce faire, elle mettra en œuvre et fera connaître sa politique sur le respect de la vie privée aux employés et aux consommateurs, de même que ses procédures d'adhésion volontaire au marketing électronique.

3. Efficacité technologique

La réponse aux besoins en matière d'efficacité technologique se fera au moyen des activités du comité de régie de la technologie de l'information (TI), et au moyen de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan d'action relatif à la TI.

Mieux connaître le voyageur potentiel

La CCT doit atteindre les bonnes personnes au bon moment, avec le bon message présenté de la bonne façon. Pour être en phase avec les attentes des consommateurs (ce qui nécessite à la fois des produits adaptés au type de clientèle et des messages de marketing bien pensés), il faut d'abord connaître le consommateur visé. La CCT mène régulièrement des recherches auprès des consommateurs pour déterminer les préférences, les attitudes et les motivations en matière d'expériences de voyage, et pour définir des segments du marché touristique. À l'avenir, elle le fera au moyen du Quotient explorateur^{MC} (QE) – un outil unique en son genre permettant de segmenter les voyageurs internationaux. Le QE représente un moyen intéressant d'établir, de manière interactive, des correspondances entre le consommateur et le produit touristique, en fonction des valeurs de la personne concernée, de ses motivations et des expériences qu'elle recherche. Cet outil n'est pas fondé sur la démographie, mais sur les valeurs sociales – soit la manière dont les gens interprètent une expérience de voyage, et le sens qu'ils donnent à cette expérience. Le QE permettra à la CCT de mieux comprendre le consommateur et donc de concevoir des programmes de communication plus pertinents qu'elle adaptera par la suite. Pendant la période de planification, l'information rassemblée au moyen du QE orientera les décisions liées au marketing et procurera au Canada un nouvel avantage concurrentiel.

En collaboration avec Environics Research Group, la CCT a examiné le lien entre les valeurs sociales de différents pays et les façons de voyager. Avec l'aide d'Environics, la CCT a élaboré un questionnaire en ligne permettant de segmenter les répondants en neuf groupes de QE. Un jeu-questionnaire en ligne a aussi été élaboré pour le site Web de la CCT, de sorte que les visiteurs puissent répondre à des questions et découvrir leur « type d'explorateur ». À partir de ces questionnaires, la CCT a créé un bassin d'information sur les expériences de tourisme canadiennes, de manière à satisfaire les motivations de voyage, déterminées selon des groupes de QE. En juillet 2007, lors du déjeuner de remise de prix organisé par l'Association de la recherche et de l'intelligence marketing, Environics Research Group et la CCT ont eu l'honneur de recevoir le « Prix du meilleur de [leur] catégorie » pour l'innovation que représente le QE. Ce prix est décerné en reconnaissance d'un projet de recherche qui représente un exemple des plus excellents pour les praticiens et les utilisateurs de la recherche marketing. Pour découvrir quel type d'explorateur vous êtes, rendez-vous à www.canada.travel/qe.

Offrir des expériences et un contenu plus convaincants

Une bonne information aide à rendre le produit plus désirable. Tout au long de la période de planification, l'équipe des expériences de la marque s'appuiera sur les segments de marché qui ont été ciblés au moyen du QE pour concevoir des produits et des expériences allant bien au-delà des arguments de vente habituels que sont la nature et la géographie. Un nouvel accent sera mis sur ce qui différencie profondément le Canada des autres destinations : la gastronomie et les vins, les festivals, les grandes villes, l'aventure en plein air ainsi que les cultures et les expériences liées aux francophones et aux Autochtones. 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 la présence sur Internet

La CCT a beaucoup investi dans le marketing électronique au cours des deux dernières années. Pendant la période de planification, elle investira dans la création d'expériences en ligne destinées à convertir les visiteurs intéressés en consommateurs. La technologie d'Internet permet à la CCT et à ses partenaires d'élaborer des stratégies de communication propres aux régions, cultures, pays et langues visés, et de veiller à ce que le Canada soit présenté d'une manière qui soit adaptée aux besoins locaux et aux diverses cultures, tout en garantissant la cohérence générale du contenu et la qualité. Le marketing électronique doit non seulement aider le consommateur à envisager le Canada comme destination de voyage, il doit aussi différencier le Canada des pays concurrents.

Établir des relations

Pendant la période de planification, la CCT continuera également à développer son système de gestion des relations avec la clientèle (GRC), qui lui sert à recueillir et à analyser les données concernant les préférences de voyage des consommateurs ainsi que leurs habitudes sur le plan des dépenses. Le système de GRC permet à la CCT et à ses partenaires de cibler les meilleurs consommateurs et de produire une liste de consommateurs potentiels de qualité qui servira à la CCT et à ses partenaires.

Priorité 2. Accroître le niveau de participation des petites et moyennes entreprises (PME)

Principal résultat attendu

Diffusion accrue des nouvelles de la CCT au sein des PME, mesurée à l'aide de sondages auprès des partenaires et des intervenants.

Stratégie principale

Les PME représentant le pilier central de l'industrie touristique au Canada, la CCT travaillera à renforcer ses relations avec la collectivité des PME afin de canaliser la voix collective des partenaires touristiques du Canada, quelle que soit leur taille, de collaborer à l'avancement de la marque touristique du Canada et de donner aux voyageurs l'envie de venir découvrir notre pays sans plus tarder.

Promouvoir une « expérience »

La CCT collaborera avec les PME pour les encourager à concevoir le Canada comme une expérience plutôt qu'un produit. Pour aider ces entreprises à élaborer des messages efficaces et cohérents pour le marché, elle leur proposera de se référer aux « arguments clés de vente du Canada » (page 17). Ceux-ci aideront les entreprises touristiques canadiennes à différencier les expériences qu'elles offrent des expériences proposées ailleurs dans le monde. À cette fin, la CCT s'appuiera aussi sur la première édition de la boîte à outils sur les expériences. Outil de marketing élaboré par l'équipe des expériences de la marque pour aider les PME à positionner et à promouvoir leurs produits comme des expériences plutôt que comme des services, cette boîte à outils contribue à donner au Canada une voix collective pour l'introduction d'expériences exceptionnelles et différenciées dans le marché. En outre, la CCT continuera de solliciter les commentaires des organismes de marketing provinciaux et territoriaux ainsi que des organismes de marketing de destinations, en plus d'évaluer à l'aide de critères établis les produits touristiques des PME qui sont prêts à l'exportation, de manière à promouvoir les expériences touristiques qui contribuent au développement de la marque touristique du Canada. L'équipe des expériences de la marque consignera ces expériences dans une base de données destinée aux équipes des ventes, du marketing, des relations avec les médias et des relations publiques de la CCT.

Programme de publicité au Canada

En vertu du budget de 2009 du gouvernement du Canada, la CCT s'est vue accorder 10 millions de dollars pour chacun des exercices financiers 2009-2010 et 2010-2011 afin de rétablir ses activités de marketing touristique à l'échelle nationale. Ce programme vise trois objectifs : 1) miser sur la stratégie de substitution des importations en incitant les voyageurs canadiens à renoncer à leurs projets de voyages à l'étranger au profit de voyages au Canada; 2) dans l'intérêt de la relance de l'économie, encourager les Canadiens à voyager au pays et à y dépenser pour stimuler l'industrie nationale du tourisme, ce qui profitera principalement aux PME; 3) tirer parti des Jeux d'hiver de 2010 en les présentant comme « des Jeux pour tout le Canada », d'un océan à l'autre et à l'autre. Le Programme de publicité au Canada sera axé sur des campagnes de publicité dans les médias, lesquelles permettront aux Canadiens de se familiariser avec l'image de la marque touristique du Canada et ce qu'elle évoque, tout en prenant connaissance des investissements que le gouvernement consacre à ce programme. Or, cet investissement additionnel de 10 millions de dollars du gouvernement fédéral ne compensera que partiellement la diminution générale du marketing du tourisme observée au pays. Puisque le budget de plusieurs des organisations de marketing du tourisme au Canada est établi selon une formule fiscale, et qu'elles reçoivent des fonds découlant des revenus de l'industrie comme la taxe d'hôtellerie, le ralentissement économique a un effet négatif sur leur capacité de mettre en marché leurs produits. Ainsi, on ne saurait surestimer l'importance du rôle de la CCT au chapitre de la mise en marché de la marque touristique du Canada, et ce, afin de réduire le déficit touristique du Canada durant la période d'instabilité que nous traversons actuellement.

Priorité 3. Distinguer le Canada des autres destinations

Principaux résultats attendus

Classement amélioré de la marque touristique du Canada, mesurée à l'aide de l'indice des marques nationales FutureBrand.

Stratégie principale

La CCT travaillera avec des partenaires à la création ou à l'actualisation de produits qui correspondent à l'esprit de la marque touristique du Canada et répondent aux attentes du consommateur.

Risques et atténuation

1. Concurrence

Alors qu'il cherche à accroître sa part du marché touristique mondial, le Canada doit faire face à une concurrence énorme. Ce risque sera atténué par la mise en œuvre d'une stratégie de marketing fortement axée sur la différenciation et la diversification de l'expérience canadienne ainsi que par l'exploitation de nouveaux segments de marché.

2. Chocs exogènes

Ce risque sera atténué par l'intégration des avantages concurrentiels dans les plans de marketing et de vente ainsi que par la mise en œuvre d'un cadre de gestion de crise.

Se démarquer de la concurrence

La CCT a connu un énorme succès avec le lancement de la marque touristique du Canada, « *Canada. Explorez sans fin* » sur les marchés mondiaux et avec l'établissement de l'identité visuelle du pays. Selon l'auteur du *Nation Brand Index*, Simon Anholt, « le Canada est la meilleure des marques peu exploitées à l'échelle mondiale, jouissant d'une admiration presque universelle... » Le *Nation Brand Index* classe le Canada au troisième rang mondial et confirme l'attitude positive du reste du monde à l'égard du pays. Cependant, malgré les excellentes perceptions concernant les gens, les emplois, la santé et les valeurs sociales au Canada, d'importantes lacunes demeurent en ce qui a trait aux facteurs propices au tourisme, comme la « personnalité » et la différenciation. Le défi à relever consiste à se servir de la perception positive du Canada et à proposer aux consommateurs des raisons convaincantes 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 histoires extraordinaires à raconter.

