



Mettre à profit l'innovation et l'alignement

Résumé du plan d'entreprise
2012-2016

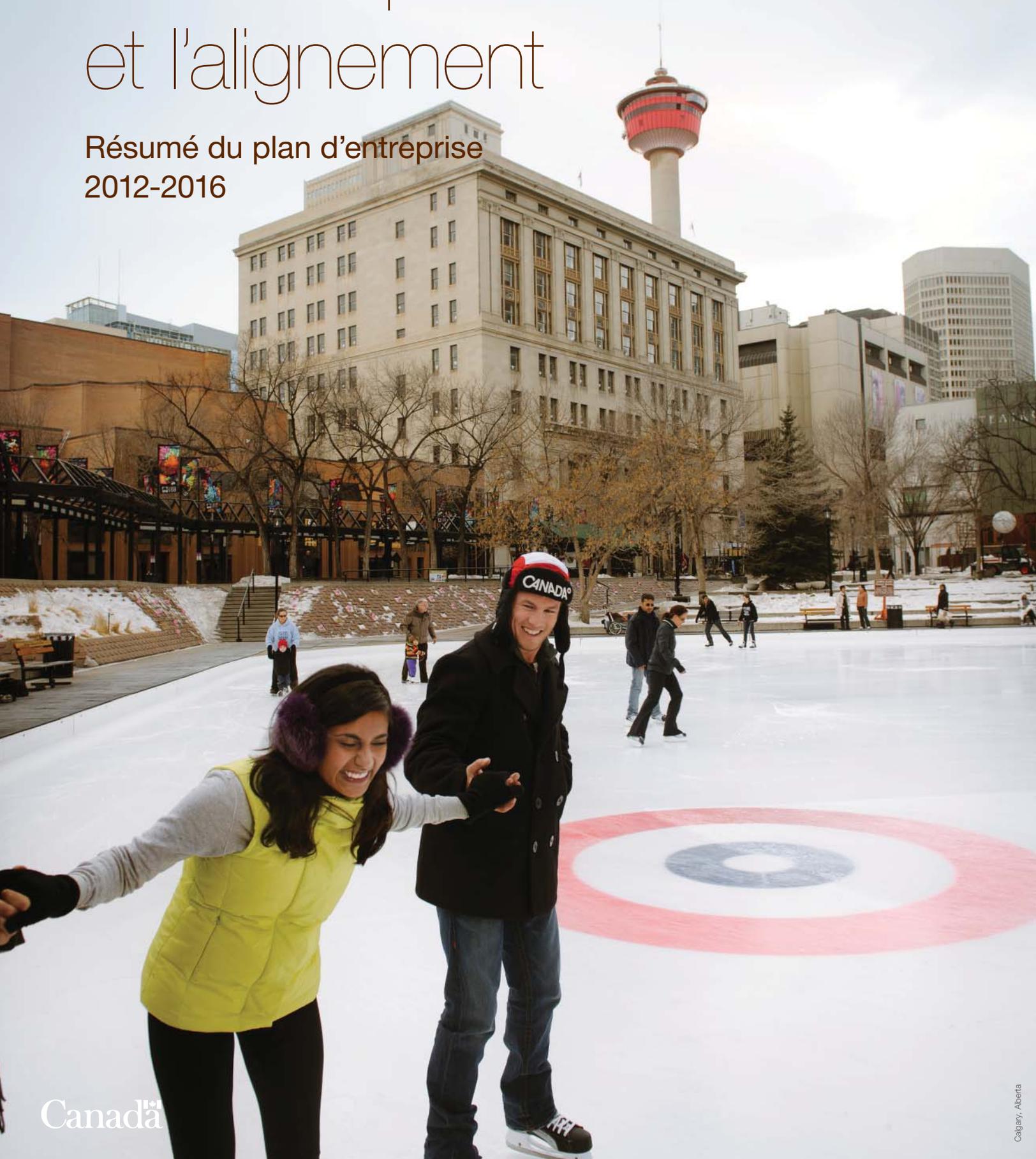
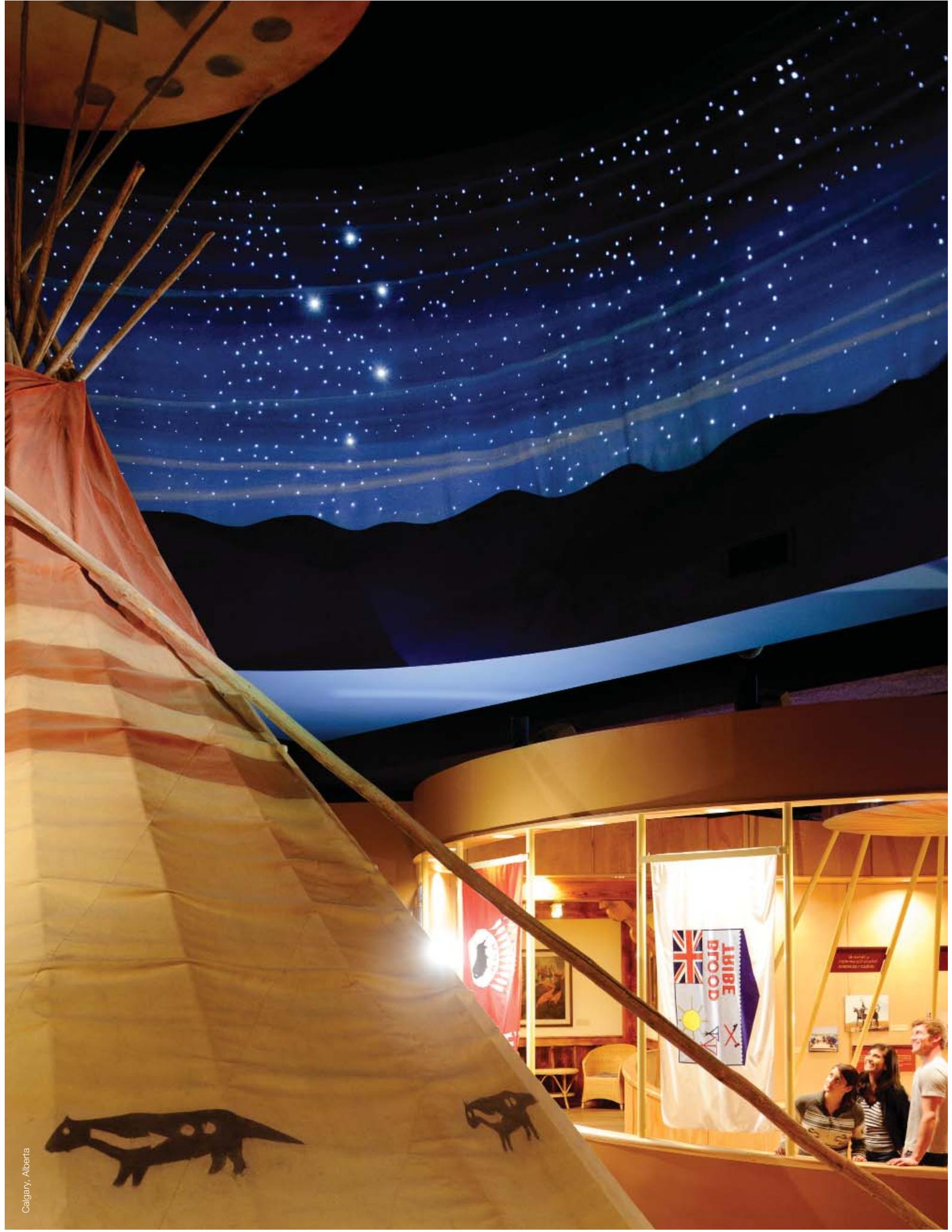


Table des matières

Message de la présidente-directrice générale	1
Résumé	3
Première partie : Notre rôle	8
1.1 Profil d'entreprise.....	8
1.2 Soutenir le tourisme au Canada	10
1.3 Vendre le Canada à l'étranger	10
1.4 Modèle de cheminement vers l'achat	11
1.5 Se démarquer de la concurrence	12
1.6 Les arguments clés de vente du Canada	13
1.7 Encourager l'innovation	14
1.8 Générer des résultats	15
Deuxième partie : Notre monde	16
2.1 Contexte sectoriel	16
2.2 Possibilités	19
2.3 Défis	23
2.4 Priorités fédérales	27
Troisième partie : Notre plan	28
3.1 Cadre stratégique	28
3.2 Objectifs	29
3.3 Priorités	32
3.4 Risques	41
Quatrième partie : Mesure du rendement	43
Cinquième partie : Notre plan financier	49
Annexe	60



Message de la présidente-directrice générale

Le tourisme est un secteur important au Canada : il génère plus de 73 milliards de dollars par année, et la valeur de ses exportations dépasse celle des secteurs de l'aérospatiale, des services financiers et des services informatiques et d'information. C'est la septième source de revenu étrangère du Canada, et elle croît rapidement. De plus, les dépenses des touristes créent près de 600 000 emplois pour des Canadiens.

