



Mise en valeur du Canada sur la scène mondiale

Résumé du plan d'entreprise
2010–2014



Tables des matières

Message de la présidente-directrice générale	5
Résumé	7
Première partie : Notre entreprise	11
1.1 Profil d'entreprise.....	11
1.2 À propos de la CCT	12
Deuxième partie : Notre industrie	15
2.1 Le tourisme au Canada	15
Troisième partie : Notre marque	17
3.1 « Canada. Explorez sans fin »	17
3.2 Arguments clés de vente du Canada	18
3.3 Modèle de cheminement vers l'achat.....	19
Quatrième partie : Notre monde	21
4.1 Contexte sectoriel	21
4.2 Priorités fédérales	24
4.3 Programmes fédéraux	24
4.4 Partenariats financiers.....	25
Cinquième partie : Possibilités stratégiques, facteurs qui influencent le rendement et risques.....	26
5.1 Possibilités.....	26
5.2 Facteurs ayant une influence sur le rendement.....	27
5.3 Risques	29
Sixième partie : Notre plan.....	30
6.1 Objectifs	30
6.2 Priorités	31
6.3 Cadre stratégique.....	32
Septième partie : Nos résultats	49
7.1 Mesure du rendement	49
7.2 Tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2010	52
Huitième partie : Notre plan financier	57
8.1 États financiers, prévisions et budget d'immobilisation	57
Annexe A : Glossaire (termes et abréviations)	63

Message de la présidente-directrice générale

Dans quelques mois à peine, les Jeux d'hiver de 2010 retiendront l'attention du plus grand contingent médiatique jamais déployé pour la couverture des Jeux. Avec comme toile de fond une récession mondiale touchant tous les secteurs de l'économie, y compris celui du tourisme, on peut dire que les Jeux tombent à un moment on ne peut mieux choisi.

La concurrence pour les visiteurs internationaux est féroce, les touristes gagnent de nouvelles destinations et des pays exotiques et émergents, et une pression intense pèse sur le Canada pour qu'il fasse briller sa personnalité touristique dans le marché du tourisme international.

Afin de réagir rapidement à une conjoncture imprévisible, la Commission canadienne du tourisme (CCT) exploite le potentiel de certaines tendances, comme la croissance de la classe moyenne à l'échelle mondiale, l'intérêt croissant envers le tourisme axé sur les expériences et l'occasion en or que constituent les Jeux d'hiver de 2010. Notre mission consiste à accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers.



La CCT et ses partenaires ont entrepris les préparatifs des Jeux en 2007 en s'aidant d'une stratégie visant avant tout à profiter pleinement de l'intense couverture du Canada dans les médias internationaux, couverture qui rejoindra plus de trois milliards de téléspectateurs. En offrant une spectaculaire vidéo haute-définition de chaque région du pays aux diffuseurs des quatre coins de la planète, la CCT profite de l'occasion pour faire en sorte que sa marque touristique se distingue des autres à l'échelle internationale.

Mais cette stratégie de promotion de la marque touristique du Canada par l'entremise des Jeux ne s'arrête pas au moment où la torche sera finalement éteinte. La CCT cherchera à tirer profit des retombées de cet événement – par la « récolte des fruits » – en visant la conclusion de ventes de voyages au Canada et en invitant les visiteurs à monter dans un avion ou dans leur voiture pour venir explorer le pays, peu importe le moment de l'année.

À la base de la stratégie touristique de 2010 se trouve notre vision, soit inviter le monde entier à explorer le Canada. Cette vision influence les objectifs généraux de la CCT, lesquels nous permettent de mieux accomplir notre mandat consistant à appuyer une économie touristique dynamique et rentable.

D'abord, notre marketing se concentre sur les marchés internationaux et les segments de consommateurs dont le rendement du capital investi est d'autant plus élevé que nous exerçons une influence sur les décisions touristiques des voyageurs à haut rendement et les amenons à transformer leurs intentions en « prises de décision ». Notre message : réservez sans plus tarder.

Deuxièmement, nous assumerons le rôle de chef de file de l'industrie du tourisme en démontrant le puissant avantage que représente pour le Canada une personnalité touristique unique, forte et cohérente à l'échelle mondiale.

Finalement, nous devons être en mesure de réagir rapidement à la dynamique changeante du marché afin de pouvoir tirer profit des possibilités à court et à long terme.

Pour atteindre ces objectifs au cours des quatre prochaines années, nous adopterons certaines priorités stratégiques, dont, entre autres, la participation accrue des petites et moyennes entreprises (PME).

On compte au Canada environ 160 000 entreprises liées au tourisme – et de ce nombre, la majorité d'entre elles sont des PME comportant moins de 20 employés. Constituant sous de nombreux points de vue la base de notre économie, ces PME déploient leurs activités d'un océan à l'autre dans des communautés de toute taille, créant plus de 663 000 emplois et favorisant la croissance des recettes touristiques, qui ont atteint 74,7 milliards de dollars en 2008. Nous comptons sur les PME du Canada pour être à la hauteur des promesses inhérentes à notre marque : nous pouvons leur offrir le soutien nécessaire à la transformation de leurs produits touristiques en des expériences extraordinaires qui donneront aux visiteurs l'envie de revenir au Canada.

Poursuivre les investissements du fonds de relance dans des secteurs qui auront une incidence à court terme sur l'industrie touristique tout en positionnant le Canada de façon à lui permettre d'augmenter les recettes provenant de ses marchés étrangers à rendement élevé, voilà une autre des priorités de la CCT. Grâce au financement de relance, la CCT a lancé l'été dernier la campagne SECRET D'ICI, qui encourageait les Canadiens à explorer leur propre pays et à partager leurs récits personnels et authentiques ainsi que leurs commentaires et photos de destinations méconnues du Canada. Depuis le lancement de la campagne, en juin, on a comptabilisé plus d'un demi-million de visites du site Web, et le partage de milliers de photos et de récits. Face à cette réussite, Forbes.com a nommé SECRET D'ICI parmi les « dix meilleures campagnes touristiques » de tous les temps, et ce, à l'échelle mondiale.

Les temps sont durs pour l'industrie du tourisme. Mais en plus des défis à relever, nous entrevoyons d'excellentes possibilités alors que nous nous positionnons pour la reprise. Au cours des cinquante dernières années, la croissance du tourisme en tant qu'industrie et la capacité et l'envie de voyager des gens un peu partout sur la planète est un des plus impressionnants phénomènes qui soit sur les plans économique et social. Notre plan d'attaque est en place.

Explorez sans fin!

La présidente-directrice générale,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michele McKenzie', written in a cursive style.

Michele McKenzie

Résumé

Le présent document constitue le plan d'entreprise de la Commission canadienne du tourisme (CCT) pour la période allant de 2010 à 2014. Il s'agit d'un plan stratégique annuel à horizon quinquennal qui est présenté au gouvernement pour expliquer :

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

Organisme national de marketing touristique du Canada

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

La première bénéficiaire des activités de la CCT est l'industrie touristique du Canada, qui est constituée de quelque 159 493 entreprises liées au tourisme et totalise environ 662 900 emplois. Le fait que cette dernière 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. 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 2010-2014

Il ne fait aucun doute que la récession mondiale qui a commencé à l'automne 2008 a entraîné une diminution du nombre de voyageurs en 2009. Le déclin du nombre de voyages d'agrément en provenance des États-Unis par rapport à l'année dernière – résultat conjugué des difficultés économiques mondiales, du resserrement des contrôles à la frontière, de la hausse des prix du carburant et de la force du dollar canadien – contribue à la diminution du nombre de visiteurs internationaux au Canada. Parallèlement, les touristes font l'objet d'une concurrence de plus en plus importante à l'échelle mondiale, 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, même si la baisse de la demande économique se répercute souvent sur le tourisme à court terme, les perspectives à long terme du tourisme mondial demeurent excellentes. La croissance du tourisme en tant qu'industrie, associée à la capacité et au souhait des ressortissants du monde entier de se rendre à l'étranger, compte parmi les plus grands phénomènes économiques et sociaux de ces 50 dernières années.

Même si le Canada doit relever un certain nombre de défis pour gagner la faveur des voyageurs internationaux, il existe de nouvelles occasions de renouvellement et de croissance. En exploitant les tendances positives comme la croissance mondiale de la classe moyenne, l'intérêt grandissant pour les voyages axés sur l'expérience et l'occasion unique 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. Grâce à 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.

Il reste que la lenteur de la reprise économique pose un défi à tous les secteurs de l'économie, y compris le tourisme. Ainsi, dans son discours du Trône de février 2009, le gouvernement a signalé que le tourisme faisait partie des industries auxquelles il allait apporter son soutien. Dans le budget fédéral déposé le 27 janvier 2009, des mesures de relance concernant l'industrie du tourisme ont été annoncées, dont un financement additionnel de 20 millions de dollars par année accordé à la CCT pour les exercices 2009-2010 et 2010-2011. Ces mesures de relance nous permettent de tirer parti de plusieurs occasions d'affaires bien définies : la moitié de ces 20 millions de dollars annuels sert à pénétrer dans de nouveaux marchés émergents qui présentent un potentiel élevé pour le Canada (le Brésil et l'Inde), à accroître les investissements dans deux des marchés émergents où le Canada est déjà présent (le Mexique et la Chine), à accélérer la mise en œuvre de la stratégie relative au marché international des réunions, des congrès et des voyages de motivations (RCVM) et à exploiter les secteurs à potentiel élevé dans le marché des États-Unis; l'autre moitié est investie dans un programme publicitaire étendu et intégré à l'intérieur du Canada.

Objectifs organisationnels et priorités stratégiques

Le plan d'entreprise 2010-2014 expose les objectifs, priorités et stratégies de la CCT pour les cinq prochaines années et réitère l'objectif stratégique d'accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers. En concentrant ses efforts sur les trois objectifs ci-dessous, la CCT sera mieux placée pour réaliser son mandat et profiter ainsi à l'industrie touristique du Canada :

- **Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi et convertir les clients à haut rendement**
 - Se concentrer sur les marchés géographiques et les segments de marché de clients qui offrent le plus grand potentiel de rendement du capital investi.
 - Approfondir les relations avec les clients à haut rendement afin d'influencer leurs décisions touristiques et de les convertir en acheteurs de voyages.
- **Être à l'avant-garde de l'industrie en ce qui a trait à l'harmonisation 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.
 - Devenir chef de file de l'industrie et du gouvernement en matière de marketing touristique.
 - Veiller à l'harmonisation et à la pertinence de la marque.
- **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 fur et à mesure de l'essor des marchés.

En outre, les six priorités clés ci-dessous constituent le cadre qui permettra à la CCT d'atteindre ses trois objectifs pour la période 2010-2014.

- **Être pertinent pour le client et distinguer le Canada des autres destinations**
 - Élaborer et communiquer des messages pertinents aux voyageurs potentiels ciblés et veiller à ce que les messages de marketing qu'ils reçoivent leur soient utiles et répondent à leurs intérêts et à leurs attentes en tant que clients.
 - 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.

- **Accroître le niveau de participation des petites et moyennes entreprises (PME)**
 - Encourager la participation des PME et consolider leur rôle en tant que fer de lance de l'industrie touristique du Canada.

- **Miser sur la visibilité et les pratiques exemplaires au Canada dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver**
 - Faire rayonner le Canada sur la scène mondiale en créant une personnalité touristique pour le Canada avant la tenue des Jeux, en se concentrant sur les relations avec les médias et les communications sur le Web durant les Jeux, puis en travaillant avec des partenaires pour récolter les fruits une fois les Jeux terminés.

- **Veiller à l'excellence organisationnelle**
 - Devenir une « organisation axée sur la stratégie » en utilisant les bons outils, les bonnes personnes et les bonnes ressources.

- **Maintenir une relation de collaboration positive avec l'actionnaire**
 - Faire participer l'actionnaire de manière à rehausser sa perception de la CCT en tant qu'organisation à valeur ajoutée qui fournit des renseignements essentiels et coordonne des activités qui profitent à l'industrie canadienne du tourisme.

- **Miser sur les investissements de relance qui profitent à l'industrie touristique canadienne**
 - Miser sur cette fenêtre de deux ans en aidant l'industrie touristique canadienne à obtenir les meilleurs résultats possibles en période économique difficile tout en veillant à bien la positionner en vue de la prochaine reprise économique.
 - Apporter des avantages économiques immédiats à l'industrie touristique canadienne tout en faisant valoir le potentiel de rendement à long terme du capital investi.
 - Faire connaître l'incidence économique du tourisme en accentuant le marketing intérieur et en répondant davantage aux besoins des PME.



Première partie : Notre entreprise

1.1 Profil d'entreprise

Notre but

Accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers.¹

Notre vision

Inviter le monde entier à explorer le Canada.

Notre mission

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

Notre rôle

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

Notre mandat en vertu de la loi

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

Notre rôle de chef de file

- Promouvoir la marque touristique du Canada sous le thème « Canada. Explorez sans fin ».
- Établir des capacités de recherche de calibre mondial et des systèmes de mesure du rendement reconnus à l'échelle internationale.
- 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. Nos douze principaux marchés géographiques sont le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, le Mexique, le Japon, la Chine, la Corée du Sud, l'Australie et le Brésil.

Nos partenaires

Gouvernements provinciaux et territoriaux, autres ministères et organismes fédéraux, organismes de marketing de destinations, secteur privé canadien, industrie touristique et professionnels du secteur des réunions à l'échelle internationale.

Nos valeurs

Innovation, collaboration, respect.

¹ Les recettes provenant des touristes étrangers correspondent au total des recettes tirées du tourisme international, calculées en soustrayant des recettes touristiques totales les recettes tirées du tourisme national. La CCT considère néanmoins que son programme national est conforme à son objectif d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers, puisqu'il contribue à la substitution des importations en incitant les voyageurs canadiens à mettre de côté leurs projets de voyage à l'étranger pour voyager au Canada.

1.2 À propos de la CCT

Constitution

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

Gouvernance

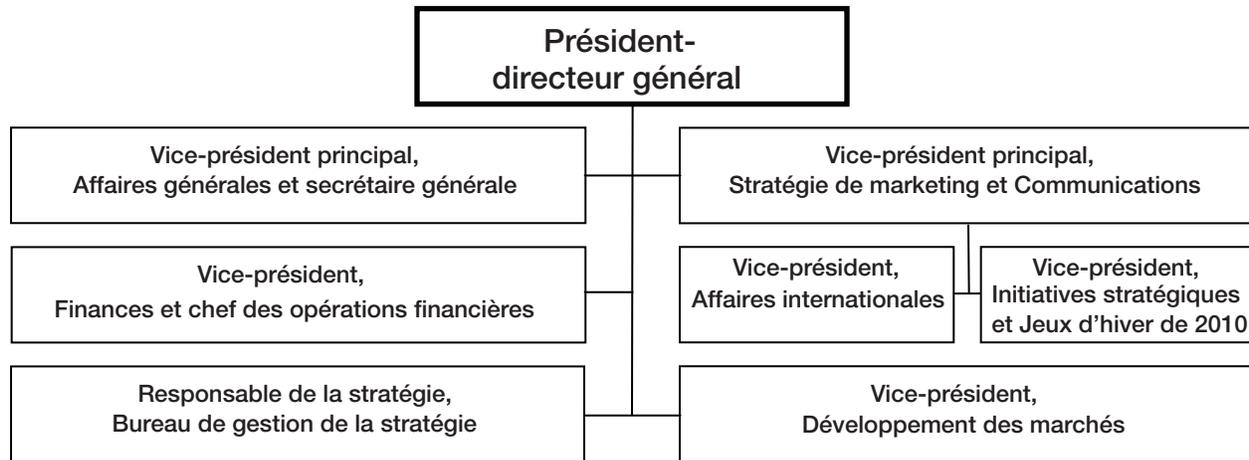
Un conseil d'administration (CA) de 26 membres dirige la CCT. Son rôle consiste à fournir des conseils sur le plan de la gestion et de la stratégie ainsi qu'à approuver le plan d'entreprise quinquennal, mis à jour annuellement, et l'attribution des ressources. Le gouverneur en conseil nomme le président 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 réalité privée-publique de l'industrie et à représenter les diverses régions du Canada. 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

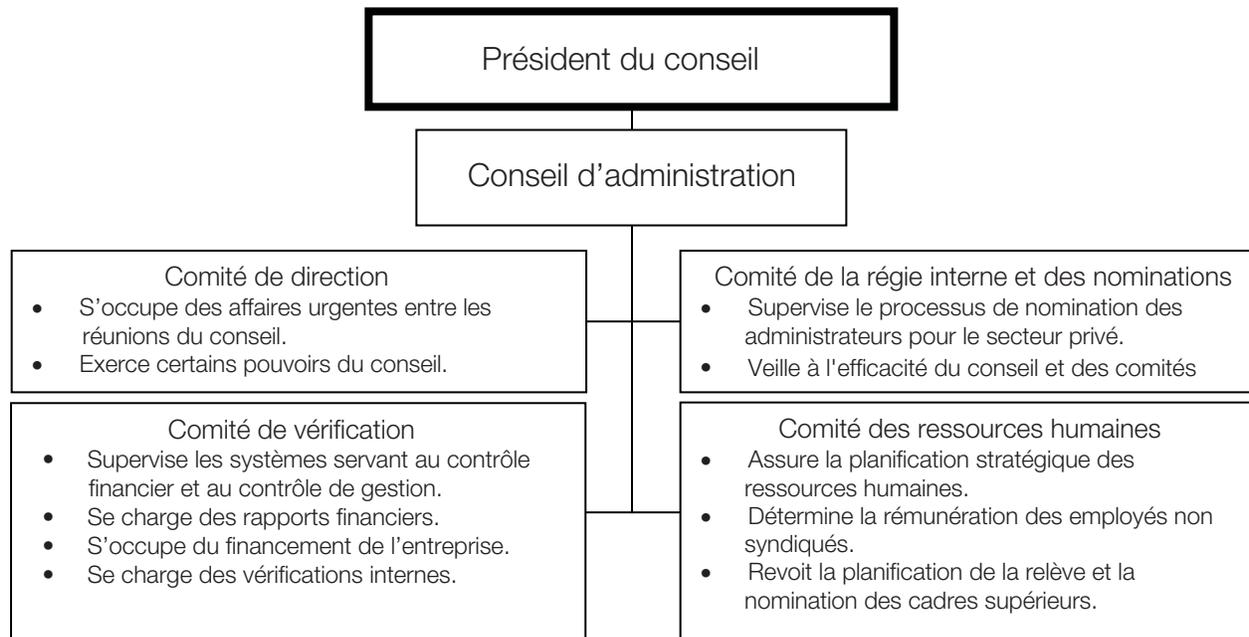
La présidente-directrice générale relève du conseil d'administration, qui de son côté rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie. La Commission informe l'État de ses activités au moyen d'un plan d'entreprise quinquennal et d'un rapport annuel.