Donner vie à la marque

La reconnaissance visuelle n'est qu'un début. La CCT créera les ressources brutes nécessaires pour vendre le Canada comme une destination qui se distingue des autres (publications, articles et images). Elle ajustera les activités liées aux communications, au marketing, aux relations avec les médias et aux relations publiques de façon à consolider la notoriété du pays. Elle perfectionnera la marque touristique du Canada et fera en sorte que celle-ci devienne plus largement connue en amenant les segments ciblés du QE à se familiariser avec les expériences canadiennes pertinentes. Elle cherchera des occasions d'exposer les médias touristiques internationaux et les voyageurs potentiels à la nouvelle marque canadienne axée sur les expériences. Dans les faits, elle viendra compléter les campagnes de marketing en confiant la marque à des partenaires et à des ambassadeurs autorisés. L'objectif consiste à en faire une marque qui « inspire l'explorateur qui est en soi » par la promesse d'une « vie moins ordinaire », de sorte que les consommateurs ciblés choisissent dès maintenant de faire l'expérience du Canada. Au cours des cinq prochaines années, les activités internationales de marketing de la CCT évolueront de manière à donner vie à la marque touristique du Canada. En 2009, la CCT continuera de développer la « personnalité » de cette marque : authentique, informelle et pleine d'esprit.

Le tourisme dans le Nord canadien

Le tourisme représente une formidable occasion pour le Nord, une des régions du Canada dont le développement s'avère le plus important. La grande contribution du tourisme à l'économie globale des trois territoires étant reconnue, la CCT continuera de collaborer avec ses partenaires fédéraux et territoriaux pour stimuler le développement du tourisme nordique. Par ailleurs, la CCT continuera d'évaluer les possibilités concernant la promotion des expériences nordiques sur ses principaux marchés.

Le tourisme durable

Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux, et les concurrents du Canada ont agi en conséquence en créant de nouveaux programmes. Visit Britain, Visit Wales, Tourism Australia et Tourism New Zealand ont tous élaboré leur propre stratégie en matière de tourisme durable en vue de satisfaire le marché du tourisme durable. Selon les recherches de la CCT, 87 % des voyageurs qui s'intéressent au Canada considèrent le tourisme écologique comme important et 81 % perçoivent le Canada comme une destination respectueuse de l'environnement. À l'évidence, cette perception peut représenter un avantage concurrentiel pour le Canada au sein de l'industrie mondiale du tourisme durable. Au cours de la période de planification, la CCT prendra les devants de manière à promouvoir le Canada comme une destination offrant des expériences de tourisme durable de grande qualité et prêtes à l'exportation. Elle cherchera aussi à aider l'industrie à réaliser les profits que peut apporter le tourisme durable.

Le tourisme autochtone

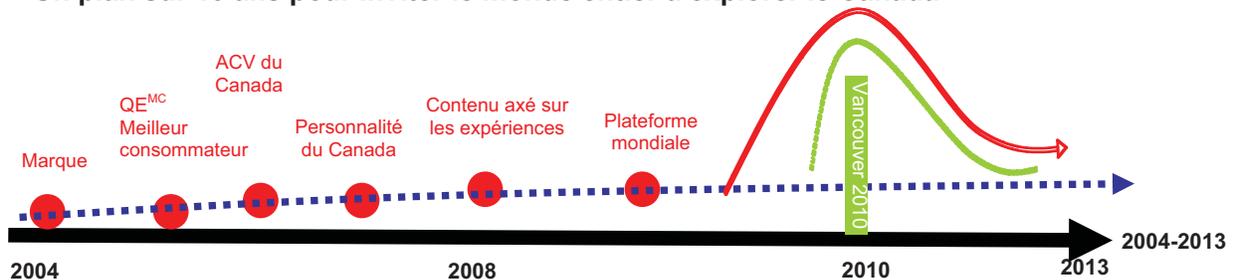
Les recherches effectuées montrent que l'intérêt pour la culture autochtone n'amène pas réellement de touristes au Canada, mais elles confirment que le sujet des Autochtones constitue une valeur ajoutée. En outre, les voyageurs intéressés par le tourisme autochtone au Canada souhaitent que leur expérience inclue des interactions culturelles enrichissantes, de même qu'un partage spirituel : le simple fait de visiter un musée ou de regarder un film ne suffira pas à les satisfaire. Au cours de la période de planification, la CCT évaluera les possibilités relatives à la promotion, auprès de publics cibles internationaux, des expériences de tourisme liées à la culture autochtone et prêtes à l'exportation, et, dans la mesure du possible, elle intégrera ces expériences aux programmes existants.

La plateforme mondiale

En 2008, la CCT a élaboré une plateforme mondiale ainsi qu'une stratégie dans le cadre de son plan décennal visant à inviter le monde entier à 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, la recherche montre que les valeurs sociales et touristiques sont constantes dans les neuf 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, peut se concentrer à l'échelle mondiale sur deux des quatre segments du QE : les « hédonistes enthousiastes » et les voyageurs « avides de connaissances ». Ces deux segments du QE 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 mondiale vise ainsi à harmoniser la marque touristique du Canada et les préférences de voyage telles que déterminées par le QE. Elle permettra ainsi aux équipes du marketing, des ventes et des communications de modifier les perceptions concernant les expériences de voyage canadiennes de manière à éveiller le sentiment qu'une visite au Canada s'impose d'urgence. 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 à la création des ressources audiovisuelles qui permettront au marketing, aux ventes et aux médias de donner vie aux expériences de voyage canadiennes. Cette nouvelle stratégie s'est déjà montrée efficace pour générer une croissance intéressante d'une année à l'autre, et a été bien reçue par les principaux intervenants de l'industrie touristique. Il reste que c'est surtout durant la période précédant immédiatement les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver que l'effet de cette stratégie mondiale se fera véritablement sentir.

Un plan sur 10 ans pour inviter le monde entier à explorer le Canada



La **marque** donne un positionnement et une identité visuelle convaincants et cohérents aux expériences touristiques canadiennes.

Le **quotient explorateur** ou **QEMC** nous permet de mieux comprendre les voyageurs long-courriers à haut rendement et donc de faire en sorte que notre message soit plus ciblé et plus pertinent.

Les **arguments clés de vente (ACV)** définissent les principaux points qui distinguent le Canada des autres destinations.

La **personnalité du Canada** reflète ce qui caractérise le Canada sur le marché.

Le **contenu axé sur les expériences** capture et crée des récits sur les expériences canadiennes qui interpellent et font appel aux émotions.

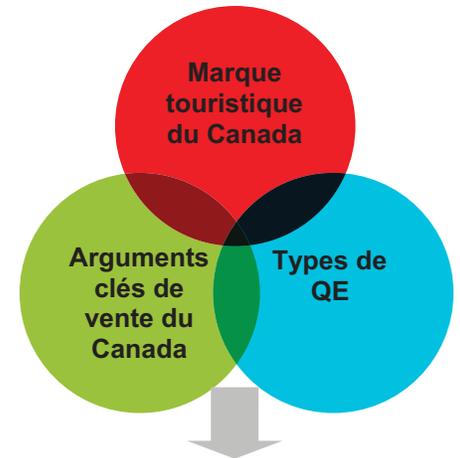
La **plateforme mondiale** utilise tout ce qui précède pour faciliter, en partenariat avec l'industrie touristique, l'approche mondiale visant à inviter le monde entier à venir explorer le Canada.

Critères déterminants

Pendant la période de planification et au-delà, la CCT se montrera audacieuse dans ses activités de marketing, de vente et de communication. Son objectif sera de modifier la perception du consommateur de sorte qu'il imagine le Canada non plus simplement à travers ses beaux paysages, mais plutôt des caractéristiques spécifiquement canadiennes qui le conduiront, lui, l'explorateur, à faire des expériences extraordinaires. Pour se concentrer sur ses six 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 (voir page 16), les arguments clés de vente du Canada (voir page 17) et les segments du Quotient explorateur (voir page 34). Ces trois critères fonctionneront comme suit :

- **La marque touristique du Canada, « Canada. Explorez sans fin »** : En évaluant toutes les activités en fonction du soutien qu'elles apportent aux thèmes de l'aventure, de la diversité et de l'exploration, l'industrie touristique présentera au monde entier une image du Canada qui est convaincante, cohérente et facile à reconnaître.

- **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.



Marchés émergents

Le marketing touristique du Canada s'avère très efficace sur les marchés émergents comme ceux du Mexique, de la Corée du Sud et de la Chine, grâce à des recherches rigoureuses qui ont permis de déterminer les moments propices pour entrer sur le marché, de dégager d'excellentes stratégies et de développer l'expertise sur le terrain. Ces trois marchés comptent désormais parmi ceux qui offrent le meilleur rendement à la CCT. Dans son budget de 2009, le gouvernement du Canada a d'ailleurs reconnu que la CCT, en s'appuyant sur sa propre expertise, est bien positionnée pour favoriser la réussite sur d'autres marchés émergents, dont le Brésil et l'Inde.

Des recherches ont souligné que les nouveaux consommateurs sur les marchés émergents sont prédisposés à favoriser des destinations comme le Canada, qui sont sécuritaires, accessibles et bien gouvernées, et qui offrent les expériences de voyage et les luxes qui conviennent aux membres de la classe moyenne émergente. Tandis que les marchés émergents comme ceux du Brésil et de l'Inde voient leurs classes moyennes croître, la CCT profitera de l'occasion pour investir sur ces marchés afin de stimuler les taux de croissance à court et à long terme. Le Canada peut tout de même espérer obtenir un rendement élevé dès les années suivantes dans ces marchés encore inexploités. Les activités initiales comprendront des missions commerciales à caractère touristique sur chacun de ces marchés, des activités visant à accroître la notoriété de la marque et des activités de développement des affaires.

Il existe en outre un potentiel considérable sur les nouveaux marchés à croissance rapide comme ceux de la Chine et du Mexique. La CCT y investira dans de nouvelles régions comme s'il s'agissait de marchés émergents. Une conjoncture économique difficile représente un moment opportun pour investir sur ces marchés lucratifs, et il s'agit d'une occasion unique, comme il ne s'en produit qu'une fois par génération, d'acquérir une précieuse part de marché. Les coûts d'achat de publicité dans les médias sont alors réduits, la concurrence est moindre et la marque touristique du Canada pourra prendre de l'expansion plus tôt et plus rapidement, ce qui facilitera la conversion.

Marché mondial des RCVM

Le marché des réunions, des congrès et des voyages de motivation (RCVM) des États-Unis est facilement quantifiable et offre au Canada des consommateurs d'excellente qualité. Les voyageurs des RCVM sont ceux qui présentent le plus haut rendement, dépensant en moyenne 240 \$ par personne pour chaque journée passée au Canada.

Le gouvernement du Canada a reconnu le potentiel de ce marché dans le cadre de son budget de 2009 et, par conséquent, la CCT investira dans un programme consacré au marché mondial des RCVM, en commençant par un modeste investissement en 2009. Cet investissement stimulera l'efficacité des investissements préalables des villes partenaires et des centres de congrès, contribuant ainsi à l'exploitation du lucratif marché des congrès internationaux. À l'aide des fonds additionnels dont elle disposera, la CCT accélérera la mise en œuvre de ce programme, ce qui permettra à l'industrie d'accroître son rendement plus rapidement. La nécessité du programme découle également de

l'augmentation de la capacité des centres de congrès dans les grands centres comme Vancouver, où le gouvernement fédéral a investi dans les infrastructures. Le fait de lier les nouveaux programmes efficaces de marketing et de ventes de la CCT à l'augmentation de la capacité des centres de congrès contribuera à garantir que les investissements dans les infrastructures stimulent comme prévu l'économie du Canada.