À l'échelle mondiale, le tourisme génère des billions; les touristes dépensent trois milliards de dollars par jour, soit deux millions par minute. La compétition est donc féroce et le secteur est en constante évolution. Un changement dans l'économie d'un pays, une nouvelle tendance culturelle, un bouleversement politique, une pandémie ou un tremblement de terre sont des exemples de ce qui peut radicalement transformer le paysage du tourisme : ce sont alors des personnes différentes qui vont à des endroits différents dépenser ces milliards de dollars qui ne demandent qu'à être cueillis chaque année.



Pour se démarquer dans cette industrie, les offices nationaux du tourisme doivent savoir interpréter les tendances du marché avant tout le monde, adopter les meilleures stratégies de marketing et de promotion de la marque nationale et, enfin, avoir une vision stratégique en perpétuelle évolution afin d'être à l'avant-garde des tendances en tourisme.

Dans le cadre de la planification de la stratégie 2012-2016 de la Commission canadienne du tourisme (CCT), nous avons mis l'alignement et l'innovation à l'avant-plan. Ces deux priorités complémentaires sont à notre avis essentielles si nous voulons rivaliser avec les nouvelles destinations qui offrent des expériences touristiques exotiques et dont la préoccupation maîtresse est d'augmenter leur part du marché touristique. Bon an mal an, le marketing touristique à l'étranger est soumis à une rude concurrence et à des facteurs que nous ne pouvons contrôler; nous devons donc nous montrer plus astucieux que nos concurrents.

Innovation

À la CCT, l'innovation est au cœur de notre travail; elle constitue également un élément clé de notre plan d'entreprise et nous aidera à acquérir un avantage concurrentiel.

Nous créons des programmes visant à mettre en valeur l'excellence de l'industrie touristique canadienne en incitant ou en encourageant les entreprises touristiques à renforcer leur esprit d'innovation et leur attitude entrepreneuriale afin de favoriser la création de nouveaux produits touristiques et de nouvelles pratiques commerciales qui amélioreront la position du Canada sur l'échiquier international.

Notre nouvelle Collection d'expériences distinctives^{MD} est un bon exemple de programme novateur. Il s'agit de la plus récente phase de notre stratégie générale visant à permettre au Canada de se distinguer. Pour devenir membre de la Collection, une entreprise doit offrir des expériences touristiques exceptionnelles alignées sur la marque touristique forte du Canada et qui représentent le type d'expériences authentiques que recherchent, selon nos études, nos consommateurs à haut rendement lorsqu'ils choisissent une destination vacances.

La CCT puisera dans le bassin de plus en plus vaste de la Collection des expériences touristiques de grande qualité dont elle se servira dans ses campagnes de marketing pour accroître la notoriété du Canada et augmenter la part mondiale de visiteurs internationaux du Canada et accroître ses revenus de source étrangère. En outre, le programme oblige les entreprises touristiques à s'améliorer et leur offre tout un éventail d'outils qui les aideront à atteindre le niveau de qualité élevé requis pour jouer sur la scène internationale.

En mai 2010, le Forum des politiques publiques a tenu l'événement *L'innovation à venir*, à l'occasion duquel se sont réunis des dirigeants d'une variété de disciplines afin de discuter des moyens de favoriser l'approfondissement de la culture et de la pratique de l'innovation au Canada, dans le but d'accroître la productivité et d'assurer une prospérité à long terme. Les

participants étaient d'accord pour dire que ce dont nous avons surtout besoin, c'est de leadership dans chaque secteur, avec des acteurs clés proactifs capables d'insuffler la vision, d'harmoniser les politiques et de fournir le soutien dont ont besoin les innovateurs pour bien jouer leur rôle. Aussi la CCT soutiendra-t-elle le programme de *L'innovation à venir* en jouant activement un rôle de leader en innovation dans les domaines du tourisme et du marketing au Canada.

Alignement

Au Canada, nous sommes confrontés à des difficultés occasionnées par le morcellement du secteur touristique. On trouve en effet au pays une quantité hallucinante d'intérêts. Si les organismes de marketing de destination, les organismes de marketing régionaux et les organismes de marketing provinciaux et territoriaux remportent la palme de la visibilité, il n'en reste pas moins que les changements touchant la gouvernance et le financement élèvent les difficultés vers de nouveaux sommets.

Les destinations canadiennes s'enlisent en considérant leurs voisins comme des rivaux. S'il est vrai que nous devons faire face à des concurrents sérieux, ces derniers ne se trouvent pas sur notre territoire, mais sont présents au sein des marchés internationaux dans lesquels la CCT investit. Les rivalités de longue date tout comme le chevauchement des efforts et des rôles occasionnent leur lot de confusion dans le marché intérieur.

Nous pouvons certes être fiers du succès de nos partenariats touristiques au Canada, mais il nous faut harmoniser le système global de marketing afin de ne pas nous nuire entre partenaires, et de nous concentrer sur les moyens d'optimiser nos ressources pour damer le pion à la concurrence et maximiser le rendement de notre investissement.

Le processus décisionnel d'un client s'inscrit dans un seul et même cheminement vers l'achat quel que soit le produit, y compris les expériences touristiques. Dans l'industrie touristique, nous pouvons suivre les consommateurs dès le moment où ils entendent parler de notre destination pour la première fois jusqu'au moment où ils réservent un voyage. Il s'agit là d'un excellent modèle pour entamer le dialogue concernant le rôle respectif des nombreux joueurs de l'industrie dans ce cheminement.

Cette réflexion sur les rôles respectifs a motivé une décision de la CCT l'an dernier, celle d'investir uniquement dans les marchés et activités où la marque touristique du Canada est à l'avant-scène. Dans ces onze marchés, nous avons maintenant affiné notre position, tout en forgeant une marque solide et en incitant les consommateurs à envisager les expériences de voyage canadiennes invitantes. Ce sont ensuite l'industrie et les destinations qui prendront le relais pour conclure les ventes. À l'instar des constituants d'un écosystème, nous devons tous exploiter nos forces naturelles.

Il va sans dire que nous accorderons une attention particulière aux rôles respectifs de tout un chacun. Dans la foulée de notre plan d'entreprise, nous nous engageons aussi à respecter les balises de notre sphère d'influence et à favoriser l'établissement de rôles clairs. Nous y parviendrons en respectant certaines priorités : aligner le soutien fédéral accordé pour les activités de marketing touristique international sur la marque touristique du Canada; encourager l'utilisation d'outils communs de mesure du rendement de l'investissement pour les activités de marketing international; communiquer la stratégie de marketing de la CCT plus efficacement; encourager les discussions à propos des rôles respectifs; et enfin, sensibiliser les intervenants au fait que la compétition entre destinations canadiennes sur le marché international nuit à notre efficacité.

En outre, nous continuerons à essayer de coordonner le plus possible les méthodes utilisées par les organisations canadiennes de marketing touristique pour s'adresser aux consommateurs à l'étranger ainsi qu'à collaborer avec l'Association de l'industrie touristique du Canada pour veiller à ce que tous les acteurs du marketing international connaissent les politiques et les priorités stratégiques.

Nous pouvons déjouer la concurrence, et c'est en mettant nos deux priorités d'alignement et d'innovation à l'avant-plan que nous y parviendrons.

Explorez sans fin!



Michele McKenzie



Résumé

Calgary, Alberta

Le plan d'entreprise de la Commission canadienne du tourisme est un plan stratégique à horizon quinquennal présenté au gouvernement du Canada. Le plan d'entreprise 2012-2016 explique :

- 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 Commission canadienne du tourisme (CCT) est une société d'État fédérale appartenant entièrement au gouvernement du Canada. Comme l'a établi la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, son 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. Nous faisons la promotion du Canada comme destination touristique quatre saisons de premier choix et concurrentielle sur la scène internationale où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires. Nous donnons au Canada une voix cohérente sur le marché du tourisme international.