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, en vertu desquels elle a été créée et peut exercer 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, dont les suivantes :</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'intérêts</i>
Obligations légales	<p>En vertu de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)</i>, la CCT doit se soumettre à un examen spécial dont les conclusions doivent faire l'objet d'un rapport au conseil d'administration. Le prochain examen est prévu pour 2013.</p>
Reddition de comptes 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 et des comités



Bureaux

La CCT a son siège social à Vancouver, en Colombie-Britannique, et tient un petit bureau local dans la région de la capitale nationale. Elle possède aussi des bureaux internationaux aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Mexique, en France, en Allemagne, en Chine, au Japon, en Corée du Sud et en Australie. Des activités de marketing nationales ont débuté au Brésil et en Inde en 2009. La CCT examinera le potentiel de croissance de ces marchés et la possibilité d'y installer des bureaux internationaux d'ici quelques années.



Personnel

La CCT compte 161 postes permanents, dont 97 (ou 60 %) au siège social de Vancouver. Ces postes fournissent dans une large mesure des services de marketing, de communication et de recherche, et des services généraux. Il existe aussi un petit bureau à Ottawa, où deux employés sont en poste. Outre son personnel canadien, la CCT compte 62 employés permanents (39 %) qui fournissent des services internationaux de marketing et de vente depuis ses bureaux à l'étranger. De ce nombre, 26 employés travaillent dans divers centres aux États-Unis. La représentation relativement forte dans ce pays tient au fait que, à l'heure actuelle, 74 % des voyages internationaux d'une nuit ou plus au Canada sont effectués par des voyageurs qui en sont originaires².

Au printemps 2009, des employés temporaires se sont ajoutés aux effectifs de la CCT afin de soutenir les projets de relance annoncés dans le budget fédéral de 2009. Ces employés supplémentaires s'occuperont du programme de publicité nationale au Canada et de nouvelles initiatives aux États-Unis, dans les marchés émergents et dans le secteur international des RCVM. Des ressources additionnelles sur le plan de l'approvisionnement, des finances, du marketing électronique et des communications générales faciliteront la gestion de cet important projet de deux ans.

² Estimations de la CCT

Deuxième partie : Notre industrie

2.1 Le 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, et sa valeur de 30,3 milliards de dollars en 2008 équivalait approximativement à la valeur économique de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse réunies³.

Publicité à l'échelle nationale

En vertu du budget fédéral de 2009, nous avons commencé à investir dans un programme intégré de publicité nationale d'une durée de deux ans. Ce programme a pour objectif stratégique de remplacer les recettes provenant des touristes étrangers par des recettes locales en présentant aux Canadiens des expériences touristiques canadiennes de calibre mondial et en les encourageant à remplacer leurs voyages à l'étranger par un voyage au Canada. En 2008, l'industrie touristique nationale du Canada a généré des recettes de 59,1 milliards de dollars, soit une hausse de 8,2 % par rapport à 2007.

Action en faveur des entreprises touristiques du Canada

En plus d'apporter de l'argent international au pays, le tourisme fournit du travail à plusieurs milliers de Canadiens. En 2008, Statistique Canada dénombrait au pays 159 493 entreprises liées au tourisme au Canada. 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 quelque 662 900 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 grands secteurs : hébergement, services de restauration et débits de boisson, loisirs et spectacles, transport et services d'agences de voyages. Elles apportent aux Canadiens d'importants bienfaits économiques, sociaux et culturels, aussi bien dans les zones urbaines que rurales.

Bénéfices nationaux

L'industrie touristique est la bénéficiaire immédiate des activités de la CCT. 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 de l'étranger et la création d'emplois au Canada, la CCT favorise les entreprises et les emplois fondés sur le savoir (p. ex. les technologies de mise en service, le marketing électronique, la production créative, la recherche et les tests publicitaires), un secteur de l'économie canadienne à haute valeur. L'industrie du marketing touristique fait partie des clients importants du secteur de la création 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.

³ Selon les données de 2008 de Statistique Canada sur le produit intérieur brut aux prix de base, industries primaires.

Bilan économique de 2008

- Les recettes touristiques ont atteint 74,7 milliards de dollars, soit une augmentation de 5,5 % par rapport à 2007.
- Les recettes totales provenant du tourisme international sont tombées à 15,7 milliards de dollars, soit une baisse de 3,6 % par rapport à 2007.
- Les recettes totales provenant du tourisme national ont atteint 59,1 milliards de dollars, soit une hausse de 8,2 % par rapport à 2007.
- La contribution du tourisme au PIB du Canada a atteint 30,3 milliards de dollars, soit une hausse de 5,8 % par rapport à 2007.
- Les recettes gouvernementales générées par le tourisme ont atteint 21,9 milliards de dollars, soit une hausse de 5,7 % par rapport à 2007.
- L'industrie touristique a généré plus de 662 900 emplois.

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

Troisième partie : Notre marque

3.1 « Canada. Explorez sans fin »

Après le lancement de la marque touristique renouvelée « Canada. Explorez sans fin » en 2007, nous avons cherché à jeter un pont entre les perceptions internationales du Canada, fondées sur la nature, et la nécessité de présenter des expériences touristiques canadiennes plus diversifiées et plus authentiques, qui soient personnelles, pertinentes et interactives, et fassent appel aux émotions. Tout au long de 2008, nous avons bâti une solide plateforme destinée à faire connaître notre marque et à captiver l'imagination des voyageurs du monde entier.

La marque touristique du Canada, conçue pour inspirer, passionner et stimuler le voyageur curieux, permet de projeter partout dans le monde une image vivante et cohérente du Canada. Cette marque, créée par la CCT en collaboration avec nos partenaires de l'industrie, présente aux consommateurs un nouveau genre de voyage où les visiteurs se mêlent à la population locale, découvrent des paysages exotiques et vivent des expériences culturelles extraordinaires et inattendues qui stimulent le corps et l'esprit. Le ton employé est plein d'esprit, chaleureux, créatif et audacieux. Cette marque fait savoir au monde entier que le Canada est un endroit incomparable : 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 populations diverses; un pays qui compte pas moins de 15 sites du patrimoine mondial de l'UNESCO.



« Canada. Explorez sans fin » est devenu une expression du Canada, présentant ses attributs et ses atouts au moyen d'images captivantes et modernes ainsi qu'une personnalité et un ton qui reflètent la nature authentique et chaleureuse des Canadiens.

La marque Canada sera une marque touristique prédominante à l'échelle mondiale, encourageant les voyageurs à raconter leurs propres histoires extraordinaires.

Le monde viendra visiter le Canada non seulement parce que c'est un beau pays, offrant des paysages fabuleux, mais également parce que c'est un lieu qui permet au visiteur de créer ses propres histoires et ses propres expériences, uniques, inattendues, extraordinaires.

3.2 Arguments clés de vente du Canada

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

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

Des villes débordantes de vie à proximité de la nature

Les villes canadiennes constituent une mosaïque de Canadiens de toute origine et de toute confession qui procurent au pays une énergie urbaine sans pareil. Elles évoquent un ensemble de valeurs spécifiquement canadiennes, car elles sont agréables, respirent la fraîcheur, la nouveauté et la prospérité, et la nature y est à l'honneur. Nos centres urbains laissent de l'espace pour respirer : sur le plan physique, ils ne sont pas surpeuplés; sur le plan social, ils vous donnent la liberté de rester vous-même et d'explorer. En outre, même si elles sont cosmopolites et évoluées, les villes canadiennes s'inspirent de la nature véritablement authentique qu'on y retrouve et qui les entourent.

Visitez le superbe port de Halifax, où convergent l'ancien et le moderne, dans une atmosphère dynamique. Découvrez les quartiers animés de Toronto. Explorez le centre historique de Québec, la seule ville fortifiée d'Amérique du Nord.



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

Voyager, ce n'est pas seulement se déplacer d'un endroit à l'autre : c'est aussi explorer et faire des découvertes tout au long du chemin.

Traversez le pays en train. Prenez un hydravion du centre-ville de Vancouver jusqu'à une résidence luxueuse en pleine nature. Laissez-vous emporter sur un voilier longeant le plus long littoral du monde.



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

Les voyageurs peuvent vivre des aventures en s'entourant de merveilles naturelles, d'eau et de vie sauvage sans avoir à sacrifier leur petit confort.

Laissez-vous subjugué par les aurores boréales (dans le doux confort d'une cuve thermal). Faites-vous asperger par les chutes Niagara (et allez à une dégustation de vin dans un vignoble privé des environs). Observez des ours polaires le jour (et savourez un repas gastronomique le soir). Faites de l'hélicoptère dans les Rocheuses le matin (et passez l'après-midi dans un spa).



<p>Une cuisine régionale de première classe</p> <p>Les ingrédients uniques produits localement, le retour à la fraîcheur naturelle et à l'agriculture extensive, la fusion ethnique, les techniques culinaires, l'atmosphère et les qualités humaines se conjuguent pour faire de la cuisine canadienne une expérience savoureuse.</p> <p>Découvrez les vins de glace de l'Ontario ou visitez une microbrasserie en Nouvelle-Écosse. Goûtez à la cuisine fusion dans un restaurant asiatique de renommée mondiale à Vancouver. Apprenez comment sont fabriqués les fromages du Québec ou initiez-vous à l'écaillage d'huîtres à l'Île-du-Prince-Édouard. De la ferme à la table, les tendances culinaires sont ici en pleine évolution : écogastronomie, produits du terroir et régime des 100 milles (160 km).</p>	
<p>Faire connaissance avec des Canadiens</p> <p>Les voyageurs peuvent s'imprégner des collectivités qu'ils visitent. Faites l'expérience de la culture et des Canadiens pour comprendre le parcours historique du Canada et sa progression vers l'avenir. C'est ici que la personnalité de la marque prend vie : pleine d'esprit, amusante, facile d'approche, authentique.</p> <p>Contemplez l'art canadien dans les galeries d'art de Montréal. Initiez-vous à la culture acadienne en participant à une fête de cuisine estivale. Partagez vos histoires avec un habitant de la région à l'occasion du Yukon Storytelling Festival. Découvrez l'héritage laissé par le peuple des grandes plaines au célèbre précipice à bisons de l'Alberta.</p>	

3.3 Modèle de cheminement vers l'achat

Le comportement des consommateurs qui achètent un produit de voyage peut être scindé en différentes étapes qui, suivies successivement, constituent un cheminement qui débute au moment où le consommateur entend parler d'une destination et prend fin au moment où il achète un voyage. La CCT a élaboré un modèle de « cheminement vers l'achat » pour illustrer ce processus et suivre le rendement de la marque touristique du Canada à chaque étape menant aux achats des consommateurs. Notre modèle comprend sept étapes : 1) la prise de connaissance; 2) la considération de la liste de destinations éventuelles; 3) la considération de la liste de destinations sérieusement envisagées; 4) la création d'un scénario de voyage; 5) la planification d'un itinéraire détaillé; 6) l'achèvement des préparatifs de voyage; 7) l'achat concret d'un voyage. L'analyse du modèle nous permet de comparer le rendement de la marque dans tous les marchés et de cibler les activités de marketing de manière à renforcer les points faibles. Par exemple, la plus grande difficulté du Canada concerne l'étape de « création d'un scénario de voyage », où les voyageurs sont amenés à s'imaginer en train de vivre leur expérience de voyage. Autrement dit, bon nombre de consommateurs connaissent le Canada en tant que destination et envisagent même sérieusement de le visiter, mais sans jamais se rendre à l'étape de « création d'un scénario de vacances ». En fait, à ce stade, quel que soit le marché, le Canada perd environ la moitié de son public. Parmi ceux qui atteignent l'étape en question, il en reste encore une bonne partie qui ne passent jamais à l'étape suivante, la planification d'un itinéraire, qui représente un élément important. Il devient alors très difficile pour toute personne qui fait du marketing ou de la promotion pour une destination de faire passer le consommateur du désir à l'intention et de captiver son imagination de manière à ce qu'il se fasse un « scénario de vacances ». Le modèle aide à déterminer où en est notre public cible par rapport aux sept étapes et permet d'adopter une approche ciblée pour les guider dans leur cheminement vers l'achat.

Cheminement vers l'achat



Quatrième partie : Notre monde

4.1 Contexte sectoriel

Nécessité de se tenir au courant

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

État de l'économie mondiale

Dans la seconde moitié de l'année 2008, la crise hypothécaire aux États-Unis s'est transformée en une grave crise financière qui a entraîné depuis une baisse importante de la demande mondiale. La plupart des pays les plus développés, dont le Canada, subissent ainsi des pressions attribuables à la récession et doivent faire face à une contraction de la demande. Cela dit, l'économie mondiale est en train de passer de la récession à la reprise économique, de sorte qu'un rétablissement de la croissance de production est prévu en 2010.

En dépit de la restructuration et du repli en cours dans un certain nombre de secteurs et de régions clés – qui continueront de connaître un ralentissement important du rythme de leurs activités –, de solides tendances cycliques devraient apporter un élan de croissance qui tombera à point. Le Canada et plusieurs autres pays du monde entier devraient profiter de l'élan renouvelé des principaux moteurs économiques mondiaux.

Néanmoins, même si la croissance de la production mondiale redevient positive dans la seconde moitié de l'année, il reste probable que le PIB réel à l'échelle mondiale connaîtra une contraction moyenne de 2,7 % en 2009. Mais compte tenu du raffermissement économique, on s'attend à ce que la croissance de la production mondiale atteigne en moyenne 2,6 % en 2010.

État de l'industrie mondiale du tourisme

Bien que le tourisme se soit mieux porté que certains autres secteurs de l'économie, il n'a pas été à l'abri de la crise, et la demande touristique internationale a continué de se détériorer dans le contexte de la récession mondiale. Selon les données préliminaires compilées par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) pour les premiers mois de 2009, la tendance est toujours à la baisse par rapport au deuxième semestre de 2008. Rappelons qu'au cours de la seconde portion de 2008, les arrivées de touristes étrangers avaient reculé de 2 %, après avoir affiché une forte hausse de 6 % au premier semestre de l'exercice⁴.

En valeur réelle, le nombre d'arrivées de touristes internationaux entre janvier et avril 2009 a été estimé à 247 millions, ce qui représente une baisse par rapport aux 269 millions de 2008 et aux quelque 254 millions de 2007. Jusqu'à présent, le nombre d'arrivées de touristes internationaux est en baisse de 22 millions par rapport à l'année dernière. En général, les quatre premiers mois de l'année représentent environ 28 % du total annuel. L'OMT prévoit actuellement que le tourisme international connaîtra une baisse de quatre à 6 % au cours de l'année 2009⁵.

⁴ Baromètre OMT du tourisme mondial, volume 7, numéro 2, juin 2009: http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_2_fr_excerpt.pdf

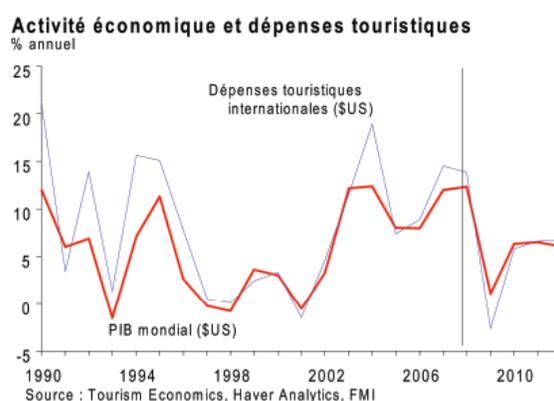
⁵ Idem.