Exploitation de nouvelles occasions sur le marché des États-Unis

Tandis que le Canada voit chuter le nombre de visiteurs en provenance des États-Unis, de nouvelles occasions de renouvellement et de croissance se présentent à l'industrie canadienne du tourisme. Des fonds ont donc été prévus dans le budget de 2009 pour aider la CCT à chercher de nouveaux débouchés à exploiter sur le marché des États-Unis; plus particulièrement, la Commission continuera :

- d'accroître le nombre de villes ciblées pour ses activités de marketing;
- de segmenter le marché pour définir et atteindre les consommateurs susceptibles de procurer au Canada un maximum de bénéfices financiers;
- de recourir à une stratégie misant sur l'aspect « escapade », en utilisant une partie du budget consacré au marché des voyages d'agrément des États-Unis, à l'instar de ce qui avait été fait après les attentats du 11 septembre 2001, de manière à procurer un maximum de bénéfices immédiats à l'industrie canadienne en ces temps difficiles;
- de recourir à des techniques pertinentes de marketing et de vente pour les segments concernés, de manière à accroître la notoriété du Canada, à confirmer les intentions de voyage et à générer des réservations fermes;
- de recourir à un ensemble intégré, cohérent et rentable de moyens de marketing aux résultats mesurables.

L'objectif consiste à atteindre les consommateurs au plus haut rendement avec des messages convaincants, aussi bien sur les marchés établis que dans de nouvelles régions aux États-Unis. La CCT recourt déjà à un marketing intensif en Californie, dans l'État de New York et au Massachusetts (tout particulièrement à New York, à Boston, à Los Angeles et à San Francisco), et elle ajoutera de nouvelles villes qui se qualifient à la liste de cibles privilégiées sur les principaux marchés établis.

Reste aussi la question d'utiliser les bons messages pour attirer les bons consommateurs, c'est-à-dire ceux qui résistent le plus aux replis économiques. La CCT se servira de l'outil de segmentation innovateur qu'est le Quotient explorateur^{MC} pour classer plus précisément que jamais les consommateurs potentiels selon leurs préférences de voyage et leurs valeurs, à la différence des méthodes traditionnelles fondées sur des facteurs démographiques. L'information recueillie permettra à la CCT de cibler les consommateurs avec des produits spécialement conçus pour les intéresser, et avec de la publicité pleinement adaptée à leurs champs d'intérêt. Plus particulièrement, la CCT profitera des Jeux d'hiver de 2010 pour organiser une suite de campagnes publicitaires, à la fois sur des supports traditionnels et en ligne, qui feront la promotion des voyages d'évasion offerts tout au long de l'année ainsi que des forfaits et des expériences de voyage quatre saisons. Outre les investissements mentionnés ci-dessus, la CCT produira du contenu de diffusion pour rendre le Canada vivant aux yeux des personnes qui sont à la recherche d'une destination de vacances.

Priorité 4. Miser sur la visibilité offerte au Canada par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver

Principal résultat attendu

Notoriété accrue de la marque touristique du Canada, mesurée à l'aide de l'indice composite de la marque (moyenne pondérée de la notoriété spontanée des publicités, de la notoriété spontanée de la destination et du rappel spontané de la destination), obtenu au moyen de la Veille touristique mondiale (VTM), une enquête de la CCT.

Stratégie principale

La CCT tirera parti des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver pour améliorer la manière dont le reste du monde perçoit le Canada.

Risques et atténuation

Dans son cadre de sa gestion stratégique continue, la CCT entreprend des vérifications internes annuelles ainsi qu'une évaluation des risques pour l'entreprise. La vérification interne en cours durant la rédaction du présent rapport vise à identifier les risques associés à la stratégie olympique de la CCT.

Saisir l'occasion

En 2007, la CCT a élaboré une Stratégie touristique 2008-2012 relative aux Jeux olympiques, qui bénéficie d'une contribution de 26 millions de dollars de la part du gouvernement fédéral. L'idée consiste à profiter des Jeux d'hiver de 2010, auxquels assisteront 2 milliards de téléspectateurs dans le monde, pour présenter le Canada comme une destination potentielle au monde entier. Au cours de la période de planification, la CCT attirera l'attention sur le Canada en misant sur la visibilité médiatique. Elle travaillera avec ses partenaires à l'établissement de relations avec les voyageurs internationaux à haut rendement. Elle présentera notamment aux consommateurs ciblés du QE les expériences canadiennes qui leur correspondent dans le but d'« inviter l'explorateur qui est en eux » à dénicher les expériences incomparables qui sortent de l'ordinaire.

Cette stratégie vise explicitement les objectifs suivants :

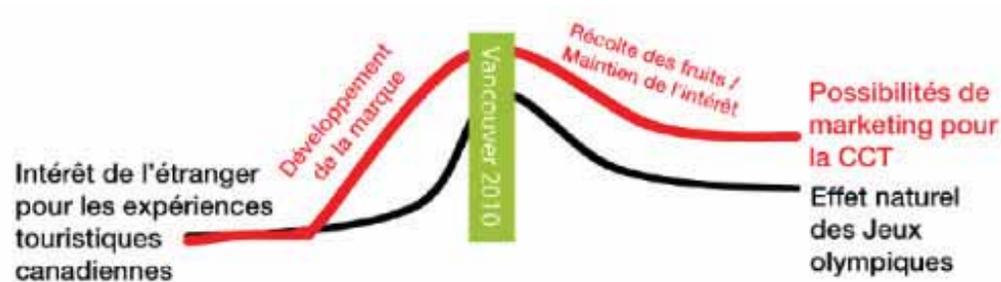
- Accélérer la mise en œuvre de la stratégie générale de la CCT consistant à différencier le Canada d'une manière pertinente pour les consommateurs;
- Ajouter profondeur et dimension à l'image du Canada comme destination de voyage;
- Accélérer le développement d'une nouvelle personnalité touristique audacieuse pour le Canada;
- Veiller à ce que les Jeux d'hiver de 2010 aient un effet durable et positif sur l'industrie touristique du Canada;
- Appuyer l'objectif du Comité olympique de Vancouver (COVAN) de promouvoir les Jeux d'hiver de 2010 comme les « Jeux pour tout le Canada »;
- Appuyer l'engagement du COVAN d'observer les principes et pratiques de durabilité.

Cette stratégie, qui a déjà été largement communiquée, notamment à l'industrie, au gouvernement et aux partenaires 2010, repose sur une approche en trois phases qui sera mise en œuvre entre 2008 et 2012 de la manière suivante :

- **Première phase : Avant les Jeux** La CCT profitera de la période précédant immédiatement les Jeux olympiques pour établir la personnalité touristique du Canada (mise en valeur de la marque) et pour renforcer les relations avec ses partenaires. Plus particulièrement, elle resserrera et entretiendra

ses liens avec les médias et ses nouveaux partenaires d'affaires. La Commission élaborera en outre les ressources (vidéo, images et articles) nécessaires pour les phases ultérieures de la stratégie.

- **Deuxième phase : Durant les Jeux** Pendant la période active des Jeux d'hiver de 2010, la CCT misera sur les liens établis au cours de la première phase, mais en mettant plutôt l'accent sur les relations avec les médias et les communications Web. Des activités de relations avec les médias présenteront une expérience canadienne rafraîchie grâce à des images et des récits dynamiques et intéressants et à un site Web amélioré.
- **Troisième phase : Après les Jeux** La CCT, en collaboration avec ses partenaires, profitera des retombées positives des Jeux et entretiendra l'intérêt qu'ils ont suscité en l'élargissant aux nouvelles expériences de voyage qu'offre le Canada. Elle travaillera notamment avec ses partenaires à cibler des consommateurs et à convertir leur intérêt pour le Canada en intentions de voyage. La priorité sera de « conclure la vente ».



Priorité 5. Veiller à l'excellence organisationnelle

Principal résultat attendu

Participation accrue des employés, mesurée à l'aide du sondage annuel de la CCT auprès de ses employés.

Stratégie principale

La CCT s'efforcera de guider l'organisation vers l'excellence en assurant la promotion de ses deux principaux atouts – son personnel et la marque touristique du Canada – dans le but de créer une organisation guidée par une vision stratégique.

Risques et atténuation

1. Recrutement, conservation du personnel et négociation des contrats avec les employés. Le succès de la CCT dépend en grande partie de sa capacité à recruter et à conserver un personnel compétent, expérimenté et dévoué. Le risque associé à l'aspect « recrutement » sera atténué par le renforcement du processus de recrutement et la réalisation périodique d'enquêtes de référence sur les salaires. De plus, la Commission mettra en œuvre son plan de gestion de la relève, et elle demandera à son équipe de négociation d'élaborer un plan pour atténuer les éventuelles perturbations liées à la négociation des contrats avec les employés.

2. Régie interne du conseil et développement du leadership. La santé de l'organisation repose sur la qualité de la régie interne, la responsabilisation et le leadership. La CCT s'occupera des risques qui s'y rattachent en réalisant des examens périodiques de la régie interne, et elle encouragera le leadership en mettant en œuvre un programme de développement du leadership.

3. Pertinence et attribution – mesure du rendement. Le risque lié à cet aspect sera atténué par la poursuite de la mise en œuvre du tableau de bord prospectif (voir page 48).

Accent stratégique

Pour la CCT en tant qu'organisation, le concept d'« excellence » – soit l'établissement d'un milieu de travail efficace, efficient et productif – exige d'avoir à sa disposition les bons outils, les bonnes personnes et les bonnes ressources pour mettre les stratégies en œuvre. La CCT souhaite devenir une organisation guidée par une vision stratégique, où la stratégie (globale ou organisationnelle) détermine le mode de gestion et l'alignement de l'organisation. Conformément à cet objectif et à la philosophie derrière l'utilisation du tableau de bord prospectif, la CCT a créé un bureau de gestion de la stratégie. Elle a aussi adopté cinq principes qui lui permettront, durant la période de planification, de mettre en œuvre sa stratégie générale rapidement et efficacement, et de bien harmoniser cette stratégie avec celles des divisions et des unités opérationnelles. En outre, la CCT fera appel au processus d'évaluation du *Balanced Scorecard Hall of Fame* pour mesurer les progrès réalisés et se comparer aux autres organisations.