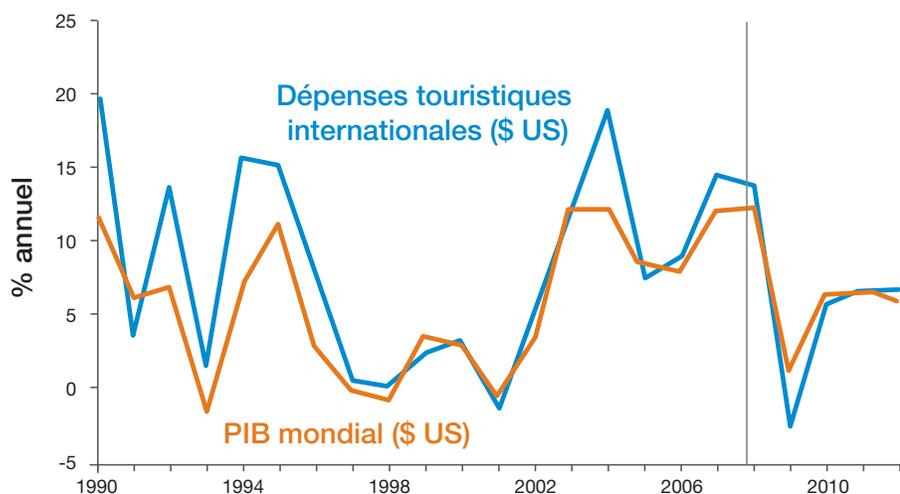
La principale bénéficiaire de nos activités est l'industrie canadienne du tourisme, qui représente des recettes annuelles de 73,4 milliards de dollars. Dans ce secteur, quelque 157 000 entreprises liées au tourisme¹ contribuent à l'économie nationale en générant environ 594 500 emplois². Depuis longtemps, l'industrie reconnaît la valeur des programmes de marketing de la CCT et travaille avec elle dans le cadre de partenariats public-privé. La CCT vise à ce que les contributions des partenaires correspondent à un rapport de 0,6 pour 1 par rapport au financement fédéral.

Des possibilités, mais aussi une féroce concurrence à l'horizon

L'industrie canadienne du tourisme regorge de possibilités. Le tourisme demeure en effet l'un des secteurs en plus forte croissance, et les dépenses touristiques reprennent habituellement dès que l'économie se porte mieux. En fait, on constate habituellement une corrélation directe entre l'activité économique et les dépenses touristiques, ces dernières récupérant souvent un peu plus vite.

¹ Statistique Canada, Comptes des revenus et des dépenses, calcul spécial, 2011.

² Statistique Canada, *Indicateurs nationaux du tourisme : estimations trimestrielles*, premier trimestre de 2011.



Source : Tourism Economics, Haver Analytics, IMF.

Le nombre de voyages dans le monde devrait croître de 70 % et passer de 940 millions en 2010³ à 1,6 milliard d'ici 2020⁴. L'une des grandes tendances expliquant cette croissance est l'essor de la classe moyenne dans les marchés émergents, notamment en Chine, en Inde et au Brésil. Depuis quelques années, ces pays comptent parmi les dix marchés sources les plus importants du Canada.

La croissance du nombre de voyages effectués par les Chinois est particulièrement rapide, et le Canada est prêt à profiter de cette situation. En effet, la capacité aérienne entre les deux pays a été considérablement augmentée dans la dernière année et, fort du statut de destination approuvée (SDA) que lui a accordé la Chine en 2010, le Canada peut désormais s'annoncer comme destination voyage en faisant de la publicité directement auprès des consommateurs chinois.

La perception qu'ont les voyageurs de la marque du Canada est extrêmement bonne en ce moment. Grâce au lancement par la CCT de la nouvelle marque touristique, « Canada. Explorez sans fin », ainsi qu'aux programmes spéciaux adoptés dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et du Plan d'action économique du Canada, l'intérêt envers le Canada est actuellement très élevé.

Ces possibilités représentent une excellente occasion d'accélérer la croissance des recettes du Canada provenant des touristes étrangers, ce qui produira une augmentation du même ordre du nombre d'emplois et des revenus du gouvernement. Cependant, nous devons adopter un programme solide d'activités de marketing continues pour tirer avantage de ces possibilités. Il faut en effet du temps pour inciter les voyageurs à passer de l'étape du cheminement vers l'achat où ils sont intéressés à un voyage à celle de la réservation, surtout dans le cas de voyages à l'étranger. En outre, le marché est de plus en plus compétitif; l'efficacité du marketing est cruciale. Les pays du monde entier se font concurrence plus que jamais pour attirer les touristes, qui commencent à affluer vers des destinations de voyage nouvelles et exotiques dans des marchés émergents (Afrique, Asie, Moyen-Orient). Entre 2002 et 2010, le Canada a glissé du 7^e au 15^e rang en ce qui a trait aux arrivées de touristes étrangers⁵.

Les organismes de marketing touristique des autres pays livrent une concurrence féroce au Canada. Parmi eux, on compte les concurrents traditionnels comme la France, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, mais aussi des destinations émergentes comme le Brésil, qui ont accru leurs activités de marketing sur la scène internationale. En outre, le nouvel office national du tourisme des États-Unis, Brand USA Inc., est un adversaire de taille, bien placé pour conquérir une part importante du marché touristique international.

³ Organisation mondiale du tourisme, *Baromètre OMT du tourisme mondial*, août 2011.

⁴ Organisation mondiale du tourisme, *Tourisme: horizon 2020 – prévisions globales et profils des segments de marché*, octobre 2001.

⁵ Organisation mondiale du tourisme, *Baromètre OMT du tourisme mondial*, août 2011.

L'alignement et l'innovation pour une position forte

L'industrie doit faire preuve d'ingéniosité pour utiliser au mieux ses ressources de marketing. L'alignement et l'innovation constituent deux moteurs importants de notre stratégie.

La structure de marketing touristique du Canada est fragmentée : les mandats des organismes de marketing national, provinciaux, territoriaux et municipaux se chevauchent, ce qui se traduit éventuellement par la multiplication inutile des efforts et par des intervenants qui se nuisent entre eux. Il importe donc que les organisations s'établissent des rôles clairement définis et harmonisent davantage leurs activités afin que nous travaillions tous à l'atteinte des mêmes objectifs stratégiques et que nous véhiculions une marque unique et forte.

L'innovation est elle aussi essentielle pour tenir tête à la concurrence; elle est d'ailleurs l'une des pierres angulaires de notre travail à la CCT. Nous étudions de nouvelles méthodes de recherche, idées et technologies et de nouveaux médias qui nous assureraient un avantage concurrentiel tout en renouvelant notre image et en conservant la pertinence auprès des consommateurs. Dans l'industrie touristique en général, il est nécessaire d'encourager l'innovation et l'esprit entrepreneurial pour soutenir la mise au point de nouveaux produits touristiques et de nouvelles pratiques commerciale. En 2010, dans le but de répondre à cet impératif d'alignement, la CCT a introduit le concept du « rôle de la marque Canada » dans le processus décisionnel sur les marchés où investir. Par conséquent, nous investissons maintenant seulement dans les marchés où les partenaires sont prêts à investir en se ralliant à la marque Canada (plutôt qu'en faisant la promotion de leur propre marque). La CCT continuera de jouer un rôle de leader au sein de l'industrie afin de tirer pleinement profit de nos ressources collectives de marketing et de nous montrer forts sur la scène internationale.

Ces deux objectifs d'harmonisation et d'innovation comptent parmi les grandes priorités de notre plan d'entreprise 2012-2016.

Objectifs généraux et priorités stratégiques de la CCT pour 2012-2016

En vue de favoriser l'atteinte de notre objectif stratégique global, soit l'augmentation des recettes du Canada provenant des touristes étrangers, nous travaillerons à l'atteinte des deux objectifs généraux suivants :

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

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

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

- Se concentrer sur les marchés géographiques ou les segments de consommateurs pour lesquels la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et qui offrent le plus grand potentiel en matière de rendement du capital investi.
- Convertir les clients à haut rendement en investissant dans les canaux de communication appropriés, déterminés à l'aide de recherches sur la segmentation de la clientèle et conformes au modèle de cheminement vers l'achat.

Les quatre priorités stratégiques ci-après constituent le cadre qui permettra à la CCT d'atteindre ses objectifs généraux :

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

- Établir et entretenir des communications pertinentes avec les voyageurs potentiels ciblés, et s'assurer que les messages de marketing reçus tiennent compte de leurs intérêts et de leurs attentes en tant que consommateurs.
- Positionner la marque touristique du Canada comme une marque prédominante axée sur les expériences, qui permet aux voyageurs de créer leurs propres histoires extraordinaires.

Promouvoir au sein des entreprises touristiques une culture axée sur l'innovation et le développement

- Collaborer avec l'industrie pour favoriser le développement et l'adoption de nouveaux produits touristiques et de nouvelles pratiques commerciales.
- Chercher à être reconnue comme l'une des organisations de marketing touristique les plus innovatrices du monde en adoptant de nouveaux outils et de nouvelles technologies, en utilisant des études de calibre mondial et un marketing multimédias de pointe pour faire en sorte que le Canada demeure bien en vue dans le monde.

Amener l'industrie à s'aligner sur la marque et à l'appliquer de façon cohérente à l'échelle internationale

- Communiquer un message unifié à l'échelle internationale et encourager l'alignement dans les marchés sources ciblés.
- Faciliter l'accès au marché international pour les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes alignées sur la marque et offrant des produits de consommation prêts à l'exportation.

Veiller à l'excellence organisationnelle

- Être une « organisation axée sur la stratégie » dotée des outils, du personnel et des ressources appropriés pour réaliser cette stratégie.
- Viser à rester une organisation allégée et souple.

Orientation stratégique

La figure ci-dessous illustre l'orientation stratégique de la CCT. On y voit les liens entre la vision, la mission, les priorités, les objectifs et le but général de l'organisation.