État de l'industrie canadienne du tourisme

La détérioration de la conjoncture économique, les nouvelles exigences en matière de documents, la volatilité du prix du carburant et la force du dollar canadien ont entraîné une baisse du nombre de voyages d'agrément en provenance des États-Unis, ce qui a par ailleurs contribué à la diminution du nombre de visites internationales. Depuis 2002, le Canada a vu chuter de 7,2 points sa part du marché des voyages d'agrément des États-Unis vers l'étranger, tandis que celle des voyages RCVM a diminué de 2,3 points. Néanmoins, compte tenu des 12,5 millions de voyageurs des États-Unis (agrément et RCVM) se déplaçant pour une nuit ou plus et les recettes de 6,6 milliards de dollars qu'ils ont généré en 2008⁶, le marché des voyages d'agrément des États-Unis demeure plus important que tous les autres principaux marchés d'outre-mer de la CCT réunis (3,8 milliards de dollars). En 2008, les touristes étrangers qui ont séjourné une nuit ou plus au Canada ont généré des recettes de 12,9 milliards de dollars. Les principaux marchés de la CCT représentent 80 % de ce total, soit 10,4 milliards de dollars⁷. Les visiteurs internationaux ont en outre apporté au Canada des recettes supplémentaires de 3,2 milliards de dollars sous forme de dépenses effectuées lors de voyages d'une seule journée ou de tarifs versés à des transporteurs aériens canadiens pour des vols en direction ou en provenance du Canada.

Activités de marketing en période de ralentissement économique

L'industrie du tourisme se rétablit habituellement très vite après un ralentissement économique. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, les dépenses touristiques tardent rarement à reprendre lorsque l'activité économique augmente. Par conséquent, l'actuelle récession mondiale représente une occasion unique qui ne se produit pour ainsi dire qu'une fois par génération, car elle permettra au Canada d'accroître sa part de marché internationale en recourant à des activités de marketing énergiques durant la période concernée. Un grand nombre de recherches évaluées par les pairs, qui émanent aussi bien de professionnels du marketing que du monde universitaire, ont montré qu'il est profitable d'augmenter les investissements de marketing en période de ralentissement



économique. Par exemple, une étude de McGraw-Hill portant sur les récessions de 1974-1975 et de 1981-1982 a confirmé l'avantage à long terme que représente le maintien d'une forte présence publicitaire⁸. Cette étude a permis de déterminer que les entreprises qui avaient réduit leurs activités publicitaires en 1981-1982 ont vu leurs ventes augmenter de seulement 19 % entre 1980 et 1985, contre 275 % dans le cas des entreprises qui avaient maintenu ces activités. De même, d'après une étude de l'American Business Press, 143 entreprises américaines qui ont réduit leurs dépenses publicitaires durant la récession de 1974-1975 ont vu leurs recettes chuter de 38 % dans les deux années qui ont suivi⁹. Par ailleurs, les données du Profit Impact of Market Strategy (impact de la stratégie de développement des marchés sur les bénéfices – PIMS) du Strategic Planning Institute, recueillies durant le ralentissement économique de 1990, montrent que les entreprises ayant réduit leurs investissements publicitaires ont fait l'objet d'une hausse de leur part du marché d'à peine 0,2 %, tandis que celles ayant maintenu leurs investissements ont vu leur part de marché augmenter de 0,5 %, et celles ayant investi davantage qu'auparavant ont connu une croissance de 0,9 % de leur part de marché¹⁰. En moyenne, l'augmentation des dépenses de marketing durant une récession s'avère profitable pour le rendement durant toute la première année de reprise économique¹¹. La CCT compte adopter cette stratégie éprouvée, grâce au programme de relance de l'économie inclus dans le budget de 2009.

⁶ Ces recettes provenant de voyages d'une nuit ou plus au Canada ne comprennent pas les frais réglés aux transporteurs canadiens pour entrer au Canada ou en sortir; elles comprennent toutefois les frais réglés aux transporteurs pour les voyages à l'intérieur du pays.

⁷ Résultats préliminaires de l'enquête sur les voyages internationaux de Statistique Canada.

⁸ Selon le rapport de DDB intitulé « Capturing Opportunities in Challenging Times: Marketing and Advertising in a Recession » : http://issuu.com/ddbcomyp/docs/ddb_yr_capturing_opps_271008?mode=embed&documentId=081112203526-6a4e3edc2c874390a60a305a939e87ba&layout=white

⁹ Idem

¹⁰ Idem

¹¹ Quelch, John A. et Katherine E. Jocz. « How to Market in a Downturn », Harvard Business Review, avril 2009.

Concurrence renouvelée

L'OMT classe maintenant le Canada au quinzième rang mondial tant pour les recettes touristiques que pour les arrivées de touristes. Pour l'avenir, l'accroissement de la concurrence mondiale, la vigueur du dollar canadien et la volatilité des prix du carburant posent certains défis à l'industrie canadienne du tourisme. À l'échelle mondiale, la concurrence pour accueillir les touristes a atteint de nouveaux sommets et les nouvelles destinations exotiques et émergentes d'Asie, d'Afrique et du Moyen-Orient commencent à attirer sérieusement les voyageurs. Au cours des 10 prochaines années, on s'attend à ce que les destinations émergentes réalisent de forts gains aux dépens de l'Europe et des Amériques. En effet, selon les prédictions, l'Europe et les Amériques réunies réussiront tout juste à attirer un milliard de voyageurs d'ici 2020, alors que l'Asie, l'Afrique et le Moyen-Orient en attireront de leur côté plus de 1,6 milliard. Le Canada n'est pas le seul pays aux prises avec des difficultés sur le plan des voyages internationaux, et plusieurs de ses concurrents établis en ont aussi connu en 2008.

Sur le plan du volume, le Canada a vu décroître le nombre de voyages d'une nuit ou plus effectués au pays en provenance de quatre de ses principaux marchés : les États-Unis (-5,5 %), le Royaume-Uni (-6,9 %), le Japon (-16,7 %) et la Corée du Sud (-7,8 %). Cette situation a contribué, en 2008, à une baisse de 5,5 % dans l'ensemble des principaux marchés de la CCT et de 4,4 % en ce qui a trait aux marchés internationaux. Ces baisses ont grandement augmenté la dépendance de l'industrie canadienne du tourisme aux voyages à l'intérieur du pays.

2008 – Voyages d'une nuit ou plus (en milliers)								
	Canada	08/07 %	É.-U.	08/07 %	Australie	08/07 %	R.-U.	08/07 %
États-Unis – total	12 503	-5,5	-	-	454	-1,0	2 959	-16,7
R.-U.	837	-6,9	4 564	+1,5	672	-2,0	-	-
France	405	+12,6	1 244	+24,7	86	+16,0	3 636	+6,8
Allemagne	315	+5,6	1 783	+16,9	161	+6,0	2 905	-14,0
Mexique	257	+11,7	6 235	-7,4	-	-	64	+10,3
Japon	259	-16,7	3 250	-8,0	457	-20,0	239	-22,4
Corée du Sud	187	-7,8	759	-5,8	218	-14,0	-	-
Chine	159	+5,3	632	+17,1	356	-0,3	137	-23,0
Australie	219	+5,0	690	+3,0	-	-	959	+1,9
Total – marchés principaux	15 126	-5,5	19 197	-0,6	2 404	-6,1	11 759	-7,2
Total – marchés internationaux	16 997	-4,4	50 502	+4,4	5 685	-1,0	31 928	-2,6

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

Compte des voyages

En 2008, les recettes touristiques totales du Canada ont été estimées à 74,7 milliards de dollars (une hausse de 5,5 % par rapport à 2007). Les voyages à l'intérieur du pays ont toutefois représenté plus de 79 % (59,1 milliards de dollars) des recettes totales, les Canadiens ayant profité de la vigueur économique de leur pays. Le tourisme international a seulement généré des recettes de 15,7 milliards de dollars, ce qui représente à peine 21 % des recettes touristiques totales (une baisse de 3,6 % par rapport à 2007). Parallèlement, vu la force du dollar canadien, les dépenses des Canadiens en voyage à l'étranger ont continué d'augmenter, atteignant en 2008 le niveau record de 26,6 milliards de dollars (augmentation de 8,1 % par rapport à 2007). En conséquence, le défi cit de la balance touristique internationale du Canada – soit la différence entre ce que les ressortissants canadiens ont dépensé à l'étranger et ce que les voyageurs internationaux ont dépensé au Canada – a atteint en 2008 le niveau record de 12,6 milliards de dollars, par rapport à 10,0 milliards en 2007.¹² Pour 2009, il est difficile de prévoir l'effet qu'aurait

¹² Estimations de la CCT

certaines facteurs (comme un dollar canadien de plus en plus fort et les efforts de marketing de la CCT pour faire en sorte que les Canadiens voyagent dans leur propre pays) sur le déficit touristique international du Canada.

4.2 Priorités fédérales

Le gouvernement du Canada, reconnaissant l'importance du tourisme dans l'économie canadienne, 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 pour protéger les familles et les collectivités qui en dépendent.

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

Dans le cadre de la Semaine du tourisme (1^{er} au 7 juin 2009), le premier ministre Harper et la ministre Ablonczy ont rencontré des responsables de l'industrie canadienne du tourisme et ont annoncé que le gouvernement fédéral passait à la prochaine étape : veiller à ce que la future stratégie fédérale en matière de tourisme permette d'élargir l'accès aux attractions touristiques du Canada et de mieux les faire connaître. « Le tourisme est une industrie de plus en plus importante qui fait vivre des petites entreprises et fait travailler des milliers de Canadiens et de Canadiennes dans toutes les régions de notre pays, a déclaré le premier ministre. Notre Plan d'action économique prévoit plusieurs investissements d'envergure pour renforcer ce secteur vital. La prochaine étape consiste à mieux coordonner nos efforts et à faire valoir plus efficacement que le Canada est une destination touristique de choix pour les visiteurs nationaux et internationaux. »

De 2010 à 2014, la CCT collaborera avec divers autres ministères et organismes fédéraux afin de contribuer autant que possible aux travaux visant à faire progresser les dossiers prioritaires suivants :

- Favoriser le développement de produits et les investissements des partenaires dans les actifs et les produits touristiques canadiens;
- Faciliter l'accès et les déplacements des touristes, tout en assurant la sûreté et l'intégrité des frontières du Canada;
- Mieux faire connaître le Canada en tant que destination touristique de premier ordre, notamment en faisant la promotion des atouts fédéraux en matière de tourisme;
- Favoriser un apport suffisant de travailleurs qualifiés afin d'offrir aux visiteurs un accueil et des services de qualité et de bonifier ainsi leur expérience touristique.

4.3 Programmes fédéraux

Programme de coordination de l'image de marque

La CCT, à titre de société d'État fédérale 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. En 2008, elle a élaboré et mis en œuvre un plan d'action relatif au PCIM pour se donner des orientations permettant d'assurer une utilisation appropriée et cohérente des identificateurs du Programme.

Langues officielles

Dans son bulletin de rendement de 2008-2009, le Commissariat aux langues officielles a classé la CCT au premier rang sur 15 employeurs distincts, et elle a été la seule organisation à obtenir la notation « exemplaire » (A). Durant la période de 2010 à 2014, nous continuerons de respecter l'égalité des deux langues officielles, d'encourager l'emploi efficace des deux langues en milieu de travail et de fournir des services aux communautés des deux langues officielles.

4.4 Partenariats financiers

Collaboration publique-privée

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 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 2010-2014, la CCT continuera de tirer parti des contributions des partenaires pour maximiser l'effet de chaque dollar provenant des fonds publics qui a été investi dans les activités de marketing touristique du Canada.

La CCT comptait en 2008 sur quatre types d'entente de partenariat permettant d'obtenir des contributions :

- **Campagnes de marketing ou de vente menées par la CCT** : 12,4 millions de dollars.
- **Initiatives de marketing dirigées par un partenaire dans la gestion de 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.

Partenariat public-privé en 2008	
Affectation budgétaire de la CCT	82,9 millions \$
Contributions versées par les partenaires	95,8 millions \$
Total des investissements	178,7 millions \$

Cinquième partie : Possibilités stratégiques, facteurs qui influencent le rendement et risques

5.1 Possibilités

Hausse de la demande

Le Conference Board du Canada prévoit que la demande de produits et de services touristiques, qui était de 130 milliards de dollars en 2005, s'élèvera à 220 milliards de dollars en 2025 (en dollars constants de 1997)¹³. Dans une large part, la hausse de la demande est simplement liée à 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). L'OMT s'attend à ce que le nombre d'arrivées de touristes internationaux, estimé à 924 millions en 2008, atteigne 1,6 milliard d'ici 2020, soit près du double.

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

Intérêt croissant envers le tourisme axé sur les expériences

Les consommateurs recherchent de plus en plus des occasions de voyage leur permettant de vivre de nouvelles expériences, de satisfaire leur curiosité et d'ajouter de la nouveauté et de l'exotisme à leur vie. Pour répondre aux besoins des voyageurs, les voyagistes commencent à offrir une nouvelle gamme d'activités, d'expériences, d'itinéraires et de voyages organisés pour le tourisme de luxe. Les touristes tendent à gagner en raffinement et voient de plus en plus les voyages comme des expériences et des aventures nouvelles qui contribueront à leur épanouissement personnel. Ils souhaitent également en avoir pour leur argent. Or, la marque touristique du Canada doit permettre 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

Trois milliards de spectateurs de partout dans le monde regarderont les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver, ce qui représente une occasion unique comme il s'en produit peut-être une fois par génération, car elle permettra d'accélérer la diffusion mondiale de la marque touristique renouvelée du Canada, notamment dans les 12 principaux marchés de la CCT. En exploitant la visibilité médiatique offerte par les Jeux d'hiver de 2010, la CCT

¹³ Selon le rapport À court de main-d'œuvre du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT), 2008 : http://cthr.ca/-/media/Files/CTHRC/Home/research_publications/labour_market_information/sd-tourism-brochure-national-fr.ashx

continuera de coopérer avec ses partenaires en vue de distinguer la marque Canada des autres et de convaincre le monde entier d'explorer le Canada.

5.2 Facteurs ayant une influence sur le rendement

Incertitude économique

L'incertitude économique grandissante qui planait depuis l'été 2008 s'est transformée depuis en véritable récession. Celle-ci continue de se répercuter sur la confiance des consommateurs et l'avoir net des voyageurs, particulièrement aux États-Unis. Le tourisme a toujours eu tendance à se rétablir rapidement des difficultés économiques, mais la volatilité actuelle des marchés mondiaux s'est traduite par des compressions à l'échelle canadienne dans diverses organisations faisant partie de l'industrie du marketing touristique. Il ne faut pas surestimer la nécessité de continuer à faire la promotion de la marque touristique du Canada afin de protéger notre part de marché en ces temps incertains.

Prix du carburant

La volatilité des cours du pétrole brut se répercute de plus en plus sur l'industrie du tourisme en faisant varier le prix du carburant, qui influence le coût des voyages. En 2008, le prix du baril de pétrole brut a grimpé durant le premier semestre, atteignant un record historique de 147,27 \$US en juillet (soit plus du double de l'année précédente) avant de retomber au-dessous des 40 \$US vers la fin de l'année. On s'attend à ce que le prix du carburant augmente en 2009 et en 2010 dans un contexte économique plus favorable, ce qui veut dire que la volatilité continue des marchés rendra difficile la planification stratégique de l'avenir et la gestion des coûts par l'industrie du tourisme. La volatilité du prix du carburant va donc continuer à avoir un effet sur la performance du tourisme étranger au Canada.

Accès aérien

Tout au long de 2009, les transporteurs aériens ont continué de subir les effets des variations du prix du pétrole, des difficultés économiques mondiales et des craintes d'épidémie de H1N1 sur la demande en voyages. Selon les prévisions de l'Association du transport aérien international (IATA), le trafic passagers international accusera un recul de 8 % en 2009, avant de reprendre une croissance modérée en 2010. Conformément à cette tendance, la capacité aérienne en partance des principaux marchés de la CCT devrait diminuer de 4,0 % en 2009 par rapport à 2008, malgré la modeste augmentation prévue dans les marchés français (1,8 %) et allemand (2,8 %). Les négociations entre la Corée du Sud et le Canada se sont conclues par la signature d'un accord « ciel ouvert » en juillet 2009. En vertu de cet accord, les transporteurs aériens des deux pays ne sont soumis à aucune limite quant au nombre de vols qu'ils peuvent effectuer pour transporter des voyageurs ou des marchandises. Les voyageurs désireux de se rendre au Canada profiteront d'une capacité accrue et d'un meilleur choix de vols. Par ailleurs, le Canada a signé en février 2009 un autre accord « ciel ouvert », cette fois avec le Costa Rica, conformément à l'engagement du gouvernement du Canada de resserrer les liens avec les Amériques.