- **Stimuler le changement grâce au leadership** Depuis l'adoption de son tableau de bord prospectif l'an dernier, la CCT a informé les membres de son équipe de direction sur les avantages inhérents à une organisation guidée par une vision stratégique et elle les a mobilisés pour en faire les agents des changements qui doivent mener à l'excellence à tous les niveaux de l'organisation. La CCT a intégré la gestion de la stratégie à ses principales activités; les séances régulières de gestion de la stratégie guideront l'équipe de direction dans l'évaluation des programmes et les décisions de l'entreprise.
- **Traduire la stratégie en plans opérationnels** Il est essentiel de comprendre et de savoir exprimer la stratégie organisationnelle pour la placer au centre du système de gestion. L'an dernier, la CCT s'est dotée d'un schéma stratégique (voir page 47) et du tableau de bord général correspondant. À l'automne 2008, la CCT a mis en œuvre une procédure afin de transposer, du niveau de l'organisation jusqu'à celui de l'employé, le cadre de gestion de la performance fondé sur le tableau de bord prospectif. La Commission dispose maintenant d'un tableau de bord général soutenu par les cinq tableaux de bord des vice-présidents et les 24 tableaux de bord alignés verticalement qui relèvent des unités, lesquels sont tous alignés horizontalement. La CCT s'affaire actuellement à implanter les tableaux de bord prospectifs des employés, ce qui achèvera le plan d'action quinquennal deux ans plus tôt que prévu. Lorsque ceux-ci seront en vigueur, au deuxième trimestre de 2009, tous les membres de l'organisation appuieront leur travail sur un tableau de bord qui indique les activités et les investissements dont ils sont responsables, et ce, conformément aux objectifs de l'entreprise. Ces outils ont aussi aidé la CCT à atteindre son but organisationnel et à respecter sa démarche stratégique, tant au sein de l'entreprise (à l'égard des employés) qu'à l'externe (à l'endroit des principaux intervenants).
- **Aligner l'organisation sur la stratégie** Cette année, la CCT s'est employée à mieux aligner les stratégies de ses unités divisionnaires et de ses unités opérationnelles sur la stratégie organisationnelle. En d'autres termes, chaque unité définit les principaux objectifs et les principales mesures de rendement qui appuient les objectifs et les mesures à la fois stratégiques et opérationnelles figurant dans le tableau de bord général (système de mesure du rendement qui relie les objectifs, les mesures du rendement et les initiatives à la stratégie, et ce, à tous les échelons) (voir page 48). Ce processus d'alignement va se poursuivre.
- **Faire de la stratégie l'affaire de tous** Le succès de la mise en œuvre d'une stratégie dépend de la participation active des employés. En recourant aux communications internes et en organisant deux retraites générales, la CCT a encouragé les membres du personnel à mieux cerner la stratégie. Elle veillera à assurer l'alignement organisationnel au moyen d'une meilleure communication interne et de tableaux de bord prospectifs des employés. Par le biais d'initiatives visant le développement du capital humain, elle motivera ses employés et soulignera leur contribution.
- **Faire de l'élaboration de la stratégie un processus continu** À compter de 2009, la CCT approfondira davantage le lien entre sa stratégie organisationnelle et l'établissement des budgets. Elle instaurera un suivi officiel au sein des réunions de gestion, où seront présentées les données sur le rendement correspondant à chaque but à court terme indiqué dans le tableau de bord prospectif. Selon les résultats de l'analyse du rendement et les enseignements acquis, la Commission établira une procédure permanente visant à adapter la stratégie en conséquence.

Instaurer une culture d'entreprise positive

« *Canada. Explorez sans fin* » n'est pas qu'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 récent lancement à l'échelle mondiale de la marque touristique du Canada lui donne l'occasion de discuter de son éthique mondiale 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 intelligibles 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 déterminé et est en train de définir ses trois valeurs fondamentales : innovation, collaboration et respect.

Examiner la régie du conseil

La CCT s'est engagée à atteindre l'excellence en matière de régie interne. À cette fin, la CCT commandera une évaluation indépendante de ses structures actuelles, notamment en révisant les règlements et la charte régissant son conseil d'administration, et en soumettra les résultats au gouvernement du Canada afin de maximiser l'efficacité du conseil d'administration. Comme un leadership axé sur les résultats exige un bon équilibre entre les habiletés et les compétences des membres du conseil d'administration, à l'avenir, la CCT compte doter son conseil d'administration de membres possédant des connaissances et une expérience spécialisés et elle cherchera des moyens d'attirer et de retenir les bons candidats dans un marché concurrentiel.

Priorité 6. Renforcer la collaboration avec l'actionnaire

Principal résultat attendu

Reconnaissance de la contribution de la CCT en faveur d'une approche gouvernementale concertée pour soutenir l'essor de l'industrie du tourisme.

Stratégie principale

Étant une société d'État, la CCT maintiendra des communications permanentes avec les ministères et organismes du gouvernement fédéral, notamment avec Industrie Canada et avec le bureau de la secrétaire d'État (Petite Entreprise et Tourisme).

Risques et atténuation

1. Réputation de la CCT. La capacité de la CCT de travailler efficacement avec le gouvernement fédéral – l'« actionnaire » – dépend en grande partie de sa réputation. La CCT maintiendra sa présence à Ottawa, où elle possède un petit bureau, afin de créer ou de renforcer ses relations avec le gouvernement et de maintenir un dialogue ouvert entre l'actionnaire et la CCT.

2. Ressourcement. Le risque de diminution des crédits budgétaires sera atténué par la recherche d'efficacités et la réduction des frais généraux.

3. Examen spécial. Tout comme les autres sociétés d'État, la CCT est régulièrement assujettie à l'examen spécial du bureau de la vérificatrice générale. La CCT atténuera ce risque en donnant suite aux recommandations formulées à la suite des examens précédents, en mettant à exécution les plans d'action le cas échéant et en produisant les rapports requis.

Mettre l'accent 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 » (c'est-à-dire le gouvernement fédéral). En améliorant la façon dont l'actionnaire perçoit les activités et les produits de la CCT, la Commission rehaussera sa capacité d'augmenter les recettes provenant des touristes étrangers, ce qui sera bénéfique pour l'économie canadienne. Au cours de sa période de planification, la CCT accordera davantage d'attention aux relations avec le gouvernement. Elle restera à l'affût de toutes les occasions de soutien gouvernemental et les saisira. Elle établira, améliorera et maintiendra des relations avec les principaux représentants et décideurs du gouvernement. Elle encouragera des communications franches avec les ministères du gouvernement et assurera également le suivi des enjeux en matière de politique publique, des enjeux parlementaires et politiques et des enjeux liés aux médias qui pourraient avoir des répercussions sur ses activités.

Gestion de la réputation de la CCT

Tirer parti de la marque touristique du Canada, « *Canada. Explorez sans fin* », constitue une priorité évidente pour la CCT. Le but qui consiste à rehausser le leadership de la CCT dans la coordination des activités de marketing au sein de l'industrie canadienne du tourisme se rattache directement à cet objectif. Le secteur du tourisme, au sens 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 des collectivités. À titre d'organisation de marketing touristique du Canada, la CCT s'efforcera de tirer parti de la marque touristique du Canada pour favoriser l'atteinte des objectifs nationaux.

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

Le succès de la CCT dépend de sa capacité de nouer des partenariats efficaces avec le secteur privé, ainsi 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. La CCT approfondira la collaboration avec l'industrie, le public et son actionnaire en communiquant proactivement avec les acteurs pertinents.

Établissement de rapports

Conformément à ses obligations statutaires en matière de rapports, la CCT assurera comme il se doit la reddition de comptes au Parlement, notamment le dépôt annuel de son plan d'entreprise et de son rapport annuel. Les documents que présentera la CCT seront de qualité supérieure ainsi que présentés de façon claire et concise. Ils s'aligneront sur les priorités stratégiques du gouvernement et seront présentés dans les délais réglementaires établis. Le protocole d'entente (PE) 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.

7^e partie : nos résultats

7.1 Mesure du rendement

Tableau de bord prospectif

En 2008, la CCT a adopté le tableau de bord prospectif (TBP) comme cadre d'évaluation du 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. L'intégration de mesures financières et non financières offre une vue d'ensemble du rendement général de la Commission. En outre, comme le TBP sert à la fois d'outil de gestion de la stratégie et d'outil de mesure, il facilite ainsi la mise en œuvre de la stratégie. Le TBP aide la direction à se concentrer continuellement sur la stratégie. Un tableau de bord d'ensemble, qui mesure les résultats des programmes de relance annoncés dans le budget de 2009, présentera des rapports sur le rendement de ces apports financiers, et ce, à la manière du tableau de bord olympique, qui dresse des rapports sur les résultats du financement ponctuel de 26 millions de dollars pour la période 2008-2012.

Cadre de rendement

Le tableau de bord présente les objectifs et les priorités que l'organisation doit absolument atteindre pour faire progresser la mise en œuvre de sa stratégie. Des mesures et des initiatives ont été déterminées en conséquence; présentées sous six points de vue différents – actionnaire et intervenants, consommateurs, budget/finances, olympique, procédures opérationnelles internes, apprentissage et croissance, celles-ci permettront à la CCT d'atteindre son but stratégique d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers.

Mesures du rendement

La CCT mesure son rendement en tenant compte de l'environnement externe, mais elle prend également en compte le pouls de l'économie touristique. Le tableau de bord contient ainsi un ensemble de mesures de rendement de la CCT et d'indicateurs relevant de l'industrie touristique. La CCT a déterminé les trois principales mesures visant à lui permettre d'atteindre son but de faire croître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers :

- Notoriété assistée;
- Conversion (rendement du capital investi);
- Contributions des partenaires.

Alignement de l'organisation

En mettant le TBP en œuvre, la CCT a également entrepris la création de tableaux de bord opérationnels, lesquels sont alignés sur le tableau de bord général.

Saisie des données

Le système de gestion des relations-clients (GRC) facilite la saisie des données et la création de rapports à partir du système de mesure du rendement de la CCT.

Primes de rendement

En 2009, l'organisation envisagera d'associer des primes de rendement aux résultats du TBP, afin d'inciter les employés à contribuer au succès de la stratégie.

Évaluation

La CCT s'est donné comme objectif de mettre la stratégie en œuvre d'ici 2010. En 2011 et en 2012, après quelques années d'utilisation du TBP, elle pourra alors déterminer son efficacité comme cadre de mesure du rendement.

Surveillance

Pour que la stratégie soit efficace, la direction et le conseil d'administration devront sans aucun doute en surveiller la mise en œuvre. De plus, chaque année le comité de vérification passera en revue le rendement de l'organisation 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.