Première partie : Notre rôle

1.1 Profil d'entreprise

Notre rôle

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est une société d'État fédérale appartenant entièrement au gouvernement du Canada. Elle rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie. En partenariat avec l'industrie du tourisme, elle fait la promotion du Canada comme destination touristique quatre saisons de premier choix et concurrentielle sur la scène internationale 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 au secteur privé du Canada ainsi qu'aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

Nos marchés

Nous œuvrons au sein de 11 marchés géographiques cibles à l'échelle internationale : les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, le Mexique, le Japon, la Chine, la Corée du Sud, l'Australie, l'Inde et le Brésil. Selon l'outil de recherche stratégique que nous utilisons pour analyser le potentiel des marchés touristiques de 22 marchés sélectionnés, tous les marchés (exception faite du Mexique) sur lesquels se concentre la CCT figurent parmi les 10 meilleurs marchés en termes de rendement touristique. En 2010, les 11 marchés cibles de la CCT comptaient pour 90 % des voyages d'une nuit ou plus au Canada en provenance de l'étranger et 82 % de toutes les recettes touristiques internationales.

Nos partenaires

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

Notre financement

Les crédits parlementaires constituent la principale source de financement de la CCT, actuellement à hauteur d'environ 72 millions de dollars par année. Afin d'accroître l'incidence des investissements du gouvernement dans les activités de marketing touristique du Canada, la CCT collabore activement avec l'industrie afin d'élaborer des programmes de marketing, et vise une contribution en argent et en nature des partenaires de l'ordre de 0,6:1 sur l'ensemble de son budget.

Notre direction

Actuellement, la CCT est dirigée par un conseil d'administration composé de 12 membres. Son rôle consiste à fournir des conseils sur le plan de la gestion et de la stratégie. Le gouverneur en conseil nomme le président du conseil d'administration, de même que le président-directeur général. Les autres membres du conseil sont nommés par le ministre de l'Industrie, avec l'approbation du gouverneur en conseil, et choisis de façon à ce que le conseil possède toutes les habiletés et compétences requises pour effectuer une supervision adéquate.

Nos valeurs

Innovation, collaboration, respect.

Contact avec l'industrie

La CCT reste déterminée à établir des contacts et à collaborer avec les acteurs clés de l'industrie touristique afin de favoriser l'échange de pratiques exemplaires; elle a d'ailleurs mis en place les mécanismes suivants pour faire en sorte que son conseil d'administration et ses dirigeants poursuivent leur engagement envers l'industrie.



1.2 Soutenir le tourisme au Canada

Représentant environ 1,9 % du produit intérieur brut (PIB) national⁶, le tourisme est une industrie importante au Canada. La valeur de ses exportations dépasse celle des secteurs de l'aérospatiale, des services financiers et des services informatiques et d'information. En 2010, la valeur totale du secteur du tourisme au Canada atteignait 73,4 milliards, et les recettes du gouvernement générées par le tourisme s'élevaient selon les estimations à 20,1 milliards de dollars.

Le tourisme produit des recettes d'exportation (tout article vendu à un touriste international est considéré comme une exportation) et constitue un élément important des exportations du Canada. En 2010, les recettes provenant des touristes étrangers ont injecté près de 15 milliards dans l'économie canadienne.

C'est tout le pays qui tire profit du tourisme, le bénéficiaire final étant le contribuable canadien. En plus d'attirer des investissements étrangers, le tourisme crée des milliers d'emplois. En juin 2011, plus de 157 000 entreprises canadiennes liées au tourisme fournissaient des services d'hébergement (ex. : hôtels), de restauration, de loisirs (ex. : location de bateaux) et d'arts et spectacles, ainsi que de transport et de voyage (ex. : agences de voyages), pour lesquels existaient quelque 594 500 emplois partout au pays. Nombre de ces employeurs sont des PME qui exercent leurs activités dans les communautés de chaque province et territoire du Canada, petites et grandes. Elles sont souvent perçues comme la force vive de leur communauté, car elles apportent des avantages sociaux, économiques et culturels importants en ville comme en campagne.

Non seulement le tourisme stimule l'augmentation des recettes et génère des emplois pour les Canadiens, mais il 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.

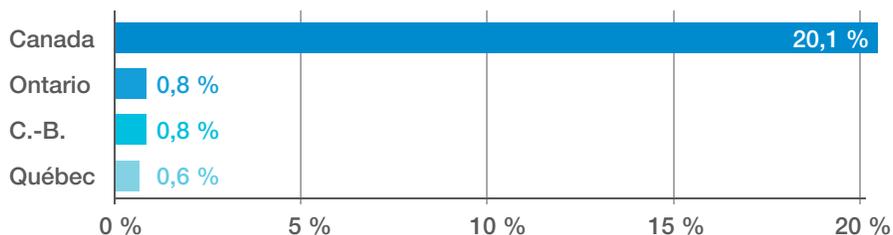
1.3 Vendre le Canada à l'étranger

Les 10 dernières années ont vu un changement important dans le profil des voyageurs. Ces 10 dernières années, la force relative de l'économie canadienne a favorisé la découverte de leur propre pays par les Canadiens. Résultat : 80 % des recettes touristiques actuelles proviennent des voyageurs canadiens, alors que ce pourcentage était de 65 % il y a dix ans. Parallèlement, une réduction des recettes d'exportation, causée par une série de chocs (par exemple le SRAS, la récession mondiale et des tremblements de terre), a contribué à réduire le nombre d'arrivées de voyageurs long-courriers de nos marchés cibles. Ces facteurs ont contribué à l'accroissement de la part des voyages intérieurs. Or, comme dans toute industrie dont une si forte proportion des recettes dépend du marché national, cette situation risque de ne pas favoriser les occasions de croissance pour les entreprises touristiques canadiennes, surtout quand on considère l'augmentation à l'échelle mondiale des arrivées de touristes internationaux prévue pour les prochaines années par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT).

C'est donc dire que le Canada doit accroître le nombre de visiteurs internationaux qu'il accueille, ce pour quoi le marketing touristique joue un rôle essentiel. Lorsqu'ils choisissent une destination, les voyageurs internationaux envisagent de plus en plus des pays plutôt que des entités infranationales comme des provinces ou des régions. C'est ce qu'illustre la figure ci-dessous.

⁶ Statistique Canada, *Indicateurs nationaux du tourisme : estimations trimestrielles*, premier trimestre de 2011.

La CCT améliore la position concurrentielle du Canada sur la scène internationale en augmentant la demande, et par conséquent les recettes touristiques provenant de l'étranger. Nous faisons la promotion du Canada de façon à informer les voyageurs à propos de tout ce que le pays a à offrir. Dans cette optique, notre modèle de cheminement vers l'achat nous fournit une approche ciblée pour effectivement atteindre le nombre réel de voyages que promet le potentiel du marché.



Source : *Veille touristique mondiale, notoriété spontanée de la destination* (Harris/Decima, 2010).

1.4 Modèle de cheminement vers l'achat

Lorsqu'un consommateur achète un voyage, son comportement peut être décomposé en plusieurs étapes qui suivent une séquence, c'est-à-dire un cheminement allant du moment où le consommateur entend parler de la destination pour la première fois jusqu'au moment où il achète une expérience. La CCT a mis au point un « modèle de cheminement vers l'achat » qui illustre ce processus pour assurer le suivi du rendement de la marque touristique du Canada à chaque étape du cheminement des consommateurs vers l'achat. L'analyse de ce modèle en sept étapes nous permet de comparer la marque dans tous les marchés et de mener des activités de marketing ciblées de manière à renforcer les maillons faibles de cette chaîne. Par exemple, le plus grand défi du Canada se trouve à l'étape de la « création d'un scénario de voyage », qui consiste à inspirer les voyageurs afin qu'ils commencent à s'imaginer en train de vivre une expérience. Tous marchés confondus, le Canada perd environ la moitié de son public à cette étape. En outre, parmi ceux qui restent, beaucoup ne continuent pas jusqu'à l'étape importante de la planification d'un itinéraire. Or, le marketing peut aider à aplanir cet obstacle entre l'étape du scénario et celle de la planification d'un itinéraire. Faire passer le consommateur du désir à l'intention est un défi de taille pour tout vendeur ou spécialiste de marketing de destination; le modèle de cheminement vers l'achat permet une approche ciblée pour guider les voyageurs tout au long du cheminement vers l'achat.