Taux de change

La vigueur du dollar canadien affecte la compétitivité du Canada à l'échelle internationale. Bien qu'il 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. Alors que la reprise économique s'amorçait en 2009, le dollar canadien se renforçait, approchant à l'automne la parité avec le dollar américain. Bien que favorable au pouvoir d'achat et au niveau de vie du Canada, un dollar canadien fort risque aussi de ralentir la reprise économique en menaçant le secteur manufacturier, les exportations et la compétitivité du pays. De plus, un dollar canadien fort nuit aussi à la compétitivité de l'industrie canadienne du tourisme, les voyageurs américains (provenant surtout des États frontaliers) ne bénéficiant plus d'un taux de change intéressant.

Niveaux de financement concurrentiels

L'exercice de la gestion du risque pour l'entreprise réalisé par la CCT a permis de déterminer que nous ne disposons pas des ressources adéquates pour nous acquitter de notre mandat. Ce risque est accentué par l'augmentation des investissements de plusieurs concurrents du Canada. Parmi les principales destinations internationales concurrentes du Canada que sont l'Australie, le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande, seule cette dernière (qui compte 4,2 millions d'habitants) dispose d'un budget touristique inférieur à celui du Canada sur le plan des crédits de base. Tout comme la CCT, les autres organismes nationaux de marketing touristique travaillent en partenariat avec l'industrie pour faire le meilleur usage possible de leurs crédits budgétaires. Or, tandis que le Canada consacre des ressources additionnelles au marketing touristique afin de contrer les effets du ralentissement économique, bon nombre de nos concurrents en font autant.

Les destinations américaines font également concurrence au Canada pour attirer les visiteurs américains et les voyageurs internationaux long-courriers. Par le passé, le fait que les États-Unis n'aient pas d'organisme national de marketing touristique et la faible notoriété de la marque touristique réunissant les destinations américaines aux yeux de l'industrie touristique mondiale constituaient un avantage stratégique pour le Canada. Pour attirer les visiteurs internationaux, la marque touristique du Canada devait faire face à la concurrence d'États et de villes disposant de leur propre budget de marketing pour leurs campagnes touristiques internationales.

En 2008, la California Travel & Tourism Commission disposait d'un budget de 58,9 millions de dollars. Cette année, la Las Vegas Convention & Visitors Authority est dotée d'un budget de 234,0 millions de dollars.

Organisation de marketing touristique	Crédits de base pour 2008 (en \$CA)*
Las Vegas Convention & Visitors Authority	234,0 millions
Tourism Australia	122,7 millions
VisitBritain	97,9 millions
Commission canadienne du tourisme	76,6 millions
California Travel & Tourism Commission	58,9 millions
Tourism New Zealand	56,5 millions

* Taux de change moyen de la Banque du Canada pour 2008 utilisé : 1 \$US = 1,06601429 \$CA
Sources : Las Vegas Convention & Visitors Authority, budget annuel 2008-2009; Tourism Australia, crédits gouvernementaux, 2007-2008; VisitBritain, rapport annuel et états financiers, 2007-2008; Hawaii Visitors and Convention Bureau, budget 2007/2008; California Travel and Tourism Commission, états financiers, 2008; Tourism New Zealand, rapport annuel, 2007-2008.

Le 9 septembre 2009, le Sénat 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 ses politiques en matière de voyages et à promouvoir les États-Unis comme destination internationale de premier choix. Selon toute probabilité, cette loi sera présentée à la Chambre des représentants d'ici la fin de l'année. Ce nouvel organisme de marketing touristique serait financé par un investissement privé de 100 millions \$US 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 \$US. La création d'un organisme national de marketing touristique 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 en ce qui concerne les voyageurs internationaux long-courriers.

5.3 Risques

Évaluation des risques

La CCT assure le suivi des principaux risques organisationnels auxquels elle doit faire face et prend les mesures appropriées pour ramener ces risques à des niveaux acceptables. 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. La CCT mettra à jour son évaluation des risques et rendra compte de l'efficacité de ses activités d'atténuation dans le rapport annuel de 2009.

Risque	Évaluation de 2007	Évaluation de 2008	Change-ment	Activités d'atténuation en 2009
Ressourcement : <i>Maintenir des ressources adéquates pour mettre en œuvre la stratégie</i>			a.v.	Déterminer les économies possibles; réduire les frais généraux ; consulter les partenaires afin d'assurer la meilleure harmonisation possible des ressources
Conservation du personnel : <i>Conserver le personnel clé</i>			↓	Mettre en œuvre un plan de relève
Destinations rivales : <i>Mener une concurrence efficace pour s'approprier les recettes touristiques internationales</i>			a.v.	Exécuter une stratégie de marketing axée sur la différenciation et la diversification; continuer de cibler de nouveaux segments de marché
Choc exogène : <i>Gérer efficacement les répercussions de catastrophes naturelles (ex. : pandémies ou désastres environnementaux) et autres chocs exogènes (ex. : tragédies aériennes) sur les dépenses touristiques au Canada</i>			↓	Intégrer les avantages concurrentiels dans les plans de marketing et de vente; cadre de gestion de crise mis en œuvre
Pertinence et attribution – mesure du rendement : <i>Pleinement évaluer et attribuer le rendement, et démontrer l'influence sur le tourisme au Canada</i>			↓	Mise en œuvre du tableau de bord prospectif terminée
Développement du leadership : <i>Mettre en place des programmes de formation efficaces pour soutenir le personnel</i>	–		Nouveau risque	Début de la mise en œuvre du programme de développement du leadership
Recrutement : <i>Faire en sorte que les employés occupent le poste qui leur convient</i>			a.v.	Renforcer le processus de recrutement; réaliser périodiquement des enquêtes de référence sur les salaires
Respect de la vie privée : <i>Éviter la divulgation non intentionnelle d'information confidentielle ou délicate à des tierces parties</i>			↓	Élaborer une politique sur le respect de la vie privée et des procédures d'adhésion volontaire au marketing électronique
Efficacité technologique : <i>Tirer parti des capacités de la TI pour mener des processus internes efficaces (ex. : approvisionnement, gestion des relations-clients, sécurité et confidentialité)</i>			↓	Évaluation du système mis en place commencée
Régie interne du conseil d'administration : <i>Miser sur les pratiques de bonne gouvernance établies par le conseil d'administration</i>	–		Nouveau risque	Examen de la gouvernance terminé; le rapport a été soumis à l'actionnaire
Réputation de l'entreprise : <i>Entretenir des relations positives avec l'actionnaire</i>	–		Nouveau risque	Maintenir, à Ottawa, les relations gouvernementales avec les organismes fédéraux
Examen spécial : <i>Suivre le plan d'action proposé par le rapport d'examen spécial</i>	–		Nouveau risque	Continuer de mettre en œuvre le plan d'action et de rendre des comptes à cet égard; le prochain examen spécial est reporté à 2013
Efficacité du marketing : <i>Miser sur la marque touristique du Canada pour assurer une mise en marché efficace tout en respectant les exigences du PCIM</i>	–		Nouveau risque	Terminer la migration 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 : <i>Conclure la négociation d'une convention collective avec le syndicat</i>	–		Nouveau risque	Signature de la nouvelle convention collective

Légende

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

Sixième partie : Notre plan

Le plan d'entreprise 2010-2014 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 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 continuera d'adopter une approche ciblée en matière de marketing qui lui permettra de repositionner le Canada comme une destination où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires.

6.1 Objectifs

Le plan de la CCT repose sur trois objectifs principaux, chacun associé à des mesures et à des stratégies de haut niveau.

Objectif 1 :

Miser sur les marchés qui assurent le meilleur rendement du capital investi et convertir les clients à haut rendement

Mesures clés

- Recettes provenant des touristes étrangers
- Produit intérieur brut généré par le tourisme (PIB)
- Emplois dans le secteur du tourisme
- Recettes générées par les touristes internationaux en provenance des principaux marchés de la CCT
- Dépenses moyennes par personne et par nuit parmi les principaux marchés de la CCT
- Rendement du capital investi (RCI) des campagnes de marketing
- Pistes et clients potentiels relatifs aux RCVM
- Conversion des pistes relatives aux RCVM

Principales stratégies

- 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.
- La CCT approfondira ses relations avec les consommateurs à haut rendement dans le but d'influencer leurs décisions de voyage.

Objectif 2 :

Être à l'avant-garde de l'industrie en ce qui a trait à l'harmonisation et à l'uniformité de la marque

Mesures clés

- Adaptation des partenaires à la marque
- Satisfaction des partenaires

Stratégie principale

- En canalisant l'énergie collective des gouvernements 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.

Objectif 3 :

Réagir à la dynamique changeante du marché

Stratégie principale

- En misant 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.

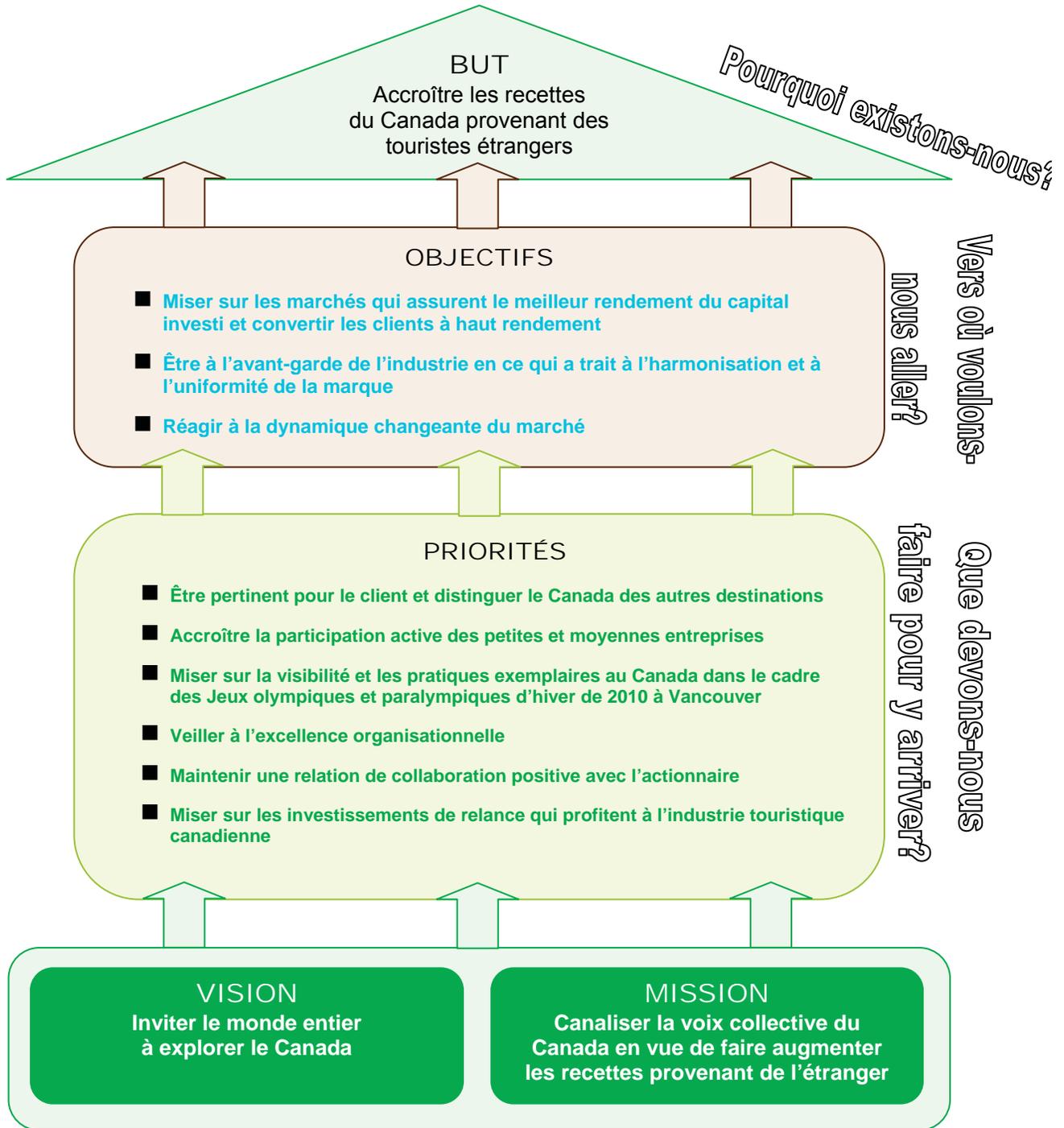
6.2 Priorités

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

- Être pertinent pour le client et distinguer le Canada des autres destinations;
- Accroître le niveau de collaboration avec les petites et moyennes entreprises (PME);
- Miser sur la visibilité et les pratiques exemplaires au Canada dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver;
- Veiller à l'excellence organisationnelle;
- Maintenir une relation de collaboration positive avec l'actionnaire;
- Miser sur les investissements de relance qui profitent à l'industrie touristique canadienne.

6.3 Cadre stratégique

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



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; le point de vue relatif au budget et aux finances; le point de vue du client; le point de vue relatif aux processus opérationnels à l'interne; le point de vue relatif à l'apprentissage et à la croissance; et le point de vue relatif aux Jeux olympiques. Ainsi, lors de la mise en application de ses stratégies, la CCT continuera à tenir compte des points de vue de l'actionnaire, des intervenants et des clients. En parallèle, elle prendra en considération la manière dont les processus internes ainsi que les réalités financières et budgétaires influencent le programme. La CCT continuera à préciser 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 2010-2014

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, ultimement, d'accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers. Un résultat clé a été défini à l'endroit de chaque priorité; toutefois, un certain nombre d'autres mesures de rendement ont aussi été inscrites dans le tableau de bord prospectif.

Priorité 1 :

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

Mesures clés

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

Principales stratégies

- La CCT élaborera et communiquera des messages pertinents sur les destinations à des voyageurs potentiels ciblés, en veillant à ce que ces messages répondent aux attentes et aux intérêts particuliers de ces voyageurs.
- À partir d'une plateforme créative mondiale qui a fait ses preuves, la CCT tiendra compte des facteurs de motivation et des désirs des segments de consommateurs ciblés afin de maximiser l'efficacité de ses communications et de démarquer le Canada de la concurrence.
- La CCT offrira un contenu vidéo permettant au Canada de se distinguer et elle fera la promotion de la marque touristique du Canada auprès des diffuseurs qui détiennent les droits concernant les Jeux d'hiver de 2010.
- La CCT travaillera avec des partenaires à la création ou à l'actualisation de produits qui ajoutent à la marque touristique du Canada et répondent aux attentes du consommateur.

Risques et atténuation

- 1. Efficacité du marketing.** La CCT tirera profit de la marque touristique du Canada pour faire du marketing efficace tout en examinant les exigences relatives au Programme de coordination de l'image de marque(PCIM). Le risque est atténué par des programmes de marketing efficaces et attrayants pour les clients et les partenaires.
- 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 de la technologie.** 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. L'évaluation des besoins en matière de systèmes a commencé.
- 4. 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.
- 5. Chocs exogènes.** Ce risque sera atténué par l'intégration des avantages concurrentiels dans les plans de marketing et de vente. Un cadre de gestion de crise a été mis en œuvre.

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 pertinent pour le consommateur (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 leurs préférences, leurs attitudes et leurs motivations par rapport aux expériences de voyage, et pour définir des segments du marché touristique. À cette fin, elle utilise déjà le Quotient explorateur^{MC} (QE). 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 : la manière dont les gens interprètent une expérience de voyage et le sens qu'ils donnent à cette expérience. Le QE permet à la CCT de mieux comprendre le consommateur et donc de concevoir des programmes de communication plus pertinents qu'elle adaptera par la suite. Au cours des cinq prochaines années, l'information rassemblée au moyen du QE orientera les décisions liées au marketing et procurera au Canada un nouvel avantage concurrentiel.

Offrir des expériences et du contenu irrésistibles

Une bonne information contribue à rendre un produit désirable. Tout au long de la période 2010-2014, l'équipe des Expériences de la marque continuera de s'appuyer sur les segments de marché qui ont été ciblés au moyen du QE afin de concevoir un référentiel de produits et d'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 à proximité de la nature, l'aventure en plein air ainsi que les expériences qui différencient indéniablement le Canada des autres destinations. Le but consiste à surprendre les voyageurs potentiels, à changer leur perception du Canada et à leur donner envie de s'y rendre.

Interagir avec le voyageur potentiel et accroître la présence sur Internet

La CCT a beaucoup investi dans le marketing électronique au cours des deux dernières années. Au cours des cinq prochaines années, elle investira dans la création d'expériences en ligne destinées à convertir les visiteurs intéressés en clients. 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 du contenu et de la qualité. Le marketing électronique doit non seulement aider le client à envisager le Canada comme destination de voyage, mais il doit aussi différencier le Canada des pays concurrents.

Établir des relations

Pendant la période 2010-2014, 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 clients 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 clients et de dresser une liste de clients potentiels de qualité.