SCHÉMA STRATÉGIQUE PAR POINT DE VUE DE LA COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME

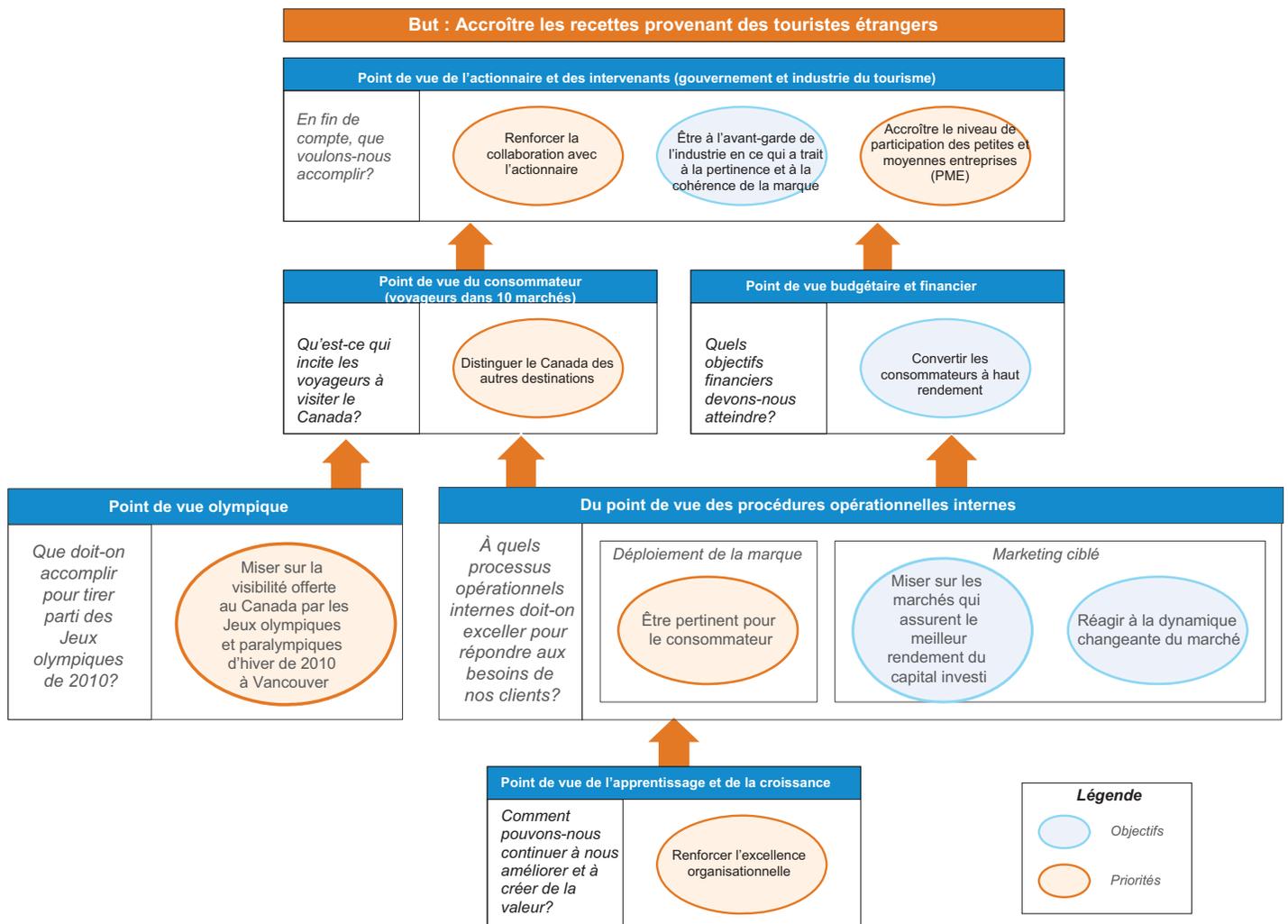


Tableau de bord prospectif général 2009 de la Commission canadienne du tourisme									
Point de vue	Objectif ou priorité	Mesure ou indicateur		Unité de mesure	Résultat 2007	Cible 2008	Résultat 2008	Cible 2009	
		Nom							
1.0 Actionnaire et intervenants	1.1 Convertir les consommateurs à haut rendement	1.1a	Revenu d'exportation provenant du tourisme	\$	16,5 milliards		15,7 milliards		
		1.1b	PIB touristique	%	2,0		2,0		
		1.1c	Arrivées de touristes internationaux (a)	Nombre	17,8 millions		16,9 millions		
		1.1d	Arrivées de touristes internationaux (b)	Rang	14				
		1.1e	Recettes provenant des touristes étrangers	Rang	13				
		1.1f	Emplois dans le secteur touristique	Nombre	650 400		660 000		
		1.1g	Part de marché	%					
		1.1h	Demande touristique sur le marché intérieur	\$	54,6 milliards		59,2 milliards		
	1.2 Renforcer la collaboration avec l'actionnaire	1.2a	<i>Observation de la Loi sur les langues officielles</i>		Niveau	Excellent	Bon		Bon
		1.2b	<i>Engagement du gouvernement</i>		%	s.o.	Nouvelle mesure	s.o.	70
	1.3 Être à l'avant-garde de l'industrie en ce qui a trait à la pertinence et à l'uniformité de la marque	1.3a	<i>Adoption de la marque par les partenaires</i>		%	33,1	s.o.	s.o.	33,1
		1.3b	<i>Satisfaction des partenaires et des intervenants</i>		%	75 ¹	s.o.	s.o. en 2008	80
	1.4 Accroître le niveau de participation des petites et moyennes entreprises	1.4a	<i>Pénétration accrue des nouvelles de la CCT chez les PME</i>		Nombre	8 045	25 000		50 000

Texte en bleu = mesures du rendement de la CCT

Texte en gris = mesures du rendement de l'industrie

Cases vertes = rendement de l'industrie

¹Satisfaction des partenaires seulement

Point de vue	Objectif ou priorité	Mesure ou indicateur		Unité de mesure	Résultat 2007	Cible 2008	Résultat 2008	Cible 2009
		Nom						
2.0 Consommateur	2.1 Distinguer le Canada des autres destinations	2.1a	Notoriété assistée de la destination	%	32,8	Nouvelle mesure	34,1	35
		2.1b	Notoriété spontanée de la destination	%	20,2	Nouvelle mesure	19,2	21
		2.1c	Destination envisagée avec assistance	%	72,3	Année repère	70,7	77
		2.1d	Destination envisagée spontanément	%	12,9	Année repère	12,5	17
		2.1e	Première marque nationale	Rang	6	5	2	4
		2.1f	Valeur de la marque Canada	Rang	3,25 ²	3,25	4	4
	2.2 Convertir les consommateurs à haut rendement	2.2a	Coordonnées des consommateurs fournies aux partenaires (pistes) GRC par le système	Nombre	99 264	137 024	136 995	200 000
		2.2b	Pistes RCVM (monde et partenaires)	Nombre	806	850 (É.-U. seul.)	845	975 (Monde)
		2.2c	Campagne fondée sur l'influence positive de la publicité	Ratio	74:1 ³	50:1	45:1 ³	50:1
		2.2d	Campagne fondée sur l'influence essentielle de la publicité	Ratio	9:1 ³	11,1:1	6:1 ³	11,1:1
2.2e		Taux de conversion des intentions de voyages à l'étranger au profit de voyages au Canada	%	s.o.	s.o.	s.o.	Année repère	
3.0 Budget / Finances	3.1 Veiller à l'excellence organisationnelle	3.1a	Contribution des partenaires	Ratio	1,2:1	1:1	1.2:1	1:1 (pcim)
		3.1b	Écart budgétaire	%	2,04	1,0		1,0
		3.1c	Frais généraux ⁴	%	19,5	18,0		18,0
		3.1d	Rapport de vérification sans réserves en fin d'exercice	Oui/Non	Oui	Oui		Vert

² Rang moyen entre le T1 et le T4

³ Ne comprend pas le marketing au Canada. Le conseil a décidé de mettre fin au marketing intérieur au Canada en 2008

⁴ Les frais généraux sont calculés par unité, comme suit : Marketing - toutes les dépenses sauf le programme, les salaires, les services professionnels et le personnel temp./contract.; T1 - toutes les dépenses sauf les coûts de maintenance du site Web; Communications - toutes les dépenses sauf le programme, 50 % des salaires, les services professionnels et le personnel temp./contract.; Développement de l'entreprise - toutes les dépenses sauf le programme, les salaires, les services professionnels et le personnel temp./contract.; Services généraux - toutes les dépenses.

Point de vue	Objectif ou priorité	Mesure ou indicateur		Unité de mesure	Résultat 2007	Cible 2008	Résultat 2008	Cible 2009	
		Nom							
4.0 Procédures opérationnelles internes	Thème : Mettre en place la marque								
	4.1	Être pertinent pour le consommateur	4.1a	Notoriété globale au moyen de la publicité	%	26,4	27,5	30,1	28,5
			4.1b	Indice composite de la marque	%	13,7	Année repère	13,7	À déterminer
			4.1c	Options d'adhésion dans les banques de données consommateurs	Nombre	100 876	s.o.	161 433	À déterminer
	Thème : Marketing ciblé								
	4.2	Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi	4.2a	Plans pour les marchés prévoyant un investissement dans les marchés à rendement élevé repérés par la recherche	Oui/Non	Oui	Oui	Oui/Vert	Oui/Vert
			4.2b	Dépenses moyennes par personne et par nuitée, selon les marchés de la CCT	\$	120,9		119,7	
			4.2c	Recettes touristiques provenant des marchés de la CCT	\$	10,7 milliards		10,2 milliards	
	4.3	Réagir à la dynamique changeante du marché	4.3a	Pertinence des renseignements commerciaux	%	s.o.	Année repère		Référence +5 %
			4.3b	Rapport sur la stratégie pour cerner les marchés à haut rendement	Oui/Non	Oui	Oui	Oui/Vert	Oui/Vert
			4.3c	Résonance des arguments clés de vente du Canada	%	s.o.	Année repère		Référence +2 %
	4.4	Faire participer et sensibiliser l'industrie touristique	4.4a	Agents ayant réussi le niveau Explorateur du programme SVC	Nombre	s.o.	Année repère	4 290	5 500

Point de vue	Objectif ou priorité	Mesure ou indicateur		Unité de mesure	Résultat 2007	Cible 2008	Résultat 2008	Cible 2009	
		Nom							
Thème : Excellence organisationnelle									
5.0 Apprentissage et croissance	5.1	Intégrer les valeurs organisationnelles à la culture de la CCT	5.1a	Degré d'intégration des valeurs à la culture de la CCT	%	59,6	63	69	65
			5.1b	Participation active des employés	%	62,5	65	58,5	65
			5.1c	Taux de maintien des employés dans le programme de planification de la relève	%	s.o.	90	94	90
	5.2	Encourager l'apprentissage et la croissance	5.2a	TBP des employés remplis (achevés)	%	59.4	100		100
			5.2b	Accès à une formation appropriée	%	55	Année repère	56	60
			5.2c	Part du budget salarial actuel consacrée à la formation	%	1,11	1,5		1,5