	Marchés principaux (Australie, France, Allemagne, Royaume-Uni)	Marchés émergents (Chine, Japon, Mexique, Corée du Sud)	
Potentiel des marchés	62,5 M	38,5 M	
Étape 1 ▼ <i>On entend parler de la destination</i>	100 %	100 %	Établissement de la marque
Étape 2 ▼ <i>Liste des destinations de rêve</i> On envisage la destination pour un voyage futur	83 %	84 %	
Étape 3 ▼ <i>Liste des destinations sérieusement envisagées</i> On envisage sérieusement de visiter la destination dans les deux prochaines années	28,1 M 24 %	17,8 M 28 %	
Étape 4 ▼ <i>Création d'un scénario de voyage</i> On commence à recueillir de l'information auprès d'amis, sur Internet, dans des articles ou dans des brochures	13,1 M 15 %	8,1 M 17 %	Tactiques de conversion
Étape 5 ▼ <i>Planification d'un itinéraire détaillé</i> On planifie les détails d'un itinéraire au Canada	3,7 M 5 %	2,7 M 10 %	
Étape 6 ▼ <i>Achèvement des préparatifs de voyage</i> On finalise les préparatifs du voyage	2 %	2 %	
Étape 7 <i>Achat</i> On a réservé un voyage au Canada	1 %	1 %	
Voyages d'une nuit ou plus en 2010	1,6 M	0,7 M	
Ratio des arrivées par rapport aux voyages planifiés	44 %	25 %	

Source : Étude sur le modèle de cheminement vers l'achat amélioré 2009. Les chiffres sur le nombre de voyageurs long-courriers proviennent du sondage omnibus de la VTM de 2010.

1.5 Se démarquer de la concurrence

Depuis le lancement en 2007 de la nouvelle marque touristique « Canada. Explorez sans fin », nous nous sommes appliqués à faire le pont entre la perception du Canada qui prévaut dans le monde, soit celle d'une destination axée sur la nature, et la nécessité de présenter des expériences de voyage canadiennes plus diversifiées et plus ancrées dans la réalité, dans un contexte personnel, émotionnel, pertinent et interactif.



Grâce à « Canada. Explorez sans fin », la position du Canada est maintenant celle d'une destination de choix pour les voyageurs avertis. En 2010, la marque touristique du Canada s'est classée au premier rang mondial sur la liste des principales marques nationales, selon l'indice des marques nationales FutureBrand, dont elle occupait le 6^e rang en 2007 et le 12^e rang en 2006. Parmi les aspects dont cet indice tient compte, c'est le tourisme qui a le plus contribué à cette première place du Canada. Depuis plusieurs décennies, nous nous appliquons à représenter le Canada comme un pays offrant de tout à tout le monde. Désormais, nous mettons l'accent sur ce qui nous rend spécial aux yeux d'un groupe précis de voyageurs internationaux à haut rendement qui sont motivés et actifs.

1.6 Les arguments clés de vente du Canada

Grâce à beaucoup de recherche et de collaboration, la CCT a cerné cinq arguments clés de vente (ACV) présentant les expériences qui font l'unicité du Canada sur le marché mondial. Ces ACV permettent au Canada de se démarquer de la concurrence en dressant le portrait d'une destination de voyage distincte, unique et extraordinaire. C'est en nous fondant sur ces ACV que nous créons et mettons en marché des forfaits d'expériences qui correspondent aux intérêts et aux valeurs des voyageurs que nous ciblons.

En mettant de l'avant ces cinq ACV dans toutes les activités de marketing du Canada, nous nous assurons que toutes les expériences annoncées à l'étranger soutiennent la marque touristique du Canada. Ces arguments aident à concevoir des messages qui seront véhiculés à l'échelle internationale dans tous les canaux de communication; ils nous permettent de cibler nos efforts et d'établir un processus pour harmoniser les produits vendables. Les ACV contribuent à faire du Canada la destination la plus prisée par les voyageurs à haut rendement.



Des villes débordant de vie à proximité de la nature

On trouve au Canada des villes débordant de vie à deux pas de la nature; un attribut unique. Visitez les quais spectaculaires de Halifax, où le moderne vient se mêler à l'ancien. Découvrez les quartiers animés de Toronto. Ou plongez dans l'histoire à Québec, la seule ville fortifiée en Amérique du Nord.



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

Faire un voyage, ce n'est pas seulement aller du point A au point B – c'est explorer et faire des découvertes tout au long du parcours. Traversez le pays en train. Rendez-vous à un luxueux chalet en hydravion depuis le centre-ville de Vancouver. Laissez-vous pousser par le vent dans un voilier aux abords du plus long littoral au monde...



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

Les voyageurs peuvent satisfaire leur sens de l'aventure en profitant pleinement de la nature, de ses merveilles, de ses étendues d'eau et de sa faune, et cela, sans avoir à sacrifier leur confort. Admirez les aurores boréales en vous prélassant dans une cuve thermale. Allez vous faire arroser par les chutes Niagara, puis poursuivez votre journée avec une dégustation de vin privée dans un vignoble du coin. Observez les ours polaires le jour et savourez un repas gastronomique en soirée. Faites de l'hélicoptère dans les Rocheuses le matin, avant de passer l'après-midi dans un spa.



Une cuisine régionale de première classe

Les ingrédients locaux, le retour à la fraîcheur naturelle et à l'agriculture à faible intensité, la fusion ethnique, le savoir-faire, le cadre naturel et les Canadiens eux-mêmes font de la cuisine canadienne une expérience gastronomique unique. Goûtez aux vins de glace de l'Ontario, ou aux bières d'une micro-brasserie en Nouvelle-Écosse. Découvrez comment les fromages du Québec sont faits, ou encore apprenez à écailler les huîtres à l'Île-du-Prince-Édouard.



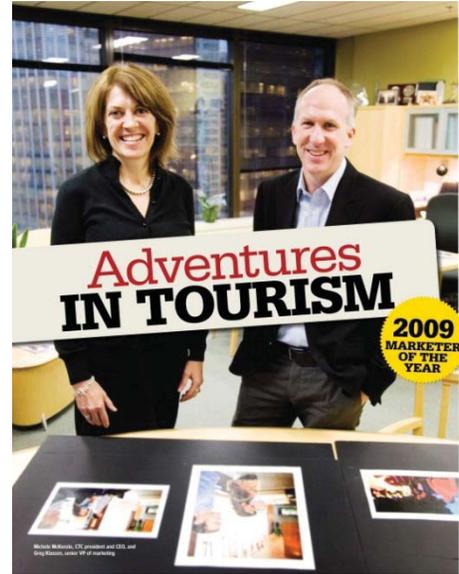
Faire connaissance avec des Canadiens

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

1.7 Encourager l'innovation

L'industrie du marketing touristique est un client important des économies créative et numérique du Canada, et la CCT profite des changements technologiques dans le domaine du marketing pour rendre le Canada plus compétitif sur la scène internationale. Par exemple, la CCT utilise pour ses campagnes de marketing des approches novatrices intégrant à ses publicités imprimées des codes 2D qui, lorsque numérisés, mènent le lecteur à une page mobile contenant des images, des vidéos et des évaluations. La CCT a également collaboré avec Google Maps et Street View pour créer des publicités virtuelles en ligne de 360 degrés et utiliser des murales interactives qui affichent en temps réel des messages Twitter accompagnés de photos du Canada prises par des voyageurs.

Notre tout dernier outil novateur, *Explorez le Canada des gens du coin*, invite les voyageurs à planifier leur voyage en consultant des recommandations de gens du coin et d'autres voyageurs qui connaissent le vrai Canada. Ce site Web, qui insuffle aux voyageurs de l'enthousiasme à propos du Canada, permet aux visiteurs de concocter leur propre guide de voyage et de l'apporter grâce à une application mobile qu'ils peuvent télécharger. *Explorez le Canada des gens du coin*, lancé en 2011, fait de la CCT le premier office national du tourisme à lancer une application mobile et un outil de planification d'itinéraire en ligne fonctionnant uniquement grâce au contenu généré par les utilisateurs. Cet outil accompagnera le voyageur de la planification de son voyage jusqu'à l'expérience de celui-ci, et même jusqu'à la rédaction de ses propres recommandations de voyage.



Michele McKenzie, présidente-directrice générale, et Greg Klassen, vice-président principal, Stratégie de marketing et Communications, célèbrent l'obtention du titre de spécialiste du marketing de l'année, octroyé par le magazine Marketing. Photo Darrell Lecorre



La CCT stimule l'innovation en contribuant à la demande de technologies novatrices au Canada. Que ce soit dans le cadre de campagnes multimédias ou de stratégies visant les médias sociaux, la mise à profit des dernières percées technologiques constitue un des piliers de la stratégie de marketing de la CCT.

La CCT vise également à être innovatrice dans les ententes de partenariat qu'elle conclut afin de promouvoir efficacement le Canada à l'échelle internationale. Ainsi, en plus des quatre ententes de partenariat traditionnelles indiquées à la page 40, la CCT explorera de nouveaux types de partenariats novateurs dans le but de répondre à certains besoins, comme celui de présenter les expériences touristiques sur la scène internationale de façon stratégique, alignée sur la marque et axée sur le consommateur.