Se démarquer de la concurrence

La CCT a connu un énorme succès en lançant la marque touristique « *Canada. Explorez sans fin* » sur les marchés mondiaux et avec l'établissement de l'identité visuelle du pays. En 2008, selon l'indice des marques nationales *FutureBrand*, la marque touristique du Canada s'est classée au deuxième rang des meilleures marques nationales du monde, alors qu'elle s'était seulement classée au 12^e rang en 2006. De plus, *Lonely Planet*, un des guides de voyage les plus respectés du monde, a classé le Canada parmi les 10 principaux pays à visiter en 2009. L'inclusion du Canada parmi les marchés touristiques émergents constitue la preuve que « *Canada. Explorez sans fin* » est une marque touristique claire et solide qui fonctionne. Le défi : nous servir de la perception positive du Canada qu'ont les voyageurs, et proposer aux consommateurs des raisons irrésistibles de venir nous rendre visite. La CCT continuera à 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 ne représente que le commencement. Nous continuerons à créer les ressources brutes nécessaires pour vendre le Canada comme une destination qui se distingue des autres (grâce à des publications, des articles et des photos). Nous ajusterons les activités liées aux communications, au marketing, aux relations avec les médias et aux relations publiques de façon à consolider la notoriété du pays. Nous perfectionnerons la marque touristique du Canada et ferons en sorte que celle-ci devienne plus largement connue en amenant les segments ciblés du QE à se familiariser avec les expériences canadiennes pertinentes. Nous chercherons des occasions d'exposer les médias touristiques internationaux et les voyageurs potentiels à la nouvelle marque canadienne axée sur les expériences. En réalité, nous compléterons 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, nos activités internationales de marketing évolueront de manière à donner vie à la marque touristique du Canada. En 2010, nous continuerons de développer le nouveau caractère distinctif ou « personnalité » de cette marque : authentique, informelle et pleine d'esprit.

Tourisme dans le Nord du Canada

Le tourisme dans le Nord représente une formidable occasion pour cette partie du pays, qui compte parmi les plus importantes régions en développement du Canada. La CCT a conjugué ses efforts à ceux de ses partenaires dans le Nord (Nunavut Tourism, Northwest Territories Tourism ainsi que le ministère du Tourisme et de la Culture du Yukon) pour trouver des occasions permettant aux trois territoires de participer aux programmes de la CCT sous une même dénomination, à savoir le « Nord canadien ». Le 12 mai 2009, la CCT et ses trois partenaires dans

le Nord se sont réunis à Calgary à l'occasion de Rendez-vous Canada pour la signature officielle d'un protocole d'entente reconnaissant la compétence du Nord canadien à promouvoir le tourisme dans le Nord dans le cadre de programmes de la CCT, à titre d'entité unique équivalente à un partenaire provincial. La CCT continuera à travailler de concert avec ses partenaires fédéraux et territoriaux afin d'évaluer les occasions permettant de promouvoir les expériences de tourisme nordique dans ses principaux marchés.

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 des cinq prochaines années, nous prendrons 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. Nous aiderons aussi l'industrie à réaliser les profits que peut apporter le tourisme durable.

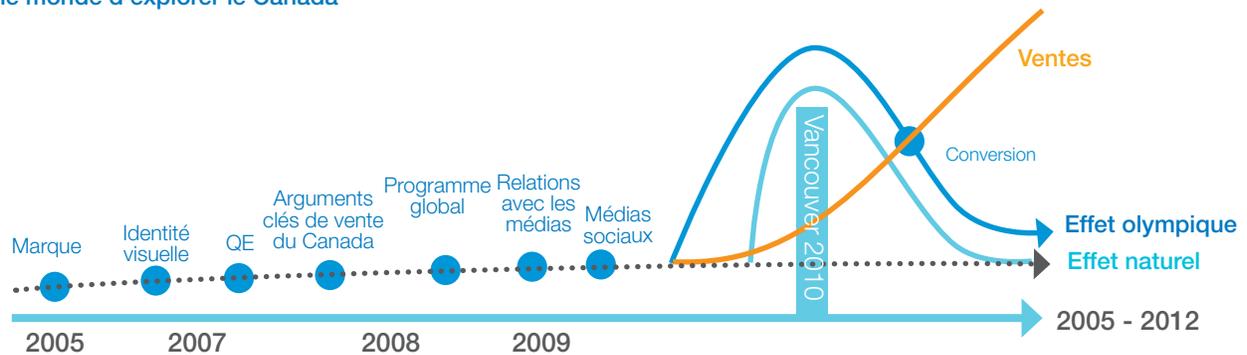
Tourisme autochtone

Les recherches effectuées révèlent que l'intérêt envers la culture autochtone n'incite pas directement les voyageurs à se rendre au Canada quoique les thèmes autochtones constituent effectivement un élément à 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. Tout au long de la période 2010-2014, nous évaluerons 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 intégrerons ces expériences aux programmes existants dans la mesure du possible.

Plateforme mondiale

En 2008, la CCT a élaboré une plateforme mondiale ainsi qu'une stratégie dans le cadre de son plan décennal visant à convaincre le monde entier d'explorer le Canada. La stratégie est axée sur les marchés internationaux et les segments de marché de consommateurs qui offrent le plus grand potentiel de rendement du capital investi. En effet, les recherches ont montré que les valeurs sociales et touristiques sont constantes dans 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 sur deux segments de QE : les hédonistes enthousiastes et les voyageurs avides de connaissances. Les membres de ces deux segments 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 à aligner la marque touristique du Canada sur les préférences des voyageurs, déterminées au moyen de l'outil de segmentation que représente 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 de ressources audiovisuelles qui permettront au marketing, aux ventes et aux médias de donner vie aux expériences de voyage canadiennes. Cette nouvelle stratégie a déjà montré des signes positifs en termes de croissance annuelle et a été bien reçue par les principaux intervenants de l'industrie touristique. 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.

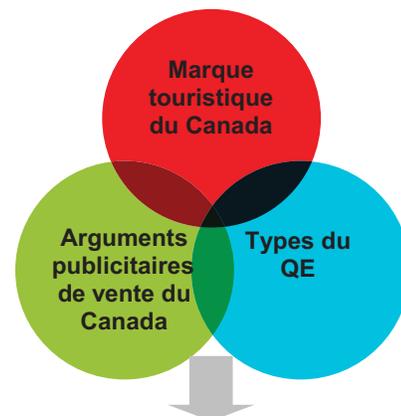
Être pertinent pour le client et distinguer le Canada des autres destinations : Un plan de 10 ans pour convaincre le monde d'explorer le Canada



- La **Marque** rassemble autour d'une vision convaincante et cohérente des expériences touristiques canadiennes.
- L'**identité visuelle** donne une touche commune à nos communications.
- Le **Quotient explorateur^{MC} (QE)** apporte une compréhension globale et spécifique à chaque marché de qui sont nos meilleures cibles et donne les moyens de les toucher dans leurs valeurs.
- Les **arguments clés de vente** distinguent le Canada grâce à des expériences uniques en leur genre et permettent de cibler le message au sujet de nos produits et les activités de création de contenu.
- Le **programme global** se sert des éléments de la marque pour présenter au monde une image cohérente et convaincante du Canada; rend plus efficaces nos communications, ainsi que le développement et la distribution de contenu.
- Les **relations avec les médias** permettent de propager le message sur la marque touristique du Canada dans les médias à travers le monde.
- Les **médias sociaux** créent des occasions pour le Canada de participer au dialogue.
- La **conversion** permet de tirer parti de la notoriété accrue de la marque touristique du Canada pour convertir des clients.

Principaux critères déterminants

Au cours des cinq prochaines années, la CCT continuera à se montrer audacieuse dans ses activités de marketing, de vente et de communication. Son objectif : mettre à profit les activités de ces deux dernières années pour changer la perception qu'a le consommateur du pays de sorte qu'il imagine le Canada non plus simplement à travers ses beaux paysages, mais plutôt à travers des caractéristiques spécifiquement canadiennes qui le conduiront, lui, l'explorateur, à 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, les arguments clés de vente du Canada et les segments du Quotient explorateur (QE). 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.

Des indices probants confirment que la démarche de la CCT en vue de revitaliser la marque touristique du Canada et de faire la promotion internationale du Canada en tant que destination touristique donne les résultats escomptés, comme en témoignent les commentaires de tiers. Non seulement sa valeur a été reconnue par Lonely Planet et par FutureBrand, d'après son indice des marques nationales pour 2008, mais en plus la rédaction de Forbes.com a déclaré que notre campagne de 2009 « Secret d'ici » est l'une des meilleures campagnes de marketing touristique de tous les temps.

En outre, la CCT mène des études de conversion dans plusieurs marchés afin de mesurer l'effet de la marque touristique du Canada sur la sensibilisation des consommateurs. Nous recueillons les données de recherche au moyen de la Veille touristique mondiale, de manière à mesurer l'influence que les attributs de la marque touristique du Canada peuvent avoir sur les consommateurs ciblés. Ces études nous renseignent précisément sur les messages qui inspirent les voyageurs potentiels, ce qui nous permet de confirmer que nos activités de marketing s'harmonisent bien avec l'inspiration grandissante que suscite la marque touristique du Canada. En 2008, la notoriété assistée de la marque touristique du Canada dans les principaux marchés de la CCT a atteint 46,4 %, contre 43,8 % en 2007.

Priorité 2 : Accroître le niveau de collaboration avec les petites et moyennes entreprises (PME)

Mesures clés

- Participation directe des PME aux programmes de la CCT
- Abonnements aux *Nouvelles de la CCT*

Principales stratégies

- Les PME représentant le pilier central de l'industrie touristique au Canada, nous travaillerons à renforcer nos relations avec les organismes de marketing des provinces, des territoires et des destinations, ainsi qu'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.
- Nous fournirons les outils, les connaissances, les données de recherche et les commentaires des consommateurs qui permettent aux PME dans le secteur touristique du Canada d'être plus concurrentielles et d'aligner leurs produits sur les attentes du voyageur moderne à la recherche d'expériences.

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, nous leur proposerons de se référer aux « arguments clés de vente du Canada ». Ceux-ci aideront les entreprises touristiques du Canada à différencier les expériences qu'elles offrent des expériences proposées ailleurs dans le monde. À cette fin, nous nous appuyerons aussi sur la première version 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.

Priorité 3 :

Miser sur la visibilité et les pratiques exemplaires au Canada dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver

Mesures clés

- Nombre d'impressions découlant des relations publiques dans les marchés de la CCT (total de la couverture accordée au tourisme canadien et aux Jeux d'hiver de 2010)
- Équivalent publicitaire dans les marchés de la CCT (total de la couverture accordée au tourisme canadien et aux Jeux d'hiver de 2010)

Principales stratégies

- Nous tirerons parti des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver pour améliorer la manière dont le reste du monde perçoit le Canada.
- En mars 2010, une fois les Jeux terminés, nous entreprendrons la phase trois de notre stratégie olympique. Nous profiterons de la notoriété et de l'intérêt accrus pour multiplier les réservations concrètes en organisant des initiatives tactiques conjointes avec nos principaux partenaires de l'industrie touristique, de manière à « récolter les fruits » des Jeux d'hiver de 2010.

Saisir l'occasion

En 2007, la CCT a élaboré une Stratégie touristique 2008-2012 relative aux Jeux olympiques, suite à la contribution de 26 millions de dollars du gouvernement fédéral. L'idée consiste à profiter des Jeux d'hiver de 2010, auxquels assisteront 3 milliards de téléspectateurs dans le monde, pour présenter le Canada comme une destination potentielle au monde entier. La CCT tirera parti de la visibilité médiatique pour accroître la notoriété du Canada. Nous travaillerons avec des 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'« inspirer 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 des Jeux de 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 d'hiver de 2010 pour établir la personnalité touristique du Canada (mise en valeur de la marque) et pour renforcer les relations avec ses partenaires. Plus précisément, nous resserrerons et entretiendrons des relations avec les médias et de nouveaux partenaires d'affaires. Nous élaborerons en outre les ressources (vidéo, images et articles) nécessaires pour les phases ultérieures du projet.

- **Deuxième phase : Pendant les jeux**

Pendant la période active des Jeux d'hiver de 2010, nous miserons sur les relations établies 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 aux médias internationaux une nouvelle façon de faire l'expérience du Canada grâce à des images et des récits dynamiques et fascinants et à des sites Web actualisés (consommateurs, entreprise, médias).

- **Troisième phase : Après les Jeux**

La CCT collaborera avec ses partenaires pour récolter les fruits des Jeux et entretiendra l'intérêt suscité par l'événement 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 envers le Canada en intentions de voyage. La priorité sera de « conclure la vente ».

Priorité 4 : Veiller à l'excellence organisationnelle

Mesures clés

- Contribution des partenaires
- Écart par rapport aux prévisions (2^e trimestre)
- Frais généraux
- Efficacité des systèmes
- Harmonisation du budget et du processus de planification
- Degré de maturité de la gestion axée sur les résultats
- Présentation des valeurs fondamentales
- Participation active des employés
- Mise à exécution des programmes de formation, tant par le superviseur que par l'employé

Stratégie principale

- Nous nous efforcerons d'amener l'organisation vers l'excellence en assurant la promotion de nos deux principaux atouts – notre personnel et la marque touristique du Canada – dans le but d'en faire une organisation guidée par une vision stratégique.

Risques et atténuation

1. **Recrutement.** 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.
2. **Conservation du personnel.** La CCT mettra en œuvre son plan de gestion de la relève.
3. **Négociation des contrats avec les employés.** Ce risque a été atténué par la signature d'une nouvelle convention collective en vigueur jusqu'au 20 juin 2011.
4. **Régie interne du conseil.** Le conseil d'administration de la CCT a fait effectuer une évaluation indépendante des structures actuelles; celle-ci comprenait la révision des règlements et de la charte régissant le conseil. Les résultats ont été soumis au gouvernement du Canada, qui les examinera en vue de maximiser l'efficacité du conseil d'administration
5. **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.
6. **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 et la transposition du TBP aux unités puis au personnel.

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 notre organisation. Conformément à cet objectif et à la philosophie derrière l'utilisation du tableau de bord prospectif, nous avons créé un Bureau de gestion de la stratégie. Nous avons aussi adopté cinq principes qui nous permettront, au cours des cinq prochaines années, de mettre en œuvre sa stratégie générale rapidement et efficacement, et de bien harmoniser cette stratégie avec celles des divisions et des unités opérationnelles.

- **Susciter le changement grâce au leadership des dirigeants**

Depuis l'adoption de son tableau de bord prospectif l'an dernier, la CCT a renseigné 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 des agents des changements qui encouragent activement l'excellence à tous les niveaux de l'organisation. Nous avons intégré la gestion de la stratégie à nos 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.

- **Rendre la stratégie opérationnelle**

Pour placer la stratégie au cœur du système de gestion, il est indispensable de bien la comprendre et de la communiquer clairement. En 2007, la CCT s'est dotée d'un schéma stratégique et d'un premier tableau de bord général qui y correspondait. À l'automne 2008, nous avons mis en œuvre une procédure afin de transposer, du niveau de l'organisation jusqu'à celui de l'employé, le cadre de gestion du rendement fondé sur le tableau de bord prospectif. Nous disposons maintenant d'un tableau de bord général soutenu par les cinq tableaux de bord des vice-présidents et les 27 tableaux de bord alignés verticalement qui relèvent des unités, lesquels sont tous alignés horizontalement. En 2009, nous avons implanté les tableaux de bord prospectifs

des employés, ce qui achèvera le plan d'action quinquennal deux ans plus tôt que prévu. L'entrée en vigueur de ces plans ayant été parachevée au deuxième trimestre de 2009, tous les membres de l'organisation appuient désormais leur travail sur un tableau de bord qui indique les activités et les investissements dont ils sont responsables, le tout en conformité avec les objectifs de l'entreprise. Pour 2010, nous avons simplifié de nombreux outils et pris des mesures pour que tous les employés de l'organisation puissent les comprendre et les utiliser plus facilement. Par exemple, le schéma stratégique a été remplacé par « notre gouvernail », qui revêt un caractère stratégique et est facile à comprendre. En outre, un modèle logique montre clairement de quelle manière nos réalisations entraînent des résultats directs qui soutiennent l'industrie du tourisme canadienne en général. Ce modèle aide à déterminer les domaines qui relèvent entièrement de nous et où nous sommes pleinement responsables, par opposition à ceux où notre travail tient lieu de contributions. Ces outils ont aussi aidé à diffuser le but que nous visons pour l'organisation et notre démarche stratégique à l'interne à l'égard des employés et à l'externe à l'endroit des principaux intervenants.

- **Harmoniser l'organisation en fonction de la stratégie**

Cette année, la CCT a redoublé d'effort pour mieux adapter les stratégies de ses unités divisionnaires et de ses unités opérationnelles à 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 opérationnels 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). Par exemple, en prévision des Jeux d'hiver de 2010, les unités chargées du marketing et des ventes ont été fusionnées en une seule unité sous la gouverne d'un vice-président principal, de sorte que la phase 3 de la stratégie olympique soit rapidement exécutée de manière intégrée. Les activités résultant du financement de relance annoncé dans le budget de 2009 ont été placées sous la direction d'un directeur distinct, de façon à assurer la cohérence de leur exécution et de la reddition de comptes.