Point de vue	Objectif ou priorité	Mesure ou indicateur		Unité de mesure	Résultat 2007	Cible 2008	Résultat 2008	Cible 2009 ¹	
		Nom							
Thème : miser sur la visibilité offerte au Canada par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver									
6.0 Perspective olympique	6.1	Rehausser la puissance de la marque	6.1a	Notoriété spontanée de la destination hôte des Jeux d'hiver de 2010	%	15,8	Année repère	16,2	
			6.1b	Influence des Jeux olympiques de 2010 sur le souhait de visiter le Canada	%	37,5	Année repère	38,1	
	6.2	Renouveler le positionnement de la marque touristique	6.2a	Notoriété assistée de la marque	%	43,8	55,8	45,0	57
			6.2b	Notoriété spontanée de la marque	%	13,7	19,1	13,7	20
	6.3	Augmenter le financement provenant des partenaires	6.3a	Contribution des partenaires olympiques	\$	s.o.	1 million	0,95 million	4 millions
	6.4	Maximiser le RCI dans les médias	6.4a	Auditoires atteints par les médias (Jeux olympiques et tourisme canadien)	Nombre	s.o.	2 millions	73,3 millions	98 millions
			6.4b	Valeur en équivalent publicité	\$	s.o.	500 000	8,2 millions	4,5 millions
			6.4c	Médias reçus au Canada	Nombre	s.o.	2000	1 298	3000
			6.4d	Fourniture de trousse et de documents d'information aux médias accrédités	Nombre	s.o.	1000	4 145	7000
			6.4e	Fourniture de trousse et de documents d'information aux médias non accrédités	Nombre	s.o.	500	6 001	3500
	6.5	Gérer la réputation	6.5a	Associations avec la CCT/ mentions de la CCT au sujet des Jeux olympiques	Nombre		20		40
	6.6	Renforcer et développer les relations avec les partenaires	6.6a	Entente non commerciale avec le COVAN	Oui/Non	s.o.	Oui	Oui	s.o.
			6.6b	Ententes de partenariat avec le COVAN	Nombre	s.o.	2	2	0
			6.6c	Ententes de partenariat avec les commanditaires olympiques internationaux	Nombre	s.o.	0	0	2
			6.6d	Autres partenaires (ni le COVAN ni les commanditaires olympiques)	Nombre	s.o.	3	11	4

Remarques :

Les données de 2008 de Statistique Canada et de l'OMT sont provisoires et sous réserve de modifications; les résultats finaux de 2007 pourraient être modifiés par rapport aux publications antérieures et ce, jusqu'en juillet 2009.

Les résultats de 2007 se rapportant à la notoriété spontanée et à la notoriété assistée des destinations excluent la Chine (les résultats pourraient avoir été influencés par la sélection des personnes interrogées)

7.2 Réalisations attendues, 2009-2011

Priorité 1 : Être pertinent pour le consommateur			
Principale activité :	2009	2010	2011
Poursuivre la mise en œuvre de l'outil du Quotient explorateur (QE)	<p>Achever la mise en œuvre de la stratégie relative au QE dans les autres marchés (Australie, Chine, Corée du Sud, Mexique, Japon, France, Allemagne)</p> <p>Trouver des occasions de transmettre le questionnaire du QE au consommateur</p> <p>Renseigner les membres de l'industrie sur le modèle du QE et ses applications</p> <p>Créer du contenu pour chaque type de QE</p>	<p>Assurer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques concernant le ciblage des types de QE dans les marchés afin d'optimiser les futures stratégies relatives au QE</p> <p>Communiquer au consommateur des messages propres à son type de QE</p>	<p>Continuer d'évaluer et de mettre en œuvre les meilleures pratiques visant le ciblage des types de QE dans les marchés, plus particulièrement après les Jeux d'hiver de 2010</p>
Effectuer des recherches sur les préférences, les attitudes et les motivations des consommateurs en matière de voyages	<p>Utiliser les résultats des recherches pour raffiner la segmentation du marché</p> <p>Évaluer annuellement l'efficacité des activités promotionnelles au moyen de la Veille touristique mondiale et d'études de conversion</p>	<p>Réaliser des recherches de base auprès des consommateurs et de l'industrie touristique sur les marchés européens</p>	
Utiliser la Gestion des relations-clients (GRC) et les nouvelles technologies pour répondre à la demande croissante de voyages individuels, et pour mieux comprendre le consommateur afin de mieux communiquer avec lui	<p>Exécuter une stratégie de communication mondiale qui soit étroitement liée aux outils de marketing électronique et de GRC</p> <p>Recueillir des données de GRC, analyser les conclusions et les intégrer à la stratégie ainsi qu'aux plans tactiques</p> <p>Faire augmenter les chiffres consignés dans les bases de données, pour tous les marchés</p> <p>Recueillir de l'information sur les activités en matière de communication électronique</p> <p>Présenter au consommateur un contenu plus pertinent et plus attirant</p>	<p>Effectuer un suivi pour évaluer les pratiques exemplaires de la stratégie mondiale de communication</p> <p>Continuer d'améliorer l'utilisation des données de GRC, analyser les conclusions et les intégrer à la stratégie ainsi qu'aux plans tactiques</p> <p>Mondialiser et normaliser les communications électroniques pour l'ensemble des marchés (p. ex. quatre bulletins grand public par année)</p>	
Créer dans le cadre de la stratégie de marketing électronique une expérience en ligne qui soit avantageuse pour le consommateur	<p>Assurer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques concernant la stratégie de contenu Web et l'efficacité des campagnes de marketing électronique.</p>		

Priorité 2 : Accroître le niveau de participation des petites et moyennes entreprises (PME)

Principale activité :	2009	2010	2011
Tenir des ateliers pour encourager la participation des PME d'un bout à l'autre du Canada	Ateliers sur les expériences de la marque lors d'événements provinciaux ou sectoriels Étendre les séminaires de l'Asie-Pacifique aux marchés d'outre-mer	Follow-up to assess best practices for outreach workshops Mettre en place des ateliers, les évaluer et les adapter en conséquence	
Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie d'acquisition des nouvelles de la CCT	Accroître de 50 % la quantité de nouvelles de la CCT obtenues auprès des PME	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques visant l'acquisition des nouvelles de la CCT	Continuer d'accroître graduellement la quantité de nouvelles de la CCT obtenues auprès des PME
Renouveler les expériences	Continuer de réévaluer la base de données consacrée aux expériences	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques visant l'évaluation des expériences	
Faire ressortir les occasions liées aux médias sociaux qui relèvent des PME, en partenariat avec les OMP et les OMD	Créer une base de données des occasions liées aux médias sociaux qui relèvent des PME, en partenariat avec les OMP et les OMD	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques visant à tirer parti des occasions liées aux médias sociaux avec les PME	Continuer de stimuler la croissance graduelle et la mise à profit des occasions liées aux médias sociaux avec les PME
Programme de publicité au Canada	Lancer des campagnes de publicité dans les médias d'un bout à l'autre du Canada. En plus de mettre la marque en valeur, les publicités de la CCT au pays entraîneront des retombées positives, car elles montreront que les PME peuvent contribuer à réaliser la promesse de la marque touristique du Canada, axée sur l'expérience, en devenant plus concurrentielles	Lancer des campagnes de publicité pour tirer parti des Jeux d'hiver de 2010 et de la période qui suivra	

Priorité 3 : Distinguer le Canada des autres destinations

Principale activité :	2009	2010	2011
Développer la trousse d'outils de la marque Canada	Lancer l'activité annuelle de modification et de perfectionnement de la trousse d'outils à la lumière de la demande du marché mondial, des besoins des consommateurs et de l'évolution des médias et de la technologie (p. ex., enquête auprès de l'industrie)	Créer, évaluer et améliorer les stratégies liées à la marque	Évaluer les stratégies liées à la marque et discerner les meilleures pratiques
Éveiller un sentiment d'urgence au moyen de campagnes intégrées et de meilleures relations avec les partenaires	Intégrer des éléments de la bibliothèque de contenu à la trousse d'outils de la marque Lancer l'activité annuelle d'actualisation et d'augmentation de la bibliothèque d'images, de séquences vidéo et de récits en fonction des besoins	Lancer le programme de prix pour les meilleurs récits Créer, évaluer et améliorer les stratégies liées à la marque	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques visant l'amélioration des stratégies liées à la marque
Mondialisation des messages clés de la marque afin d'assurer leur efficacité et le renforcement du positionnement de la marque partout au monde	Améliorer l'accès en ligne à la trousse d'outils pour les intervenants et intégrer globalement les principales publications (p. ex., guide interne, guide pour les organisateurs de réunions) Lancer l'activité annuelle de mesure du taux d'adoption des éléments de la marque Canada et de la trousse d'outils (recherche qualitative et quantitative)	Lancer l'activité annuelle de communication sur l'intégration de la marque Lancer la campagne télévisée mondiale précédant les Jeux olympiques	Lancer la campagne télévisée mondiale pour la période des Jeux olympiques et la période suivant les Jeux Tirer parti des Jeux olympiques pour positionner le Canada comme destination de pointe pour les RCVM
Sensibilisation et formation relativement à la marque Canada	Créer une stratégie sur les atouts « partagés » de la marque Canada et la faire connaître Lancer l'activité annuelle de recherche des commentaires de l'industrie	Lancer à l'intention de l'industrie l'activité annuelle d'ateliers de formation sur la préparation de récits (marque / expériences de la marque) Créer à l'intention des partenaires de l'industrie le portail de récits dans le site Web de la CCT Lancer le programme annuel de « reconnaissance du Canada » et la série de conférences sur la marque à l'échelle mondiale	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques concernant le portail de récits du site Web de la CCT Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques concernant le programme annuel de « reconnaissance du Canada » et la série de conférences sur la marque à l'échelle mondiale