1.8 Générer des résultats

La CCT suit étroitement l'effet net de ses investissements dans ses campagnes en termes de bénéfices pour l'économie du tourisme et pour l'ensemble de l'économie nationale. C'est notre marketing de marque, constant et uniforme, qui stimule la demande pour les produits et expériences touristiques. Nous collaborons avec l'industrie, principalement composée de PME, pour améliorer les produits offerts sur le marché. Cela génère une demande qui encourage ces PME à créer de nouveaux emplois, favorisant la richesse économique et l'augmentation des recettes fiscales. Ce lien entre le marketing de destination et la demande touristique accrue permet à la CCT de déterminer quelles proportions de sa contribution correspondent aux recettes touristiques, à la création d'emplois et aux recettes fiscales fédérales⁷. Ainsi, en 2010, les activités de marketing de la CCT ont généré 1,9 milliard de dollars en recettes d'exportation pour l'économie touristique du Canada et près de 252 millions en recettes fiscales fédérales, et ont permis de créer ou de préserver 16 569 emplois au Canada⁸.

Voici un tableau qui illustre d'autres résultats de nos divers canaux de marketing en 2010 :

Canal de marketing	Résultats de 2010
Marketing destiné directement aux consommateurs	Le rendement du capital investi dans les campagnes de marketing est de 82 : 1
Relations avec le public et les médias	Les messages sur le tourisme canadien et les Jeux olympiques d'hiver de 2010 ont été vus à 13,5 milliards de reprises aux quatre coins de la planète ⁹
Professionnels des voyages	2 814 nouveaux agents certifiés dans le cadre du Programme des spécialistes du Canada ¹⁰
Réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM)	1 064 pistes

⁷ Les recettes touristiques attribuables à la CCT sont égales au total estimatif des recettes additionnelles de l'industrie canadienne du tourisme qu'ont générées les voyageurs convertis ou autrement incités à visiter le Canada par le marketing de la CCT.

⁸ Estimations de la Commission canadienne du tourisme, d'après les données sur les dépenses quotidiennes moyennes de Statistique Canada.

⁹ Résultat principalement attribuable à la couverture médiatique des Jeux olympiques d'hiver de 2010.

¹⁰ Le Programme des spécialistes du Canada est un outil éducatif conçu pour aider les agents et autres professionnels des voyages à acquérir une expertise sur les expériences canadiennes et à promouvoir les voyages et le tourisme au Canada.



Québec City

Deuxième partie : Notre monde

2.1 Contexte sectoriel

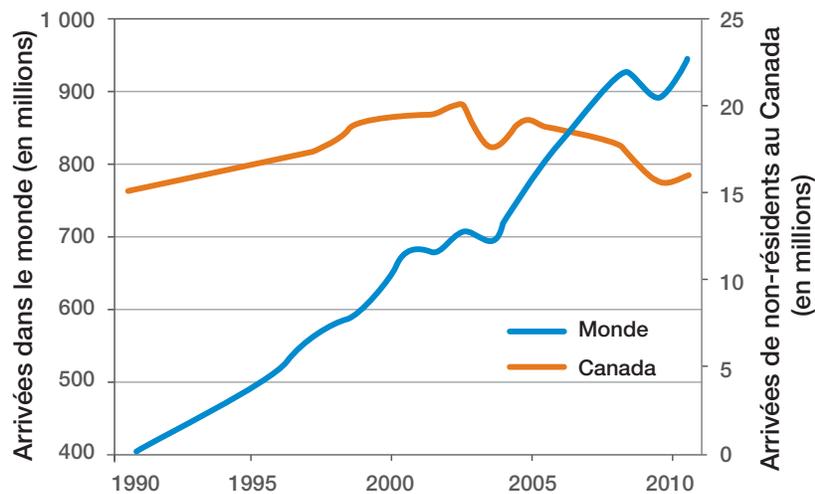
Nécessité de se tenir au courant

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

État de l'industrie mondiale du tourisme

Depuis 60 ans, l'industrie du tourisme n'a cessé de se développer et de se diversifier à l'échelle mondiale, jusqu'à devenir l'un des secteurs économiques les plus importants et en plus forte croissance dans le monde. En dépit de chocs occasionnels, les arrivées de touristes internationaux augmentent très rapidement depuis plusieurs décennies.

Arrivées de touristes étrangers



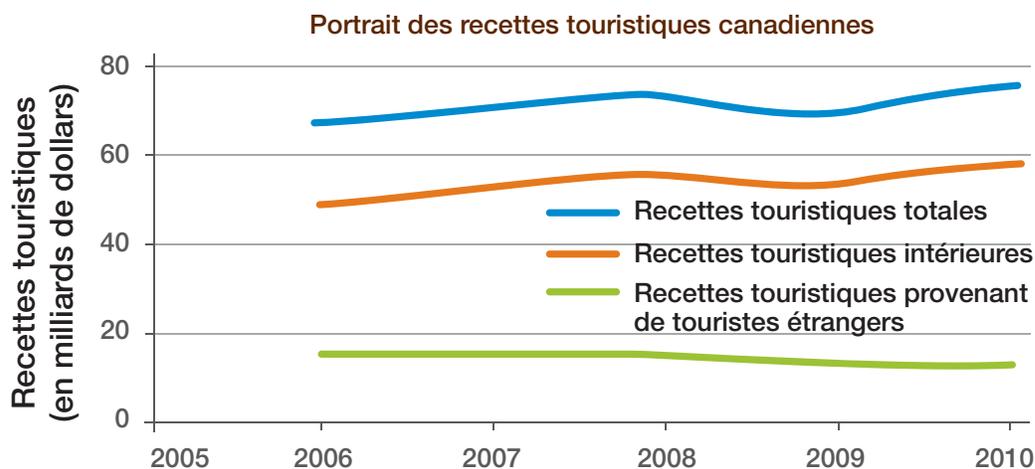
Source : *Tourism Decision Metrics*, 26 juillet 2011.

Malgré la chute considérable survenue en 2009 en raison du ralentissement financier et économique mondial, l'industrie du tourisme s'est redressée plus rapidement que prévu en 2010 grâce au rétablissement de l'économie internationale. Les arrivées internationales ont atteint un sommet estimé à 940 millions en 2010, une hausse de 7 % par rapport à 2009 et de 3 % par rapport au maximum d'avant-crise enregistré en 2008. La reprise a été particulièrement vigoureuse dans les économies émergentes, qui ont vu augmenter les arrivées à un rythme plus rapide (8 %) que dans les économies développées (5 %), une tendance qui devrait se maintenir.

En dépit de l'agitation sociale au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ainsi que du tremblement de terre au Japon, on s'attend à ce que la reprise de l'industrie se poursuive en 2011. Selon les prévisions, les arrivées internationales augmenteront de 4 à 5 %, soit un peu plus que la moyenne à long terme de 4 %¹¹. Cependant, un certain nombre de risques demeurent qui pourraient nuire à cette croissance : les préoccupations concernant la stabilité financière aux États-Unis et en Europe, les nouvelles mesures gouvernementales d'austérité, la performance du marché boursier et la volatilité des prix du pétrole.

État de l'industrie canadienne du tourisme

L'industrie canadienne du tourisme est en train de se remettre du déclin qu'elle a connu en 2009, lequel a été causé par certains événements sur la scène internationale tels que le ralentissement économique et la pandémie de grippe A (H1N1). Les recettes touristiques totales au Canada ont atteint 73,4 milliards de dollars en 2010, une hausse de 6,7 % par rapport à 2009 et de 1,2 % par rapport à 2008, où des sommets avaient été atteints avant que la récession ne frappe. Les voyages intérieurs effectués par les Canadiens ont généré la majorité de cette somme (79,7 %, soit 58,5 milliards). Ce segment avait connu une baisse notable de 2,8 % en 2009, mais s'est complètement rétabli en 2010. Les 14,9 milliards restants des recettes touristiques provenaient des touristes internationaux en visite au Canada. Bien que ce segment ait augmenté de près de 6 % en 2010, il n'a toujours pas retrouvé son niveau de 2008, les recettes d'exportation étant de 8 % inférieures à celles enregistrées en 2008¹².



Source : Statistique Canada, *Indicateurs nationaux du tourisme*, premier trimestre de 2011.

¹¹ Organisation mondiale du tourisme, *Baromètre OMT du tourisme mondial*, juin 2011.

¹² Statistique Canada, *Indicateurs nationaux du tourisme*, premier trimestre de 2011.

À court terme, l'avenir s'annonce prometteur pour ce qui est des voyageurs de la France, de l'Allemagne, de la Corée du Sud et de l'Australie qui visitent le Canada, et encore meilleur pour les visiteurs des marchés émergents de la Chine, de l'Inde et du Brésil. Quant aux visites effectuées par les touristes des États-Unis, du Royaume-Uni et du Mexique, elles pourraient demeurer, à court terme, tempérées par l'instabilité économique qui persiste et par les répercussions de l'exigence de posséder un visa imposée aux voyageurs mexicains par le Canada en 2009. Par ailleurs, on s'attend à ce que le nombre de voyageurs japonais diminue le temps que le pays se remette du tremblement de terre survenu plus tôt en 2011¹³; toutefois, les arrivées de voyageurs du Japon au Canada laissent présager un rétablissement plus rapide que prévu. Après avoir perdu une petite part de ce marché en mars (0,8 %), le Canada a vu le nombre de voyageurs japonais remonter à son niveau de 2010 en mai.