- **Faire de la stratégie la responsabilité de chacun**

Le succès de la mise en œuvre d'une stratégie dépend de la participation active des employés. En recourant aux communications générales et au travail pair-à-pair entre le Bureau de gestion de la stratégie et le personnel responsable de l'exécution des programmes, nous avons encouragé les membres du personnel à mieux cerner et exprimer la stratégie. Nous veillerons à l'harmonisation organisationnelle en continuant à diffuser des communications générales et en nous appuyant sur les tableaux de bord prospectifs des employés.

- **Faire de la planification stratégique un processus continu**

À partir de 2009, la CCT raffinerait davantage le lien entre sa stratégie et le processus budgétaire. Nous avons également instauré un suivi formel au sein des réunions de gestion en y présentant les données sur le rendement correspondant à chaque cible trimestrielle telle qu'indiquée dans le tableau de bord prospectif. Selon les résultats de l'analyse du rendement et les enseignements acquis, nous établirions 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 lancement de la marque touristique du Canada à l'échelle mondiale donne à la CCT 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 bien énoncées rappellent aux employés ce qu'ils représentent en tant que membres de l'équipe et précisent le code de conduite que tous doivent adopter. En consultation avec nos employés, nous avons cerné nos trois valeurs fondamentales, que nous nous affirmons à définir : innovation, collaboration et respect.

Examiner la régie interne du conseil d'administration

Nous nous sommes engagés à atteindre l'excellence en matière de régie interne. À cette fin, le conseil d'administration de la CCT a commandé une évaluation indépendante des structures actuelles qui comprend la révision des règlements et de la charte qui régissent le conseil. Les résultats ont été soumis au gouvernement du Canada, qui les examinera en vue de maximiser l'efficacité du conseil d'administration.

Priorité 5 :

Maintenir une relation de collaboration positive avec l'actionnaire

Mesures clés

- Participation active de l'actionnaire
- Observation de la *Loi sur les langues officielles*

Principales stratégies

- Conformément aux attentes liées à son statut de société d'État, la CCT maintiendra la communication avec les ministères et organismes du gouvernement fédéral, notamment avec Industrie Canada et le bureau du ministre d'État à la Petite entreprise et au Tourisme.
- Nous sommes déterminés, dans la mesure du possible, à apporter notre contribution à la stratégie fédérale en matière de tourisme qui a été annoncée dans le budget de 2009. Nous nous attendons à jouer un rôle de premier plan en ce qui concerne le marketing et la promotion, et aussi à fournir des renseignements détaillés sur les consommateurs et les expériences afin de nous assurer que l'offre du Canada corresponde à ce qu'ils demandent.

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 continuera à faire fonctionner un petit bureau à Ottawa. Cette présence lui permettra de maintenir ses relations avec ses différents intervenants ou d'en créer de nouvelles, ainsi que de garder un contact rapproché avec le gouvernement tout en facilitant le dialogue entre les deux parties.
- 2. Ressourcement (Actionnaire).** La CCT atténue autant que possible le risque de diminution des crédits budgétaires en recherchant les économies réalisables et en réduisant ses frais généraux.
- 3. Examen spécial.** La CCT continuera à travailler sur les points nécessitant un suivi soulevés dans le plus récent rapport sur l'examen spécial. Le prochain examen spécial a été reporté à 2013.

Maintenir la priorité sur les relations avec le gouvernement

La CCT compte un certain nombre d'« intervenants » au sein du gouvernement et dans le secteur privé et un « actionnaire » (le gouvernement fédéral). En améliorant la façon dont l'actionnaire perçoit les activités et les produits de la CCT, nous améliorerons notre capacité d'augmenter les recettes provenant des touristes étrangers, ce qui profitera à l'économie canadienne. De 2010 à 2014, nous accorderons encore beaucoup d'attention aux relations avec le gouvernement, comme nous l'avons fait durant la période de planification précédente. Nous suivrons et saisissons toutes les occasions de soutien gouvernemental qui se présenteront. Nous établirons, améliorerons et maintiendrons les relations avec les principaux représentants et décideurs du gouvernement. Nous encouragerons la communication ouverte avec les ministères du gouvernement et assurerons également le suivi en matière de politique publique, de questions parlementaires, politiques et médiatiques qui pourraient avoir des répercussions sur les activités de la CCT.

Gérer la réputation de la CCT

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

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

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

Établir des rapports

Conformément à nos obligations statutaires en matière de rapports, nous assurerons la reddition de comptes au Parlement, notamment le dépôt annuel de son plan d'entreprise et de son rapport annuel. Nous soumettons des documents d'entreprise de qualité supérieure, présentés de façon claire et concise, qui correspondent aux priorités stratégiques du gouvernement, et ce, dans les délais réglementaires établis. Le protocole d'entente (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.

Priorité 6 : Miser sur les investissements de relance qui profitent à l'industrie touristique canadienne

Mesures clés

- Demande touristique intérieure (recettes)
- Taux de conversion des voyages prévus à l'étranger en voyages à l'intérieur du pays
- Rendement du capital investi (RCI) dans la campagne de relance

Principales stratégies

- En faisant de la publicité stimulante au Canada, nous saurons convaincre les Canadiens de substituer leurs destinations de vacances à l'étranger par des destinations de voyage au Canada.
- Nous créerons des campagnes de marketing axées sur le rapport qualité-prix pour les marchés des États-Unis et du Mexique, de manière à stimuler immédiatement l'activité touristique en provenance des deux plus importants marchés sources du Canada.
- Nous allons relancer les marchés étrangers des réunions, des congrès et des voyages de motivation (RCVM), de manière à convertir l'intérêt manifesté dans le lucratif marché européen des congrès et à soutenir les investissements fédéraux actuels et récents dans l'infrastructure des installations de réunion et de congrès à Vancouver et à Ottawa.
- Nous créerons des débouchés pour l'industrie canadienne du tourisme en pénétrant le marché chinois des voyages de motivation.
- Nous allons poursuivre la diversification de façon prudente en pénétrant les marchés émergents qui sont prêts pour une augmentation des voyages au Canada : l'Inde et le Brésil.

Risques et atténuation

1. **Ressourcement (Partenariat).** La capacité de la CCT de faire équipe pour accomplir ses activités est remise en question en 2009 et le sera également en 2010, car les partenaires ont de moins en moins de ressources à engager. La CCT atténue ce risque en menant des consultations à grande échelle avec ses partenaires par rapport aux plans des programmes, de manière à assurer la meilleure harmonisation possible des ressources.

Programme de publicité au Canada

En vertu du budget de 2009 du gouvernement du Canada, la CCT s'est vu accorder 10 millions de dollars par année pour les exercices financiers 2009-2010 et 2010-2011 afin de rétablir son programme de marketing touristique à l'échelle nationale. Complètement intégré, 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 aux deux autres.

En 2009, nous avons réalisé à l'intérieur du pays une campagne qui a eu beaucoup de succès, « Secret d'ici », dans le but d'inciter les Canadiens à découvrir des facettes inconnues du Canada. Cette campagne présentait des expériences de voyage au Canada à la fois excitantes et exotiques, et invitait les consommateurs canadiens qui envisageaient un voyage à l'étranger à considérer plutôt le Canada. Un sondage réalisé à la mi-campagne montrait que « Secret d'ici » bénéficiait d'un taux de rappel élevé (72 %) et qu'un nombre important (3 %) de téléspectateurs qui avaient vu la campagne avaient par la suite modifié leurs plans de voyage pour l'été, préférant voyager au

Canada qu'à l'étranger. En 2010, le programme de publicité au Canada s'appuiera sur l'impulsion donnée par la campagne « Secret d'ici » pour tirer parti des Jeux d'hiver de 2010.

Marchés émergents

Le marketing touristique du Canada a remporté un vif succès dans des marchés émergents tels que le Mexique, la Corée du Sud et la Chine, grâce à de solides études indiquant le moment opportun pour pénétrer les marchés, à d'excellentes stratégies et à une expertise sur le terrain. Aujourd'hui, ces trois marchés figurent parmi ceux qui produisent les rendements les plus élevés au sein des marchés de la CCT. Dans son budget de 2009, le gouvernement du Canada a reconnu que la CCT, en s'appuyant sur sa propre expertise, est bien placée pour réussir dans d'autres marchés émergents, comme le Brésil et l'Inde. La conjoncture économique difficile représente un moment opportun pour investir dans ces marchés lucratifs et une occasion exceptionnelle d'acquérir une précieuse part de marché. Les coûts médiatiques étant alors réduits et la concurrence, moindre, la marque touristique du Canada pourra prendre de l'expansion plus tôt et plus rapidement, ce qui facilitera la conversion.

La recherche montre que les nouveaux consommateurs des marchés émergents sont prédisposés à choisir une destination comme le Canada, car il s'agit d'un pays sécuritaire, accessible et bien gouverné, qui propose des expériences touristiques et luxueuses pour les membres de la classe moyenne en émergence. Alors que s'élargissent les classes moyennes dans les marchés émergents comme le Brésil et l'Inde, nous avons commencé à saisir l'occasion d'investir dans ces nouveaux marchés afin de stimuler les taux de croissance à court et à long termes. En 2009, les premiers investissements ont été consacrés aux relations avec l'industrie touristique ainsi qu'aux relations avec les médias et aux relations publiques sur ces marchés. En 2010, des activités limitées de marketing direct auprès des consommateurs seront également menées en Inde et au Brésil.

Par ailleurs, de nouveaux marchés en pleine expansion comme la Chine et le Mexique affichent un excellent potentiel de croissance. En 2009, nous avons investi dans l'exploitation du marché chinois des voyages de motivation à l'étranger, qui représente une nouvelle source de consommateurs pour l'industrie canadienne du tourisme. Nous allons continuer à le faire en 2010 afin de promouvoir le Canada auprès des Chinois influents dans le secteur des voyages de motivation. Il ne fait aucun doute que le marché touristique chinois présente un potentiel de croissance énorme. Selon l'OMT, la Chine devrait devenir la quatrième source mondiale de touristes en importance à l'échelle mondiale d'ici 2020 et pourrait compter 100 millions de touristes voyageant à l'étranger par année. Si le Canada obtient le statut de destination approuvée en Chine, la CCT sera autorisée à diffuser des annonces publicitaires sur le Canada et à faire la promotion des voyages dans le pays. À l'heure actuelle, les voyageurs chinois se rendant au Canada sont essentiellement des voyageurs d'affaires, des étudiants, des membres de la famille et des amis. Le nombre de voyageurs d'agrément est limité. La CCT a tout de même réussi à faire augmenter les recettes touristiques et le nombre de voyages effectués au Canada par les visiteurs chinois, et ce, avec l'aide de son bureau à Beijing, d'événements organisés auprès des professionnels de l'industrie et des consommateurs ainsi que d'activités visant à accroître la notoriété du Canada (voyages destinés aux médias et missions commerciales, par exemple).

Au Mexique, l'épidémie du virus de la grippe H1N1 et la décision du gouvernement du Canada d'imposer de nouvelles exigences concernant les visas aux touristes mexicains ont eu des répercussions sur la campagne de relance que la CCT avait prévue. La décision de mettre un terme à la dispense de visa accordée aux Mexicains annule du même coup l'avantage concurrentiel du Canada sur les États-Unis, pays qui a toujours obligé les Mexicains à se procurer un visa. En conséquence, nous avons modifié le calendrier de la campagne de relance que nous avions prévue et avons réorienté nos efforts. D'ici la fin de 2009, la CCT aura consacré 839 800 \$ du programme de relance de 2009 à des campagnes dans la ville de Mexico ayant comme priorité l'accès direct aux importants centres urbains. Nous collaborerons étroitement avec les trois transporteurs aériens qui effectuent des vols directs entre le Canada et Mexico (Mexicana, Air Canada et Aeromexico) afin de tirer parti de la distribution et des services améliorés. En 2010, les investissements de relance au Mexique serviront à stimuler le tourisme durant la saison intermédiaire et à examiner le marché des villes secondaires.

RCVM internationaux

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

Dans son budget de 2009, le gouvernement du Canada a reconnu ce potentiel et, en conséquence, nous avons commencé en cours d'année à effectuer un investissement modeste dans le programme visant les RCVM internationaux. Cet investissement tirera parti de ceux des partenaires actuels dans les villes et les centres des congrès membres du lucratif marché international des congrès. Nous avons accéléré la mise en œuvre de ce programme en y ajoutant des fonds en 2009, et nous avons rapidement stimulé le rendement de l'industrie en nous donnant pour objectif de générer 125 pistes et clients potentiels pour des réunions et des congrès majeurs au profit de l'industrie canadienne.

Le besoin de diversification des ventes et des activités de promotion dans le segment des RCVM s'explique en partie par la nouvelle capacité des centres des congrès dans de grandes villes comme Vancouver, où le gouvernement fédéral a investi dans l'infrastructure. Le fait d'associer nos nouveaux programmes de marketing et de vente à la hausse de la capacité dans les centres de congrès permettra de garantir que les investissements dans l'infrastructure contribuent au plan de relance du Canada.

D'ici la fin de 2009, nous nous sommes fixé pour objectif de générer 35 pistes et 125 clients potentiels de plus pour nos partenaires canadiens au moyen de ces activités.

Tirer parti de nouveaux débouchés dans le marché des États-Unis

Au moment même où le Canada doit faire face à la baisse du nombre de visiteurs en provenance des États-Unis, de nouvelles possibilités de renouvellement et de croissance se présentent à l'industrie canadienne du tourisme. 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 attirer une plus grande part du marché touristique mondial, et saisir en particulier de nouvelles occasions sur le marché des États-Unis. Dans cette perspective, le budget fédéral de 2009 prévoit des fonds pour nous aider à trouver de nouveaux débouchés sur le marché des États-Unis. Nous avons continué en particulier :

- à segmenter le marché afin de caractériser et de cibler la clientèle la plus financièrement avantageuse pour le Canada;
- à employer 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;
- à mettre en œuvre, de manière intégrée et cohérente, des moyens de marketing rentables aux effets mesurables.

L'objectif consiste à atteindre les consommateurs des États-Unis au rendement le plus élevé – qui résistent le plus aux obstacles et aux défis d'ordre économique – à l'aide de messages convaincants, tant dans les marchés établis que dans de nouvelles régions du pays. Nous intensifions déjà nos activités de marketing dans les États de la Californie, de New York et du Massachusetts (surtout dans les villes de New York, de Boston, de Los Angeles et de San Francisco) et nous avons ajouté Chicago parmi les nouvelles villes figurant sur notre liste des principales cibles sur les principaux marchés établis. En 2010, nous poursuivrons cet effort afin de multiplier le nombre de visiteurs en provenance des États-Unis.

Des fonds supplémentaires pour l'industrie canadienne du tourisme

Afin de prêter main forte à son industrie touristique, le gouvernement du Canada a annoncé le 7 mai 2010 qu'il investirait jusqu'à huit millions de dollars dans les initiatives et les programmes de marketing de la Commission canadienne du tourisme (CCT) qui visent à promouvoir, sur la scène internationale, les principaux événements touristiques organisés au Canada. Suivant l'objectif général d'Ottawa, qui souhaite rétablir son équilibre budgétaire et affecter des fonds dans les secteurs les plus prometteurs quant à la croissance économique et à la création d'emplois, l'investissement supplémentaire proposé pour la CCT aidera l'industrie canadienne du tourisme à améliorer son rendement en 2010 2011 et aux exercices suivants. Cette somme versée dans le cadre du Plan d'action économique vient s'ajouter aux 20 millions octroyés annuellement par le gouvernement à la CCT en 2009 2010 et en 2010 2011.

Avec ces huit millions de dollars transférés par Industrie Canada, la CCT organisera de nouvelles activités dans les secteurs visés par ses programmes actuels qui s'inscrivent directement dans son mandat et dont la croissance est tributaire de l'expertise actuellement disponible en matière de marketing, et de relations avec le public et les médias à l'échelle internationale. Cette somme servira au développement des activités suivantes de la CCT :

- **Marketing en Chine lorsque le Canada aura obtenu le statut de destination approuvée (SDA) (3 000 000 \$)**
À ce jour, la CCT a investi 1,2 million dans le marché chinois. Ce budget provenant du financement de base de l'exercice gouvernemental 2010-2011 se limite à l'industrie touristique et aux relations avec les médias. Lorsque le Canada aura le SDA, la CCT majorera cette somme de 3 millions et consacrera donc 4,2 millions de dollars à des activités de marketing qui lui permettront de promouvoir le Canada comme destination SDA, de façon intensive et directe, auprès des consommateurs chinois.
- **Conversion (3 300 000 \$)**
Afin de récolter les fruits des Jeux d'hiver de 2010, la CCT investira 3,3 millions de dollars durant l'exercice gouvernemental 2010-2011 pour convertir en ventes l'intérêt des voyageurs en collaborant avec les professionnels du voyage, et pour mener des activités de marketing ciblant directement les consommateurs des marchés internationaux prioritaires (à l'exception du Japon).
- **Réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM) internationaux (500 000 \$)**
La CCT consacrera 500 000 \$ durant l'exercice gouvernemental 2010-2011 à des activités visant à mieux faire connaître les expériences touristiques canadiennes – notamment dans les festivals touristiques de renom – aux organisateurs de réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM) d'envergure internationale.
- **Marchés émergents – Inde et Brésil (1 200 000 \$)**
La CCT affectera 1,2 million durant l'exercice gouvernemental 2010-2011 à ses activités relatives à l'industrie touristique en Inde et au Brésil, des marchés où elle a fait son entrée en 2009, ainsi qu'aux relations avec le public et les médias, afin de continuer d'inciter les voyageurs à visiter le Canada.