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

Principale activité :	2009	2010	2011
Publicité à l'échelle nationale	<p>Collaborer avec les partenaires nationaux pour organiser une campagne globale de publicité au pays encourageant les Canadiens à découvrir les expériences de calibre mondial qu'offre le Canada et à envisager de remplacer un voyage prévu à l'étranger</p> <p>Les partenaires des destinations canadiennes et du secteur privé sont invités à former des partenariats stratégiques ou parallèles approfondir la campagne nationale</p>	<p>Poursuivre la collaboration avec les partenaires nationaux pour organiser une campagne globale de publicité au pays encourageant les Canadiens à découvrir les expériences de calibre mondial qu'offre le Canada et à envisager de remplacer un voyage prévu à l'étranger</p> <p>Les partenaires des destinations canadiennes et du secteur privé sont invités à former des partenariats stratégiques ou parallèles approfondir la campagne nationale</p>	Évaluer la situation en fonction du financement
Marchés émergents	<p>Entreprendre des activités nationales de marketing touristique en Inde et au Brésil, en conformité avec le cadre établi par la stratégie de la CCT concernant l'entrée sur le marché, lequel met l'accent sur les relations avec les médias spécialisés dans le voyage et le marketing électronique durant la première année</p> <p>Multiplier les activités en Chine et au Mexique pour stimuler les affaires et profiter des débouchés qui sont prêts à être exploités, mais qui jusqu'alors étaient demeurées inaccessibles au Canada</p>	<p>Multiplier les activités de marketing en Inde et au Brésil une fois que les capacités auront été établies à cet égard, que l'industrie du tourisme aura été sensibilisée et que le Canada aura été présenté aux médias</p> <p>Continuer d'exploiter la notoriété de la marque pour se concentrer sur la conversion dans les régions nouvellement ciblées en Chine et au Mexique</p>	Continuer de déployer des efforts au Mexique, en Chine et en Corée du Sud. Évaluer la situation en Inde et au Brésil en fonction du financement
Marché mondial des RCVM	<p>Lancer un programme consacré au marché mondial des RCVM et axé sur le marché européen des congrès internationaux</p> <p>S'appuyer sur les associations et les entreprises clientes qui sont basées aux É.-U., mais qui font des affaires à l'échelle mondiale et qui doivent organiser des réunions internationales</p> <p>Entreprendre le projet d'enrichissement du site Web consacré au secteur des RCVM des É.-U., de manière à l'adapter aux consommateurs du reste du monde</p>	<p>Participer à de grands salons commerciaux en Europe et tirer parti, à l'échelle mondiale, des partenariats dans le secteur des RCVM des É.-U.</p> <p>Poursuivre les efforts de développement des affaires liées aux congrès internationaux ainsi que les efforts de consolidation des affaires liées aux réunions internationales d'entreprises et d'associations</p>	Évaluer la situation en fonction du financement

Priorité 4 : Miser sur la visibilité offerte au Canada par les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver

Principale activité :	2009	2010	2011
Diriger le groupe de travail sur le marketing touristique national	Utiliser la marque olympique dans les campagnes de marketing internationales	Tirer parti des possibilités en matière de RCVM aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne en soulignant la capacité du Canada d'organiser de grandes manifestations Utiliser les activités olympiques pour communiquer des messages appuyant les campagnes de marketing en cours	Mener une campagne de marketing mondiale fondée sur le grand potentiel en matière de RCVM en profitant de la visibilité du Canada à l'occasion des Jeux olympiques
Miser sur la visibilité médiatique	Organiser à Vancouver un événement majeur pour les médias; accueillir partout au Canada des journalistes spécialisés dans le voyage Élaborer une stratégie visant à coopérer avec les diffuseurs et les médias non accrédités, et enrichir le référentiel de séquences vidéo, d'images et de récits	Pendant la durée des Jeux, assurer une présence aux centres des médias accrédités et non accrédités, et fournir des séquences vidéos et des récits	Coopérer avec les diffuseurs pour tirer parti des possibilités après les Jeux Organiser des voyages de familiarisation pour les médias
Tirer parti des possibilités aux Jeux olympiques de 2008 à Beijing	Assurer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques en vue de tirer parti des possibilités de 2010		
Établir des accords de partenariat		Organiser au siège social de la CCT des programmes sur les partenariats et les événements pendant les Jeux	
Tirer parti des retombées médiatiques après les Jeux	Lancer l'élaboration d'une stratégie relative à la période suivant les Jeux olympiques pour continuer de tirer parti des Jeux après 2010	Actualiser la stratégie relative à la période suivant les Jeux olympiques en fonction des expériences	Créer une vidéo promotionnelle suite aux Jeux olympiques
Profiter des occasions de mener des campagnes de publicité au pays	Chercher des occasions de partenariats nationaux concernant la diffusion de publicités au pays, notamment avec des commanditaires olympiques nationaux	Si les efforts s'avèrent fructueux, maintenir les partenariats avec les commanditaires olympiques nationaux	

Priorité 5 : Veiller à l'excellence organisationnelle

Principale activité :	2009	2010	2011
Réaliser une enquête auprès des employés	Réaliser une enquête annuelle auprès des employés pour mesurer leur engagement envers l'organisation et évaluer l'environnement de travail		
Veiller à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de plans, de politiques, de systèmes et de pratiques solides en matière de ressources humaines	Réaliser un examen complet des politiques, processus et systèmes de ressources humaines	Mettre en œuvre les politiques, processus et systèmes de ressources humaines mis à jour	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques concernant les politiques de ressources humaines
Favoriser le perfectionnement du leadership pour faire en sorte que les dirigeants de la CCT possèdent les aptitudes, compétences et attitudes nécessaires	Poursuivre la mise en œuvre du plan de développement du leadership amorcée en 2008	Poursuivre la mise en œuvre du plan de développement du leadership et réévaluer les leaders	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques concernant le plan de développement du leadership
Développer une stratégie et une méthodologie pour garder les employés de talent et les dirigeants exceptionnels, et pour les aider à progresser	Veiller à ce que la structure de rémunération des cadres supérieurs de la CCT, révisée conformément au plan de relève, entre pleinement en vigueur	Assurer la réalisation complète de la phase III du plan de leadership, qui vise le développement des leaders potentiels	
Souligner l'importance de la stratégie au sein de l'organisation	<p>Inclure dans les réunions de la direction le suivi du rendement de l'organisation par rapport aux objectifs à court terme pour chaque indicateur de mesure du TBP</p> <p>Mettre en place un processus continu d'apprentissage et d'adaptation de la stratégie en fonction de l'analyse du rendement</p>	Resserrer les liens entre la stratégie et le processus budgétaire	Appliquer au TBP une méthode similaire à celle du temple de la renommée pour mesurer les progrès dans le cheminement qu'effectue la CCT pour placer la stratégie au cœur de ses activités et pour se comparer à d'autres organisations qui ont adopté cette méthode

Priorité 6 : Renforcer la collaboration avec l'actionnaire

Principale activité :	2009	2010	2011
Insister davantage sur les relations avec le gouvernement	Travailler à l'amélioration de la perception de l'actionnaire par rapport aux activités et aux produits de la CCT Surveiller et saisir les occasions d'obtenir un soutien gouvernemental	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques visant à insister davantage sur les relations avec le gouvernement Continuer de déterminer et de soutenir les occasions propices à une approche pangouvernementale à l'égard du tourisme	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques visant une approche pangouvernementale à l'égard du tourisme
Gérer la réputation de la CCT	Accroître le leadership de la CCT relativement à la coordination des activités de marketing au sein de l'industrie canadienne du tourisme	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques concernant la gestion de la réputation de la CCT	
Accroître l'efficacité des communications avec l'industrie, le grand public et l'actionnaire	Stimuler les interactions avec l'industrie, le grand public et l'actionnaire en communiquant proactivement avec les acteurs pertinents	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques en matière d'efficacité des communications	
Continuer de respecter les obligations légales concernant la reddition de comptes, qui assurent une responsabilisation adéquate envers le Parlement	Soumettre 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	Effectuer le suivi nécessaire pour évaluer les meilleures pratiques concernant la reddition de comptes de la CCT	

8^e partie : notre plan financier

8.1 États financiers, prévisions financières et budget d'immobilisations

L'analyse financière porte sur les données financières réelles et prévues des exercices 2007 à 2013. Plus précisément, les états financiers et les prévisions financières qui suivent sont présentés :

- Un bilan au 31 décembre 2007 et jusqu'au 31 décembre 2013;
- Un état des résultats, du résultat étendu et du déficit accumulé pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2007 à 2013;
- Un état des flux de trésorerie pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2007 à 2013;
- Un rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2007 à 2013;
- Les budgets d'exploitation et d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2007 à 2009.

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

La CCT 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, la CCT reçoit de ses partenaires environ 9 millions de dollars par an. Ces fonds sont affectés aux dépenses des partenariats correspondants.

Principales hypothèses

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

- Les crédits parlementaires en 2008-2009 ont été réduits 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 % (228 000 \$) en 2009-2010, de 0,55 % (418 000 \$) en 2010-2011 et de 0,85 % (646 000 \$) en 2011-2012, et ce, de façon continue. Ces réductions ont des répercussions sur les exercices financiers 2010, 2011 et 2012 de la CCT.
- L'utilisation sur une période de cinq ans, à partir de l'exercice 2008, d'un versement unique de 26 millions de dollars pour aider la CCT à exécuter les programmes liés aux Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver.
- L'utilisation sur une période de deux ans, à partir de l'exercice 2009, d'un financement ponctuel de 40 millions de dollars pour soutenir une stratégie de relance économique.
- Le taux d'inflation demeurera relativement stable à 2 % pendant la période de planification.

Commission canadienne du tourisme
Bilan
(en milliers)
Au 31 décembre, de 2007 à 2013

	Réel 31 déc. 2007	Estimé 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012
Actif						
A court terme						
Encaisse	17 369 \$	14 293 \$	15 539 \$	16 139 \$	15 739 \$	16 339 \$
Débiteurs :						
Contributions des partenaires	2 280	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Gouvernement du Canada	736	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Crédits parlementaires	-	-	-	-	-	0
Autres	403	400	400	400	400	400
Charges payées d'avance et autres éléments d'actif	2 507	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
	23 295	20 193	21 439	22 039	21 639	22 239
Immobilisations	4 348	5 515	6 606	5 738	4 051	3 460
	27 643 \$	25 708 \$	28 045 \$	27 777 \$	25 690 \$	25 699 \$
Passif						
A court terme						
Créditeurs et charges à payer :						
Comptes fournisseurs	10 535 \$	13 780 \$	15 516 \$	16 197 \$	15 003 \$	12 643 \$
Rémunération des employés	1 775	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
Gouvernement du Canada	83	500	500	500	500	500
Crédits parlementaires reportés	7 859	1 304	918	840	1 840	4 905
Revenu reporté	1 156	1 023	918	814	708	605
	21 408	18 306	19 553	20 151	19 752	20 353
Financement des immobilisations reporté	4 416	5 593	6 674	5 806	4 119	3 528
Passif au titre des prestations cotisées	3 338	3 338	3 338	3 338	3 338	3 338
	7 754	8 921	10 012	9 144	7 457	6 866
Déficit accumulé	(1 519)	(1 519)	(1 519)	(1 519)	(1 519)	(1 519)
	27 643 \$	25 708 \$	28 045 \$	27 777 \$	25 690 \$	25 699 \$