2010 : une année de rétablissement pour le secteur du tourisme au Canada

- Les revenus du tourisme ont augmenté de 6,7 % par rapport à 2009, atteignant 73,4 milliards.
- Les recettes touristiques internationales ont totalisé 14,9 milliards de dollars, une augmentation de 5,7 % par rapport à 2009.
- Les recettes touristiques de source canadienne ont atteint 58,5 milliards, une hausse de 6,9 % par rapport à 2009.
- La contribution du secteur du tourisme au PIB du Canada a progressé de 6 % par rapport à 2009 pour atteindre 29,3 milliards.
- Les recettes du gouvernement produites par le tourisme ont atteint 20,1 milliards, en hausse de 5 % par rapport à 2009.
- Le tourisme a créé plus de 594 500 emplois au Canada.

Sources : Statistique Canada, *Estimations préliminaires et Indicateurs nationaux du tourisme*; Statistique Canada, *Recettes des administrations publiques attribuables au tourisme et Indicateurs nationaux du tourisme par trimestre*, 2011.

	Recettes provenant des visiteurs séjournant une nuit ou plus au Canada* (en millions de dollars)			Indicateur avancé du tourisme 2011 [†]
	2008	2009	2010	
Australie	356	312	353	+
Brésil	110	98	134	++
Chine	263	261	315	++
France	541	513	527	+
Allemagne	466	445	476	+
Inde	122	119	145	++
Japon	356	271	330	--
Mexique	364	231	157	0
Corée du Sud	276	216	257	+
Royaume-Uni	1 184	894	811	0
États-Unis	6 639	6 087	6 254	0

* Exclut les tarifs pour entrer au Canada et en sortir.

[†] Tient compte de la compétitivité des prix du Canada et des tendances générales liées à l'économie, aux voyageurs et aux fournisseurs dans chacun des marchés de la CCT. L'échelle va de « +++ » (s'améliore grandement) à « --- » (s'améliore peu). « 0 » signale qu'il n'y a aucun changement.

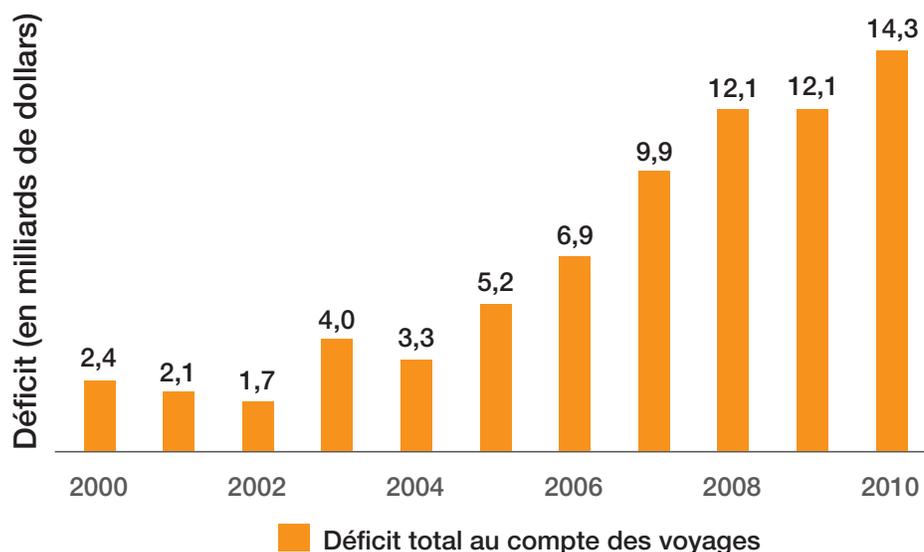
Sources : Statistique Canada, *Enquête sur les voyages internationaux*, premier trimestre de 2011; Conference Board du Canada, *Bulletin de renseignements sur le tourisme de la CCT*, mai 2011.

¹³ Conference Board du Canada, *Bulletin de renseignements sur le tourisme de la CCT*, mai 2011.

Compte des voyages

Le déficit 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 bondi de 17,4 % pour atteindre le chiffre record de 14,3 milliards de dollars en 2010. Les dépenses des visiteurs étrangers en biens et services touristiques canadiens totalisaient 16,2 milliards en 2010, une augmentation de 4,2 %, mais celles des touristes canadiens à l'étranger ont crû de 10 %, atteignant 30,5 milliards en 2010. Autrement dit, les touristes canadiens dépensent plus d'argent ailleurs dans le monde que les touristes étrangers n'en dépensent au Canada.

Déficit touristique du Canada 2000-2010



2.2 Possibilités

Hausse de la demande

Il y a une immense possibilité de croissance pour l'industrie canadienne du tourisme si elle profite de la hausse mondiale de la demande touristique en continuant d'attirer plus de touristes internationaux et de maximiser leurs dépenses au Canada. Selon les estimations de l'OMT, les arrivées de touristes internationaux devraient atteindre 1,6 milliard dans le monde d'ici 2020, une hausse de 70 % par rapport aux 940 millions de 2010¹⁴. La tendance est aussi à la hausse en ce qui concerne le montant dépensé par les voyageurs pour chaque voyage : depuis 2001, les dépenses moyennes par voyage au Canada ont augmenté, en moyenne, de 3,7 % par année¹⁵. Il s'agit là d'une excellente occasion pour l'industrie canadienne de grossir et d'augmenter ses profits en investissant dans des produits touristiques nouveaux et concurrentiels sur la scène internationale.

Fait à noter, une part importante de la croissance du tourisme mondial est attribuable aux pays émergents comme la Chine, l'Inde et le Brésil ainsi qu'aux pays du Sud-Est asiatique, de l'Europe de l'Est et de l'Amérique latine. Ces pays et régions du monde sont en train de devenir des marchés de tourisme émetteur importants en raison de la croissance de leur classe moyenne et de la mise en place de politiques plus libérales qui favorisent la mobilité. Le total des voyages

¹⁴ Organisation mondiale du tourisme : <http://unwto.org/fr>.

¹⁵ Estimations de la CCT fondées sur les *Indicateurs nationaux du tourisme : estimations trimestrielles* de Statistique Canada, premier trimestre de 2011.

à l'étranger effectués par des touristes de la Chine, de l'Inde et du Brésil s'est accru de 68 % entre 2005 et 2010, alors qu'il a diminué de 6 % dans les marchés principaux de la CCT que sont le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et l'Australie¹⁶.

La CCT profite de ces tendances. Au cours des dernières années, nous sommes devenus actifs en Chine, au Brésil et en Inde afin de développer ces marchés cibles pour le Canada. Les résultats de ces efforts commencent à se faire sentir pour les Canadiens : les arrivées de touristes de ces trois marchés ont augmenté respectivement de 66 %, 64 % et 31 % entre 2005 et 2010¹⁷.

Accès à la Chine

Selon les prévisions, le marché chinois des voyages internationaux devrait croître rapidement – de 17 % par année pour les 10 prochaines années – et devenir la troisième source en importance de touristes étrangers en Amérique du Nord, après le Royaume-Uni et le Japon¹⁸. Le Canada est bien placé pour profiter de cette situation, grâce au statut de destination approuvée que lui a accordé la Chine en juin 2010. Le SDA permettra en effet dorénavant à la CCT et à ses partenaires de s'adresser directement aux consommateurs chinois pour faire la promotion des voyages au Canada. Grâce au financement ponctuel reçu dans le cadre du budget de 2009 et du Plan d'action économique du Canada, qui est venu à échéance en mars 2011, la CCT a pu intensifier ses activités dans ce marché, lesquelles ciblaient les voyageurs à haut rendement et les voyages de motivation, l'un des principaux outils des entreprises multinationales et chinoises pour stimuler les ventes.

En outre, l'obtention du SDA a ouvert la voie à une augmentation considérable de la capacité aérienne entre les deux pays et à l'entrée sur le marché de deux transporteurs chinois, China Southern Airlines et Hainan Airlines. L'arrivée de ces compagnies aériennes ainsi que des augmentations de la capacité d'Air Canada, d'Air China et de China Eastern ont fait bondir le nombre total de vols hebdomadaires à 55 durant la haute saison estivale de 2011. Cette concurrence féroce est à l'origine d'une tendance à la baisse des prix, ce qui rend le Canada plus abordable pour les consommateurs.