Septième partie : Nos résultats

7.1 Mesure du rendement

Tableau de bord prospectif

En 2007, la CCT a adopté le tableau de bord prospectif (TBP) comme cadre de mesure de son rendement. Le TBP régit la stratégie de la CCT en reliant entre eux 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 l'organisation. En outre, en servant à la fois d'outil de gestion de la stratégie et d'outil de mesure, le TBP facilite la mise en œuvre de la stratégie. Le TBP aide la direction à rester centrée 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.

Mesures de 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. Nous avons déterminé les quatre mesures les plus pertinentes pour atteindre notre but consistant à faire croître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers :

- la notoriété assistée de la destination;
- le rendement du capital investi des campagnes de marketing;
- les contributions des partenaires;
- la participation active des employés.

Les principales mesures de rendement sont la **notoriété mondiale de la marque** (c'est-à-dire l'amélioration, auprès du public cible, de la notoriété du Canada en tant que destination touristique grâce au marketing de la CCT) et la **conversion** (c'est-à-dire le nombre de personnes que le Canada a réellement réussi à attirer grâce au marketing de la CCT, tel que déterminé par les dépenses effectuées par ces personnes). Dans l'ensemble, ces mesures produisent un taux de rendement du capital investi (RCI), dont la cible se situe actuellement à 50 pour 1 (soit 50 \$ des dépenses touristiques directes pour chaque dollar dépensé par la CCT) pour les voyageurs potentiels qui songeaient à visiter le Canada et qui se sont décidés à le faire après avoir vu la publicité.

Primes de rendement

En 2010, nous associerons les primes de rendement aux résultats du TBP afin d'inciter les employés à contribuer au succès de la stratégie.

Surveillance

Pour être efficace, la mise en œuvre de la stratégie de la CCT devra être surveillée par la direction et le conseil d'administration. Par ailleurs, 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.

Gouvernail

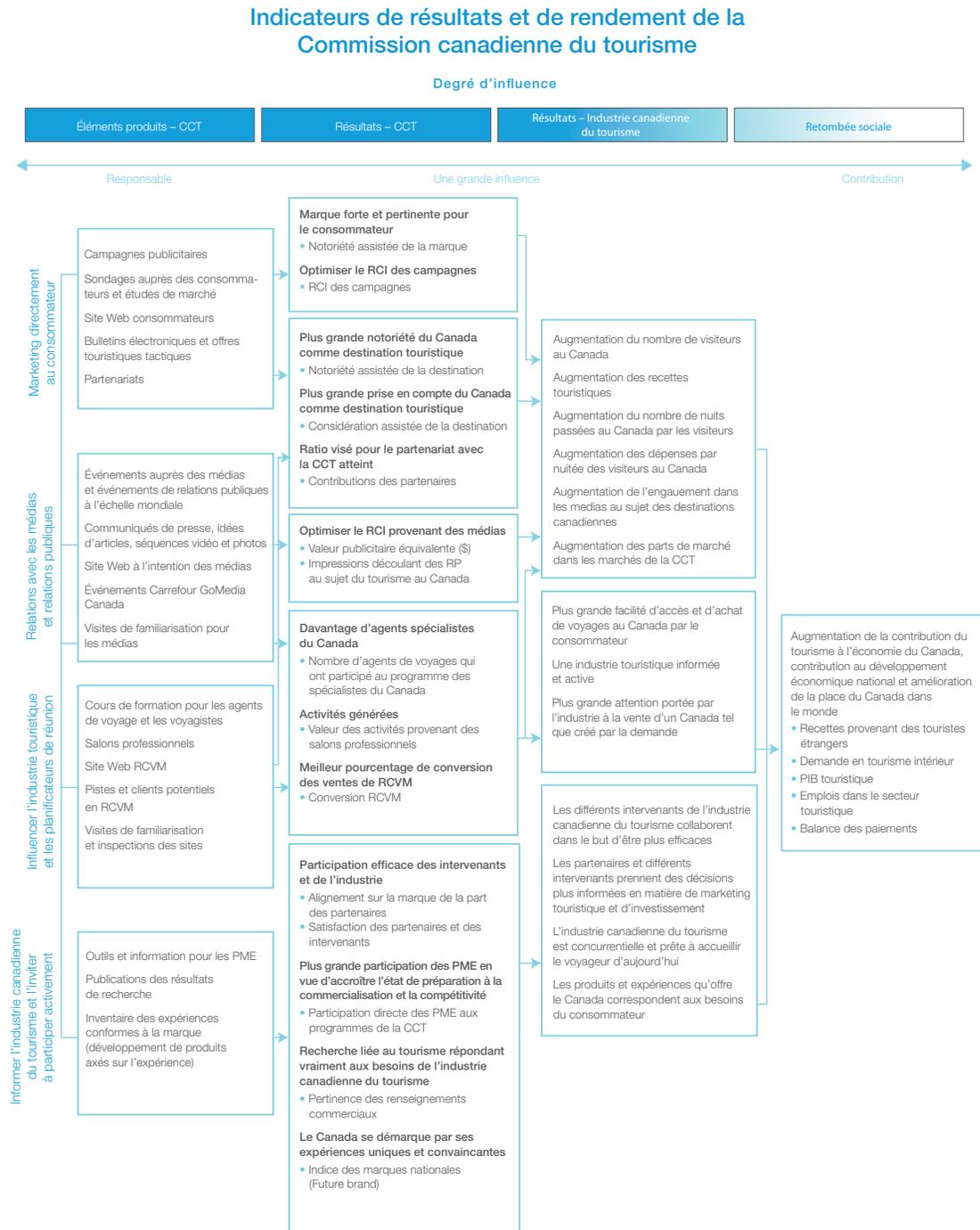
En 2009, nous avons créé un gouvernail, qui viendra remplacer le schéma stratégique de la CCT pour la période 2010-2014. Ce gouvernail est facile à lire et à comprendre, ce qui en fait un outil particulièrement efficace pour communiquer la stratégie et les principaux critères de la CCT.

Notre gouvernail



Modèle logique des résultats

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



7.2 Tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2010

Point de vue	Mesure	Unité	2007		2008		2009		2010		
			Résultat	Cible	Résultat	Cible	Résultat	Cible	Résultat	Cible	
1. Actionnaire et intervenant	1.1 Objectif : Convertir les clients à haut rendement dans les marchés où les plus gros montants ont été investis										
	Mesures du rendement de l'industrie du tourisme										
	a	Recettes provenant des touristes étrangers	\$	16,5 milliards		15,7 milliards					
	b	PIB touristique	%	2,0		2,0					
	c	Emplois dans le secteur du tourisme	Nombre	650 400		662 900					
	d	Recettes des touristes étrangers provenant des marchés de la CCT	\$	10,7 milliards		10,2 milliards					
	e	Dépenses moyennes par personne et par nuitée dans les marchés de la CCT	\$	113,75		110,20					
	f	Demande touristique intérieure (recettes)	\$	54,6 milliards		59,1 milliards					
	Mesures du rendement de la CCT										
	1.2 Objectif : Être à l'avant-garde de l'industrie en ce qui a trait à la pertinence et à l'uniformité de la marque										
	a	Harmonisation de la marque chez les partenaires	%	33,1			33,1				
	b	Satisfaction des partenaires	%	75			80				
	1.3 Priorité : Exploiter les investissements consacrés à la relance au bénéfice de l'industrie touristique canadienne										
	a	Conversion des intentions de voyages à l'étranger au profit de voyages au Canada	Nombre				234 329			À déterminer	
	b	RCI de la campagne de relance	Nombre				50 : 1			50 : 1	
1.4 Priorité : Maintenir une relation de collaboration positive avec l'actionnaire et collaborer avec lui											
a	Participation de l'actionnaire	%					70		75		
b	Observation de la Loi sur les langues officielles	Niveau	Excellent	Bon	Excellent	Bon			Bon		
1.5 Priorité : Accroître le niveau de participation des petites et moyennes entreprises											
a	Participation directe des PME aux programmes de la CCT	Nombre							10 000		
b	Inscriptions aux Nouvelles de la CCT	Nombre	8 045	25 000	8 733	50 000			50 000		
2. Client	2.1 Objectif : Convertir les clients à haut rendement dans les marchés où les plus gros montants ont été investis										
	a	RCI DES CAMPAGNES DE PUBLICITÉ	ratio	74 : 1		45 : 1	50 : 1		50 : 1		
	b	Pistes et perspectives RCVM	Nombre	806	850	845	975		1 025		
	c	Conversion de pistes RCVM	%						À déterminer		
	2.2 Priorité : Être pertinent pour le consommateur et distinguer le Canada des autres destinations										
	a	NOTORIÉTÉ ASSISTÉE DE LA DESTINATION	%	32,8	point repère	35,3	35,0		38,5		
	b	Considération assistée de la destination	%	73,1	point repère	73,2	77,0		77,0		
	c	Notoriété assistée de la marque	%	43,8	55,8	46,4	57,0		50,0		
	d	Classement des marques nationales	Les premiers cinq, oui ou non (grade)	non (6)	oui (5)	oui (2)	oui (4)		oui (2)		
	2.3 Priorité : Miser sur la visibilité et les pratiques exemplaires au Canada dans le cadre des Jeux de 2010										
a	Impressions découlant des relations publiques dans les marchés de la CCT (articles traitant du tourisme au Canada et des Jeux d'hiver de 2010)	Nombre		2,0 millions	84,1 millions	98,0 millions		1,9 milliard			
b	Équivalence publicitaire dans les marchés de la CCT (articles traitant du tourisme au Canada et des Jeux d'hiver de 2010)	\$		500 000	6,5 millions	4,5 millions		95,0 millions			
3. Finances	3.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle										
	a	CONTRIBUTION DES PARTENAIRES	ratio	1,2 : 1	1 : 1	1,2 : 1	1 : 1		1 : 1		
	b	Écart par rapport aux prévisions (T2)	%	2,0	1,0	0,8	1,0		1,0		
c	Frais généraux	%	18,2	18,0	17,4	18 au maximum		18 au maximum			
4. Opérations internes	4.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle										
	a	Efficacité des systèmes	%						point repère		
	b	Efficacité du budget et du processus de planification	oui / non						point repère		
c	Étape de l'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats	Échelle de 5 points						4			
5. Apprentissage et croissance	5.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle										
	a	Démonstration des valeurs de base	%	60	63	69	65		70		
	b	PARTICIPATION ACTIVE DES EMPLOYÉS	%	63	65	58	65		65		
c	Plan de formation mis en œuvre par le superviseur et l'employé	%						80			

LÉGENDE

Texte en bleu = Mesures de rendement de la CCT
MAJUSCULES EN GRAS = Mesure essentielle de la CCT
 Texte en noir = Indicateurs de rendement de l'industrie

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

Tableau de bord prospectif de l'entreprise en 2010

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

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

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

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

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

1.1f Demande touristique intérieure (recettes) : Montant total dépensé au Canada par des Canadiens sur des marchandises produites au Canada. Remarque : non désaisonnalisé. Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.

1.2a Adoption de la marque par les partenaires : Pourcentage de partenaires qui ont adopté au moins un élément de la marque de la CCT – identité visuelle (ex. : logotype, palette de couleurs, typographie, bandes décoratives à motif); ton et style du message; photos reflétant les expériences; ressources (vidéo, texte, média social). Source : Sondage semestriel de la CCT auprès des partenaires.

1.2b Satisfaction des partenaires : Pourcentage des partenaires qui sont satisfaits de leur relation avec la CCT. Source : Sondage semestriel de la CCT auprès des partenaires.

1.3a Taux de conversion des voyages prévus à l'étranger en voyages à l'intérieur du pays : Projection du nombre de Canadiens qui envisageaient de se rendre à l'étranger et qui, après avoir été exposés à la campagne, ont décidé de voyager au Canada.

1.3b Rendement du capital investi (RCI) dans la campagne de relance : La valeur des recettes touristiques générées par les campagnes de marketing de relance de la CCT pour chaque dollar consacré à l'exécution de ces campagnes. Ce type de conversion tient compte des personnes qui songeaient à se déplacer vers ou à l'intérieur du Canada, mais n'avaient pas encore réservé de voyage avant d'être exposées à la campagne et qui ont été positivement influencées par la publicité pour s'y rendre, s'y déplacer ou réserver un voyage.

1.4a Participation active de l'actionnaire : Pourcentage des actionnaires du gouvernement qui pensent avoir obtenu un bon niveau de soutien et une bonne information de la part de la CCT. Source : Sondage annuel de la CCT auprès des actionnaires.

1.4b Conformité à la *Loi sur les langues officielles* : La note globale accordée par le Commissariat aux langues officielles. La CCT est l'une des nombreuses institutions fédérales dont le respect de la *Loi sur les langues officielles* fait l'objet d'examens semestriels. L'échelle de notation est la suivante :

- A. Exemplaire (90 % - 100 %)
- B. Bon (80 % - 89 %)
- C. Moyen (70 % - 79 %)
- D. Mauvais (60 % - 69 %)
- E. Très mauvais (moins de 60 %).

Source : http://www.ocol-clo.gc.ca/html/performance_rendement_f.php

1.5a Participation directe des PME aux programmes de la CCT : Nombre de fois qu'une PME a collaboré avec la CCT en :

- demandant la boîte à outils Expériences ou les lignes directrices sur l'image de marque;
- assistant à un séminaire ou à un exposé de la CCT;
- offrant un produit pour le site Web de la CCT;
- participant à une initiative de la CCT.

1.5b Abonnements aux Nouvelles de la CCT : Le nombre de personnes qui se sont abonnées aux Nouvelles de la CCT. Il convient de noter que plusieurs personnes au sein d'une organisation peuvent s'abonner.

2.1a RCI des campagnes de marketing : Montant des recettes touristiques générées pour chaque dollar consacré par la CCT aux campagnes de marketing. Ce type de conversion tient compte des personnes qui songeaient à se rendre au Canada, mais n'avaient pas encore réservé leur voyage avant d'être exposées à la campagne et qui ont été positivement influencées par la publicité pour s'y rendre ou réserver leur voyage.

2.1b Pistes et clients potentiels concernant les RCVM : La CCT définit une piste comme une organisation qui envisage sérieusement de tenir un événement au Canada. Un client potentiel désigne une organisation qui répond aux critères suivants : a la capacité de tenir un événement au Canada et a besoin de tenir un événement; connaît le Canada; a le pouvoir légitime et la capacité de procéder à l'achat ou de s'engager; ressent le besoin de prendre une décision d'achat de façon urgente; n'a aucune exigence qui aurait pour effet d'exclure le Canada.

2.1c Conversion des pistes relatives aux RCVM : Nombre de pistes relatives aux RCVM ayant débouché sur des réservations fermes durant l'année civile. La mesure tient compte de la date de réservation, même si la piste date de l'année précédente.

2.2a Notoriété assistée de la destination : Pourcentage des voyageurs long-courriers provenant des marchés de la CCT qui estiment que leurs connaissances des occasions de vacances au Canada sont « excellentes » ou « très bonnes » lorsqu'on leur présente un ensemble de destinations prédéterminé.

2.2b Intérêt spontané pour la destination : Pourcentage des voyageurs long-courriers provenant des marchés de la CCT se disant plutôt ou très intéressés par une visite au Canada au cours des deux prochaines années lorsqu'on leur présente le Canada parmi un ensemble de destinations concurrentes.

2.2c Notoriété assistée de la marque : Valeur moyenne de la notoriété assistée de la destination, de la considération assistée de la destination et de la notoriété assistée de la publicité* sur les marchés de la CCT.

* La notoriété assistée de la publicité désigne le pourcentage de personnes interrogées sur les marchés de la CCT qui se souviennent d'avoir vu ou entendu de la publicité canadienne se rapportant aux voyages ou aux vacances dans les trois mois précédant l'enquête.

2.2d Image de marque des pays : Classement annuel de l'image de marque des pays, établi selon l'indice des marques nationales FutureBrand. Sont pris en compte les résultats d'une enquête qualitative mondiale, des opinions d'experts et des statistiques indépendantes, qui sont comparés et combinés en vue de mieux comprendre les motivations, les préférences, l'importance et la force relative de l'image de marque des pays.

2.3a Impressions découlant des relations publiques dans les marchés de la CCT (total de la couverture accordée au tourisme canadien et aux Jeux d'hiver de 2010) : Nombre total de personnes ayant potentiellement été exposées à un article imprimé ou un média diffusé* dont le contenu a été influencé par la CCT ou qui fait partie des ressources de la CCT et qui mentionnait le tourisme canadien ainsi que les Jeux d'hiver de 2010.