Commission canadienne du tourisme
État des résultats, du résultat étendu et du déficit accumulé
Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2007 à 2013
(en milliers)

	Réel 31 déc. 2007	Estimé 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012	Prévu 31 déc. 2013
Revenu							
Contributions des partenaires	10 196 \$	14 018 \$	11 400 \$	8 900 \$	6 500 \$	6 500 \$	6 500 \$
Autres	765	626	600	500	500	500	500
	10 961	14 644	12 000	9 400	7 000	7 000	7 000
Charges							
Marketing et ventes	69 844	75 957	90 802	90 104	67 784	66 518	66 144
Services généraux	13 487	20 879	20 691	20 842	17 969	16 070	15 509
Stratégie et planification	1 293	1 525	793	793	793	793	793
Amortissement des immobilisations	1 571	953	1 653	2 252	2 287	1 191	706
	86 195	99 315	113 940	113 992	88 834	84 573	83 152
Frais d'exploitation nets	(75 234)	(84 671)	(101 940)	(104 592)	(81 834)	(77 573)	(76 152)
Crédits parlementaires	73 570	83 718	100 287	102 339	79 546	76 381	75 446
Amortissement du financement des immobilisations reporté	1 571	953	1 653	2 252	2 287	1 191	706
	75 141	84 671	101 940	104 592	81 834	77 573	76 152
Résultats d'exploitation nets et résultat étendu net de l'exercice	(93)	-	-	-	-	-	-
Déficit accumulé au début de l'exercice	(1 426) \$	(1 519) \$	(1 519) \$	(1 519) \$	(1 519) \$	(1 519) \$	(1 519) \$
Déficit accumulé à la fin de l'exercice	(1 519) \$	(1 519) \$	(1 519) \$	(1 519) \$	(1 519) \$	(1 519) \$	(1 519) \$

Commission canadienne du tourisme
États des flux de trésorerie
Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2007 à 2013
(en milliers)

	Réel 31 déc. 2007	Estimé 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012	Prévu 31 déc. 2013
Rentrées / sorties nettes liées à l'exploitation :							
Paiements en espèces aux employés et fournisseurs	(88 030) \$	(96 982) \$	(113 400) \$	(112 546) \$	(88 446) \$	(86 446) \$	(85 446) \$
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités d'exploitation	75 695	79 282	102 646	103 746	81 046	80 046	76 046
Rentrées en espèces des partenaires	9 704	14 298	11 400	8 900	6 500	6 500	6 500
Intérêts créditeurs	765	626	600	500	500	500	500
Rentrées / sorties nettes liées à l'exploitation	(1 866)	(2 776)	1 246	600	(400)	600	(2 400)
Rentrées / sorties nettes liées à l'investissement :							
Acquisition d'immobilisations	(839)	(2 120)	(2 744)	(1 385)	(600)	(600)	(600)
Rentrées / sorties nettes liées au financement :							
Crédits parlementaires utilisés pour l'acquisition d'immobilisations	839	2 120	2 744	1 385	600	600	600
Bénéfice (perte) de change sur l'encaisse détenue en devises	(511)	(300)	0	0	0	0	0
Augmentation (diminution) de la trésorerie pour l'exercice	(2,377)	(3,076)	1 246	600	(400)	600	(2 400)
Encaisse au début de l'exercice	19 746	17 369	14 293	15 539	16 139	15 739	16 339
Encaisse à la fin de l'exercice	17 369 \$	14 293 \$	15 539 \$	16 139 \$	15 739 \$	16 339 \$	13 939 \$

Commission canadienne du tourisme
Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental
Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2007 à 2013
(en milliers)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Montant prévu pour les frais d'exploitation et les dépenses en immobilisations :							
Crédits votés							
Budget principal des dépenses	76 526 \$	76 577 \$	82 646 \$	83 746 \$	101 046 \$	80 046 \$	76 046 \$
Budget suppl. A – négociations collectives	8	5	0	0	0	0	0
Montant supplémentaire estimatif A – relance économique	0	0	0	20 000	0	0	0
Budget suppl. B – Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010	0	2 700	0	0	0	0	0
	76 534	79 282	82 646	103 746	101 046	80 046	76 046
Moins : portion constatée à l'exercice précédent	(52 616)	(50 491)	(57 046)	(77 432)	(77 410)	(56 510)	(53 445)
	23 918	28 791	25 600	26 314	23 636	23 536	22 601
Crédits votés							
Budget principal des dépenses	76 577	82 646	83 746	101 046	80 046	76 046	76 046
Budget suppl. A – négociations collectives	5	0	0	0	0	0	0
Montant supplémentaire estimatif A – relance économique	0	0	20 000	0	0	0	0
	76 582	82 646	103 746	101 046	80 046	76 046	76 046
Moins : portion constatée à l'exercice suivant	(18 232)	(24 296)	(25 396)	(22 696)	(21 696)	(17 696)	(17 696)
Crédits parlementaires débiteurs (reportés) en fin d'exercice	(7 859)	(1 304)	(918)	(940)	(1 840)	(4 905)	(4 905)
	50 491	57 046	77 432	77 410	56 510	53 445	53 445
Montants utilisés pour l'achat d'immobilisations	74 409	85 838	103 031	103 724	80 146	76 981	76 046
	(839)	(2 120)	(2 744)	(1 385)	(600)	(600)	(600)
	73 570 \$	83 718 \$	100 287 \$	102 339 \$	79 546 \$	76 381 \$	75 446 \$

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 (2008, 2009, etc.) provient de deux exercices du gouvernement. Par exemple, l'exercice 2008 de la CCT est financé par des crédits parlementaires de 2007-2008 et 2008-2009.

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

	Réel 31 déc. 2007	Prévu 31 déc. 2007	Écart
Frais d'exploitation et d'immobilisations :			
Marketing et Ventes	70 370 106 \$	68 734 199 \$	(1 635 907) \$
Stratégie et Planification	1 292 697	684 871	(607 826)
Services généraux	13 800 317	16 339 096	2 538 779
	85 463 120	85 758 166	295 046
Financement :			
Crédits parlementaires	77 823 601	77 823 601	-
Recettes des partenariats	10 196 082	7 684 565	2 511 517
Autres	765 465	250 000	515 465
	88 785 148	85 758 166	3 026 982
Surplus net	3 322 028 \$	- \$	3 322 028 \$

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

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

	Estimé 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2008	Écart
Frais d'exploitation et d'immobilisations :			
Marketing et Ventes	77 407 193 \$	74 670 021 \$	(2 737 172) \$
Stratégie et Planification	1 525 464	1 466 486	(58 978)
Services généraux	21 548 954	20 736 466	(812 488)
	100 481 611	96 872 973	(3 608 638)
Financement :			
Crédits parlementaires	86 205 253	86 205 253	-
Recettes des partenariats	14 018 314	9 967 720	4 050 594
Autres	625 623	700 000	(74 377)
	100 849 190	96 872 973	3 976 217
Surplus net	367 579 \$	- \$	367 579 \$

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

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

	Réel 31 déc. 2007	Estimé 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2009
Frais d'exploitation et d'immobilisations :			
Marketing et Ventes	70 370 106	\$ 77 407 193	\$ 92 752 441
Stratégie et Planification	1 292 697	1 525 464	793 367
Services généraux	13 800 317	21 548 954	21 485 329
	85 463 120	100 481 611	115 031 138
Financement :			
Crédits parlementaires	77 823 601	86 205 253	103 031 138
Recettes des partenariats	10 196 082	14 018 314	11 400 000
Autres	765 465	625 623	600 000
	88 785 148	100 849 190	115 031 138
Surplus net	3 322 028	\$ 367 579	\$ (0)

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

Analyse du budget d'immobilisations pour l'exercice qui s'est terminé le 31 décembre 2007

	Réel 31 déc. 2007	Prévu 31 déc. 2007	Écart
Améliorations locatives	110 283	\$ -	\$ (110 283)
Mobilier de bureau	22 156	50 000	27 844
Matériel informatique et logiciels	180 753	250 000	69 247
Site Web	526 187	825 000	298 813
	839 379	\$ 1 125 000	\$ 285 621

Analyse du budget d'immobilisations pour l'exercice se terminant le
31 décembre 2008

	Estimé 31 déc. 2008		Prévu 31 déc. 2008		Écart
Améliorations locatives	200 000	\$	200 000	\$	- \$
Mobilier de bureau	120 000		120 000		-
Matériel informatique et logiciels	350 000		350 000		-
Site Web	1 450 000		1 450 000		-
	2 120 000	\$	2 120 000	\$	- \$

	Réel 31 déc. 2007	Estimé 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012	Prévu 31 déc. 2013
Améliorations locatives	110 283 \$	200 000 \$	160 000 \$	85 000 \$	- \$	- \$	- \$
Mobilier de bureau	22 156	120 000	122 315	50 000	50 000	50 000	50 000
Matériel informatique et logiciels	180 753	350 000	512 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Site Web	526 187	1 450 000	1 950 000	1 000 000	300 000	300 000	300 000
	839 379 \$	2 120 000 \$	2 744 315 \$	1 385 000 \$	600 000 \$	600 000 \$	600 000 \$

Annexe A : Glossaire (termes et abréviations)

Définition des termes

Quotient explorateurMC (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.

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.

Recettes provenant des touristes internationaux :

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, par exemple pour acheter un billet d'avion émis par un transporteur international canadien pour venir au Canada.

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. Remarque : une personne qui fait plusieurs voyages au Canada au cours d'une période donnée compte à chaque fois pour une nouvelle arrivée.

Emploi touristique :

Mesure du nombre d'emplois créés dans un secteur par les dépenses des touristes, ou attribuables à celles-ci, pour acheter des biens et des services touristiques 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.

Recettes provenant des touristes étrangers :

Recettes totales provenant des touristes internationaux, calculées en soustrayant des recettes touristiques totales les recettes attribuables au tourisme intérieur.

Produit intérieur brut généré par le tourisme (PIB) :

Valeur sans double compte de la production, dans une région, de biens et de services achetés par les touristes.

Recettes touristiques :

Dépenses des visiteurs canadiens et étrangers consacrées aux marchandises produites 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 totale et des recettes provenant des touristes.

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.

Abréviations :

TBP	Tableau de bord prospectif
PDG	Présidente-directrice générale
GRC	Gestion des relations-clients
CCT	Commission canadienne du tourisme
OMD	Organisme de marketing de destinations
QE	Quotient explorateur
FAM	Familiarisation
PIB	Produit intérieur brut
VTM	Veille touristique mondiale
RH	Ressources humaines
RCVM	Réunions, congrès et voyages de motivation
OMP	Organismes de marketing provincial et territorial
RCI	Rendement du capital investi
PME	Petites et moyennes entreprises
OMT	Organisation mondiale du tourisme (Nations Unies)