* La CCT surveille principalement, mais non exclusivement, les émissions des huit diffuseurs qui détiennent les droits concernant les Jeux de 2010 : Channel 9/FOXTEL (Australie), ARD (Allemagne), NHK (Japon), CCTV (Chine) BBC (Royaume-Uni), NBC (États-Unis) CTV (Canada) et SBS (Corée du Sud).

2.3b Équivalent en valeur publicitaire dans les marchés de la CCT (total de la couverture accordée au tourisme canadien et aux Jeux d'hiver de 2010) : Équivalent en valeur publicitaire d'un éditorial imprimé ou d'un média diffusé* dont le contenu a été influencé par la CCT (p. ex. la CCT a appuyé d'une certaine façon le voyage du journaliste ou de l'équipe de diffusion : paiement du transport aérien ou collaboration avec des partenaires pour qu'ils se chargent de l'accueil). Les prix déterminés par l'entreprise médiatique qui a publié ou diffusé l'article seront utilisés ou, s'ils ne sont pas disponibles, le prix moyen de l'industrie sera utilisé. Les multiplicateurs ne seront pas utilisés.

* La CCT surveille principalement, mais non exclusivement, les émissions des huit diffuseurs qui détiennent les droits concernant les Jeux de 2010 : Channel 9/FOXTEL (Australie), ARD (Allemagne), NHK (Japon), CCTV (Chine) BBC (Royaume-Uni), NBC (États-Unis) CTV (Canada) et SBS (Corée du Sud).

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

3.1b Écarts par rapport aux prévisions (T2) : Écart entre le total des dépenses réelles et le montant des dépenses prévues à la fin du deuxième trimestre, divisé par le total des dépenses prévues à la fin du deuxième trimestre. Lorsque l'écart est positif, les dépenses réelles sont inférieures aux prévisions budgétaires; lorsque l'écart est négatif, les dépenses réelles sont supérieures aux prévisions budgétaires.

3.1c Frais généraux : Frais généraux réels divisés par la somme des crédits parlementaires et le total des recettes en espèces des partenariats :

- Marketing/ventes/développement de l'entreprise/communication et RP – toutes les dépenses excluant les programmes, les salaires, les services professionnels et la rémunération des employés contractuels/temporaires
- TI – toutes les dépenses à l'exception des coûts de maintenance du site Web
- Services généraux : Toutes les dépenses

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

4.2b Alignement du processus budgétaire et du processus de planification : Degré de consultation et de coordination pour les processus budgétaire et de planification.

4.1c Degré de maturité de la gestion axée sur les résultats : Étape à laquelle se trouve la CCT dans la grille d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats du SCT. L'outil d'évaluation comprend cinq éléments :

- l'engagement envers les résultats;
- la planification stratégique axée sur les résultats;
- la planification opérationnelle et des activités;
- la mesure des résultats;
- les rapports sur les résultats.

5.1a Valeurs principales de la CCT : Valeur moyenne des réponses aux trois sondages auprès des employés visant à savoir jusqu'à quel point l'entreprise dans son ensemble partage effectivement les valeurs principales de la CCT : innovation, collaboration et respect.

5.1b Participation active des employés : L'indice de participation active des employés correspond à la moyenne des résultats aux six questions du sondage annuel auprès des employés.

- La coopération et l'esprit d'équipe au sein de mon groupe sont bons;
- La CCT est le genre d'employeur pour lequel je veux travailler aujourd'hui;
- La CCT est le genre d'employeur pour lequel je veux travailler à l'avenir;
- Je suis fier de travailler pour la CCT;
- Je préférerais rester au service de la CCT, même si un poste comparable était disponible au sein d'une autre organisation;
- Je recommanderais la CCT à d'autres personnes comme étant un bon employeur.

5.1c Plan de formation exécuté par le superviseur et l'employé : Pourcentage d'employés qui ont achevé leur plan de formation pendant l'année (tel que convenu dans le tableau de bord prospectif semestriel de chaque employé).

Huitième partie : Notre plan financier

8.1 États financiers, prévisions et budget d'immobilisation

Plan financier 2010-2014

États financiers et prévisions financières de la CCT

L'analyse financière porte sur les données financières réelles ou prévues des exercices 2008 à 2014. Plus précisément, les états financiers et les prévisions financières qui suivent sont présentés :

- Un bilan au 31 décembre, de 2008 à 2014;
- Un état des résultats, du résultat étendu et du déficit accumulé pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2008 à 2014;
- Un état des flux de trésorerie pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2008 à 2014;
- Un rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2008 à 2014;
- Les budgets d'exploitation et d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2008 à 2010.

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 76,3 millions de dollars. Le niveau de financement a fluctué depuis la création de l'organisation par suite d'apports financiers ponctuels et de rajustements du financement de base tenant compte de transferts de divers organismes ou ministères.

La CCT est une organisation qui forme des partenariats avec l'industrie en vue de réaliser des programmes de marketing. Bien que dans la plupart des accords de partenariat, la CCT ne soit pas la partie qui verse des fonds, cela se produit dans certains cas. Selon les estimations, la CCT reçoit 14 millions de dollars par année de ses partenaires actuels. 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 % (230 000 \$) en 2009-2010, de 0,55 % (421 000 \$) en 2010-2011 et de 0,85 % (649 000 \$) en 2011-2012, et ce, de façon continue. Ces réductions ont des répercussions sur les exercices financiers 2010, 2011 et 2012.
- 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.

Commission canadienne du tourisme

Bilan

(en milliers)

Au 31 décembre, de 2008 à 2014

	Réel 31 déc. 2008	Estimé 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012	Prévu 31 déc. 2013	Prévu 31 déc. 2014
Actif							
À court terme							
Encaisse	23 168 \$	16 811 \$	18 563 \$	16 773 \$	19 438 \$	19 289 \$	19 267 \$
Débiteurs :							
Contributions des partenaires	1 575	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Gouvernement du Canada	532	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Autres	522	500	500	500	500	500	500
Charges payées d'avance et autres éléments	2 665	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
	28 462	22 311	24 063	22 273	24 938	24 789	24 767
Immobilisations	4 610	6 157	5 753	4 640	4 262	3 794	3 541
	33 072 \$	28 468 \$	29 816 \$	26 912 \$	29 200 \$	28 583 \$	28 308 \$
Passif							
À court terme							
Créditeurs et charges à payer :							
Comptes fournisseurs	16 274 \$	11 703 \$	11 283 \$	8 717 \$	8 319 \$	8 169 \$	8 148 \$
Rémunération des employés	2 248	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Gouvernement du Canada	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Crédits parlementaires reportés	5 855	4 339	6 789	8 024	11 089	11 089	11 089
Revenu reporté	1 205	1 388	1 110	650	650	650	650
	26 582	20 430	22 182	20 392	23 058	22 908	22 887
Financement des immobilisations reporté	4 678	6 225	5 821	4 708	4 330	3 863	3 609
Passif au titre des prestations cotisées	2 488	2 488	2 488	2 488	2 488	2 488	2 488
	7 166	8 713	8 309	7 196	6 818	6 351	6 097
Déficit accumulé	(676)	(676)	(676)	(676)	(676)	(676)	(676)
	33 072 \$	28 468 \$	29 816 \$	26 912 \$	29 200 \$	28 583 \$	28 308 \$

Commission canadienne du tourisme

État des résultats, du résultat étendu et du déficit accumulé

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2008 à 2014

(en milliers)

	Réel 31 déc. 2008	Estimé 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012	Prévu 31 déc. 2013	Prévu 31 déc. 2014
Revenu							
Contributions des partenaires	12 366 \$	13 879 \$	11 100 \$	6 500 \$	6 500 \$	6 500 \$	6 500 \$
Autres	570	302	250	200	200	200	200
	12 936	14 181	11 350	6 700	6 700	6 700	6 700
Charges							
Marketing et ventes	76 190	98 363	94 189	70 313	67 635	66 594	67 111
Services généraux	17 197	15 954	15 656	13 901	13 448	12 960	12 497
Stratégie et planification	1 436	1 521	1 397	1 187	1 128	1 072	1 018
Amortissement des immobilisations	1 895	1 196	1 589	1 773	978	1 068	853
	96 718	117 033	112 830	87 175	83 188	81 694	81 480
Frais d'exploitation nets	(83 782)	(102 853)	(101 480)	(80 475)	(76 488)	(74 994)	(74 780)
Crédits parlementaires	82 730	101 656	99 891	78 701	75 510	73 926	73 926
Amortissement du financement des immobilisations reporté	1 895	1 196	1 589	1 773	978	1 068	853
	84 625	102 853	101 480	80 475	76 488	74 994	74 780
Résultats d'exploitation nets et résultat étendu net de l'exercice	843	(0)	(0)	(0)	(0)	0	0
Déficit accumulé au début de l'exercice	(1 519) \$	(676) \$	(676) \$	(676) \$	(676) \$	(676) \$	(676) \$
Déficit accumulé à la fin de l'exercice	(676) \$	(676) \$	(676) \$	(676) \$	(676) \$	(676) \$	(676) \$

Commission canadienne du tourisme

États des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2008 à 2014

(en milliers)

	Réel 31 déc. 2008	Estimé 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012	Prévu 31 déc. 2013	Prévu 31 déc. 2014
Rentrées / sorties nettes liées à l'exploitation :							
Paiements en espèces aux employés et fournisseurs	(88 897) \$	(123 896) \$	(113 125) \$	(89 086) \$	(83 210) \$	(81 375) \$	(81 248) \$
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités d'exploitation	80 726	102 884	103 526	80 596	79 175	74 526	74 526
Rentrées en espèces des partenaires	13 225	13 954	11 100	6 500	6 500	6 500	6 500
Intérêts créditeurs	570	302	250	200	200	200	200
Rentrées / sorties nettes liées à l'exploitation	5 624	(6 757)	1 751	(1 790)	2 665	(149)	(22)
Rentrées / sorties nettes liées à l'investissement :							
Acquisition d'immobilisations	(2 157)	(2 743)	(1 185)	(660)	(600)	(600)	(600)
Rentrées / sorties nettes liées au financement :							
Crédits parlementaires utilisés pour l'acquisition d'immobilisations	2 157	2 743	1 185	660	600	600	600
Bénéfice (perte) de change sur l'encaisse détenue en devises	175	400	0	0	0	0	0
Augmentation (diminution) de la trésorerie pour l'exercice	5 799	(6 357)	1 751	(1 790)	2 665	(149)	(22)
Encaisse au début de l'exercice	17 369	23 168	16 811	18 563	16 773	19 438	19 289
Encaisse à la fin de l'exercice	23 168 \$	16 811 \$	18 563 \$	16 773 \$	19 438 \$	19 289 \$	19 267 \$

Commission canadienne du tourisme

Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2008 à 2014

(en milliers)

	Réel 2008	Estimé 2009	Prévu 2010	Prévu 2011	Prévu 2012	Prévu 2013	Prévu 2014
Montant prévu pour les frais d'exploitation et les dépenses en immobilisations :							
Crédits votés							
Budget principal des dépenses	76 577 \$	82 884 \$	83 526 \$	100 596 \$	79 175 \$	74 526 \$	74 526 \$
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
Budget suppl. B – Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010	2 700	0	0	0	0	0	0
	79 282	82 884	103 526	100 596	79 175	74 526	74 526
Moins : portion constatée à l'exercice précédent	(50 491)	(56 096)	(77 612)	(75 162)	(53 927)	(50 862)	(50 862)
	28 791	26 788	25 914	25 434	25 248	23 664	23 664
Crédits votés							
Budget principal des dépenses	82 884	83 526	100 596	79 175	74 526	74 526	74 526
Budget suppl. A – négociations collectives	0	0	0	0	0	0	0
Montant supplémentaire estimatif A - relance économique	0	20 000	0	0	0	0	0
	82 884	103 526	100 596	79 175	74 526	74 526	74 526
Moins : portion constatée à l'exercice suivant	(20 933)	(21 575)	(18 645)	(17 224)	(12 575)	(12 575)	(12 575)
Crédits parlementaires débiteurs (reportés) en fin d'exercice	(5 855)	(4 339)	(6 789)	(8 024)	(11 089)	(11 089)	(11 089)
	56 096	77 612	75 162	53 927	50 862	50 862	50 862
	84 887	104 400	101 076	79 361	76 110	74 526	74 526
Montants utilisés pour l'achat d'immobilisations	(2 157)	(2 743)	(1 185)	(660)	(600)	(600)	(600)
	82 730 \$	101 656 \$	99 891 \$	78 701 \$	75 510 \$	73 926 \$	73 926 \$

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 2008

Commission canadienne du tourisme Budget d'exploitation et d'immobilisations Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2008

	Réel 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2008	Écart
Frais d'exploitation et d'immobilisations :			
Marketing et Ventes	82 708 054 \$	80 851 147 \$	(1 856 907) \$
Stratégie et Planification	1 434 634	1 466 486	31 852
Services généraux	13 826 685	14 555 340	728 655
	97 969 373	96 872 973	(1 096 400)
Financement :			
Crédits parlementaires	86 205 253	86 205 253	-
Recettes des partenariats	12 365 861	9 967 720	2 398 141
Autres	569 905	700 000	(130 095)
	99 141 020	96 872 973	2 268 047
Surplus net	1 171 647 \$	- \$	1 171 647 \$

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

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

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

	Estimé 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2009	Écart
Frais d'exploitation et d'immobilisations :			
Marketing et Ventes	100 261 010 \$	101 069 944 \$	808 934 \$
Stratégie et Planification	1 520 714	1 311 115	(209 599)
Services généraux	16 798 852	17 665 692	866 840
	118 580 576	120 046 751	1 466 175
Financement :			
Crédits parlementaires	106 032 352	106 032 352	-
Recettes des partenariats	13 878 588	13 464 399	414 189
Autres	302 055	550 000	(247 945)
	120 212 995	120 046 751	166 244
Surplus net	1 632 419 \$	- \$	1 632 419 \$

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

Analyse des écarts pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2010

Commission canadienne du tourisme Budget d'exploitation et d'immobilisations pour les exercices 2008 à 2010, se terminant le 31 décembre

	Réel 31 déc. 2008	Estimé 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010
Frais d'exploitation et d'immobilisations :			
Marketing et Ventes	82 708 054	\$ 100 261 010	\$ 94 938 528
Stratégie et Planification	1 434 634	1 520 714	1 396 712
Services généraux	13 826 685	16 798 852	16 091 005
	97 969 373	118 580 576	112 426 245
Financement :			
Crédits parlementaires	86 205 253	106 032 352	101 076 245
Recettes des partenariats	12 365 861	13 878 588	11 100 000
Autres	569 905	302 055	250 000
	99 141 020	120 212 995	112 426 245
Surplus net	1 171 647	\$ 1 632 419	\$ -

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 2008

Commission canadienne du tourisme Budget d'immobilisations Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2008

	Réel 31 déc. 2008	Prévu 31 déc. 2008	Écart
Améliorations locatives	44 545	\$ 200 000	\$ 155 455
Mobilier de bureau	82 075	120 000	37 925
Matériel informatique et logiciels	691 810	350 000	(341 810)
Site Web	1 338 211	1 450 000	111 789
	2 156 641	\$ 2 120 000	\$ (36 641)

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

Commission canadienne du tourisme Budget d'immobilisations Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2009			
	Estimé 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2009	Écart
Améliorations locatives	263 166 \$	160 000 \$	(103 166) \$
Mobilier de bureau	120 000	122 315	2 315
Matériel informatique et logiciels	461 969	512 000	50 031
Site Web	1 898 318	1 950 000	51 682
	<u>2 743 453 \$</u>	<u>2 744 315 \$</u>	<u>862 \$</u>

Analyse du budget d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2008 à 2014

Commission canadienne du tourisme Budget d'immobilisations Pour les exercices 2008 à 2014, se terminant le 31 décembre							
	Réel 31 déc. 2008	Estimé 31 déc. 2009	Prévu 31 déc. 2010	Prévu 31 déc. 2011	Prévu 31 déc. 2012	Prévu 31 déc. 2013	Prévu 31 déc. 2014
Améliorations locatives	44 545 \$	263 166 \$	110 000 \$	60 000 \$	- \$	- \$	- \$
Mobilier de bureau	82 075	120 000	75 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Matériel informatique et logiciels	691 810	461 969	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Site Web	1 338 211	1 898 318	750 000	300 000	300 000	300 000	300 000
	<u>2 156 641 \$</u>	<u>2 743 453 \$</u>	<u>1 185 000 \$</u>	<u>660 000 \$</u>	<u>600 000 \$</u>	<u>600 000 \$</u>	<u>600 000 \$</u>

Annexe A : Glossaire (termes et abréviations)

Définition des termes :

Arrivées de touristes internationaux : Nombre total d'arrivées (et non de personnes) au Canada pour un séjour d'une nuit ou plus comportant au moins une nuit en hébergement collectif ou privé. 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 effectuées par les 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.

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.

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

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

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

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, comme l'achat d'un billet d'avion émis par un transporteur international canadien pour venir au Canada.

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.

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

Abréviations :

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

Commission canadienne du tourisme

Bureau 1400, Four Bentall Centre

1055, rue Dunsmuir

Vancouver, BC, Canada

V7T 1L2

www.canada.travel