Le nombre de visiteurs chinois au Canada a augmenté de 21,2 % en 2010 par rapport à 2009. Plus précisément, entre l'obtention du SDA en juin 2010 et la fin de l'année, les visites de voyageurs chinois ont augmenté de 30,1 % et, au cours des cinq premiers mois de 2011, elles se sont accrues de 16,7 % par rapport à la même période en 2010, c'est-à-dire avant l'obtention du SDA. Au total, au cours de la première année suivant l'octroi du SDA par la Chine, on a assisté à une hausse impressionnante de 25,8 % du nombre de visiteurs chinois au Canada.

Présence accrue dans les marchés traditionnels

La CCT a entrepris en 2010 une restructuration importante (son virage stratégique) afin de réaliser des économies opérationnelles substantielles et d'attribuer le maximum de ressources à ses programmes de marketing, surtout dans les marchés principaux comme le Royaume-Uni, la France et l'Australie. Notre objectif était d'investir massivement dans les marchés où notre marque domine afin de maximiser l'impact de nos campagnes. Dans les mois qui ont suivi l'implantation de notre nouveau modèle d'affaires, plus précisément les quatre premiers mois de 2011, les voyages d'une nuit ou plus effectués par des visiteurs de la France et de l'Australie ont augmenté respectivement de 8 % et 4 % comparativement à la même période l'année précédente. Au cours de ces mêmes mois toutefois, on a vu les voyages d'une nuit ou plus en provenance du Royaume-Uni diminuer de 8 % en raison de l'incertitude économique persistante dans ce pays. Dans les prochaines années, nous continuerons à suivre de près les effets de notre virage stratégique dans nos marchés traditionnels.

¹⁶ Tourism Economics, *Tourism Decision Metrics*, juillet 2011.

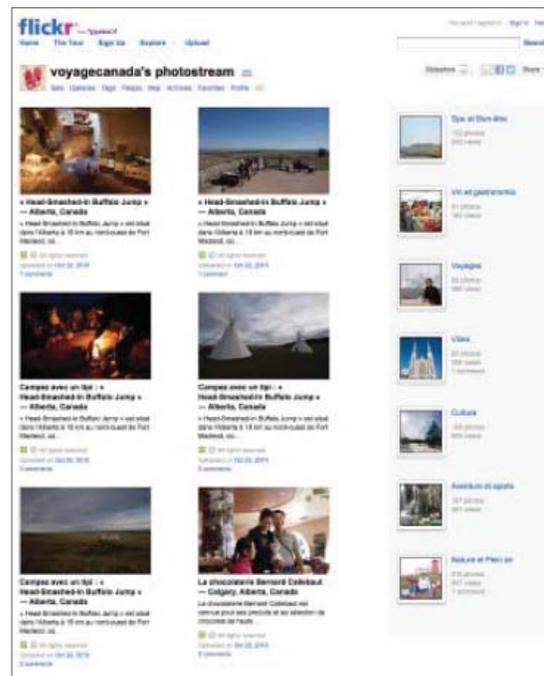
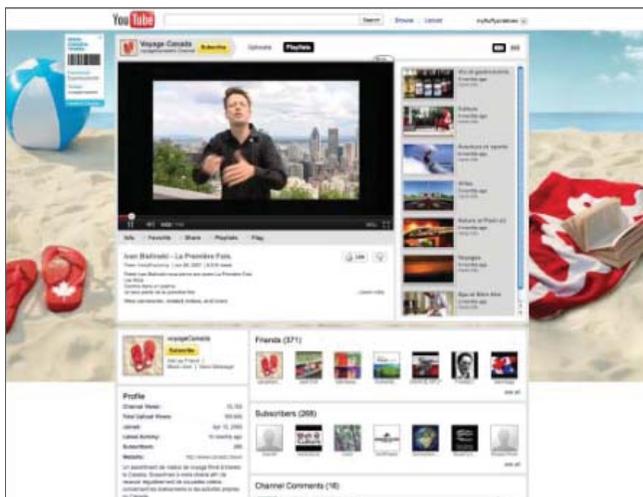
¹⁷ Statistique Canada, *Enquête sur les voyages internationaux*, mai 2011.

¹⁸ Conference Board du Canada, « Le tourisme international chinois est sur le point de prendre son envol », *Bulletin de renseignements sur le tourisme de la CCT*, mai 2011.

Montée des médias sociaux

Avec la montée des médias sociaux des dernières années, les activités de marketing touristique se sont déplacées vers le numérique. À l'étape de la planification, 75 % des « acheteurs » de voyages utilisent maintenant des sources en ligne pour faire des recherches sur leurs achats, 28 % se fient aux sites d'évaluation et 8 %, aux réseaux sociaux¹⁹.

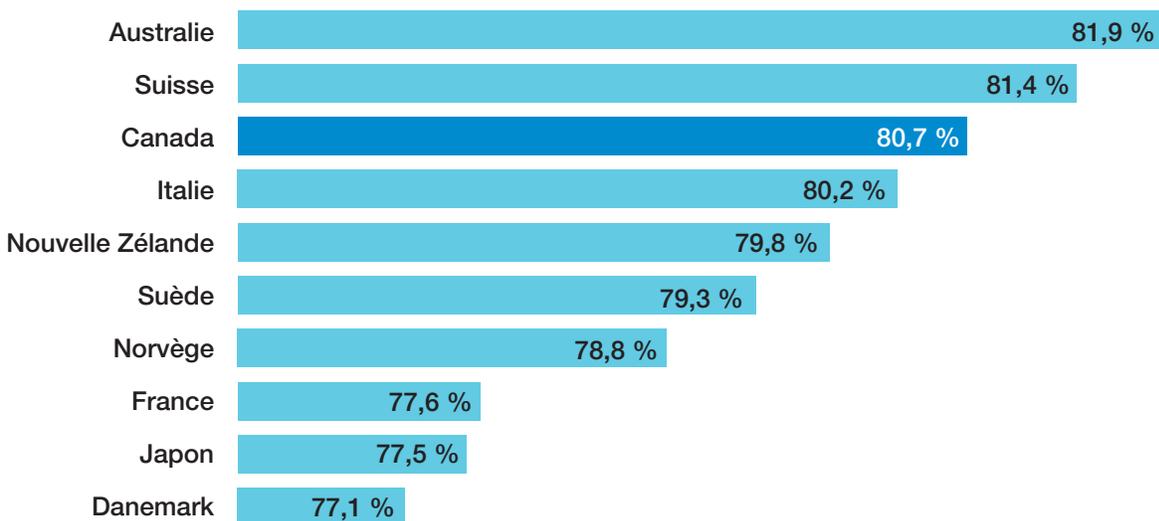
En ayant recours aux médias sociaux, la CCT s'ouvre de nouvelles voies pour communiquer avec les influenceurs comme avec les consommateurs. La CCT détermine proactivement les segments d'internautes susceptibles de s'intéresser aux expériences de voyage canadiennes, puis diffuse du contenu pertinent, en coordination avec d'autres éléments des programmes destinés aux consommateurs, aux professionnels des voyages ou aux médias. Grâce à ce mode de communication personnalisé, les voyageurs se font une image plus riche des expériences qui les attendent au Canada, ce qui les incite à envisager sérieusement de visiter le pays.



¹⁹ TNS Digital Life, TNS, 2010-2011.

Une marque du Canada forte

Grâce à la grande visibilité procurée par les Jeux d'hiver de 2010, regardés par un public record de 3,8 milliards de personnes autour du globe, et à la campagne de marketing réussie de la CCT et de ses partenaires, la marque du Canada est particulièrement forte auprès des voyageurs. La notoriété de la marque du Canada dans les marchés cibles est passée de 43,9 % en 2009 à 44,7 % en 2010²⁰. L'essentiel maintenant, c'est de profiter de cette notoriété accrue pour continuer de convertir l'intérêt envers le Canada en visites. Dans son étude annuelle, le Reputation Institute a sondé en 2011 plus de 42 000 consommateurs des pays du G8 (Canada, France, Allemagne, Italie, Japon, Russie, Royaume-Uni et États-Unis) pour recueillir leurs impressions des 50 pays visés par l'étude. Dans l'esprit des consommateurs, le Canada vient au premier rang mondial pour la notoriété et au troisième rang des destinations les plus recommandées, comme l'indique le graphique ci-dessous.



« ... est un pays que je recommande de visiter »

²⁰ Veille touristique mondiale, Harris Decima, 2010.

2.3 Défis

Destinations émergentes

Plus que jamais, les pays du monde entier se font concurrence pour attirer les touristes, tandis que ces derniers commencent à affluer vers de nouvelles destinations exotiques et émergentes en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient. Au cours des 10 prochaines années, on s'attend à ce que les régions émergentes et en développement réalisent des gains importants au détriment de l'Europe et de l'Amérique. On prévoit que d'ici 2020, l'Europe et l'Amérique mises ensemble accueilleront un milliard de visiteurs étrangers, tandis que l'Asie, l'Afrique et le Moyen-Orient atteindront ensemble un total de plus d'un demi-milliard d'arrivées²¹.

Par ailleurs, le Canada fait également face à une concurrence croissante de la part des autres destinations. En 1950, les arrivées de touristes dans les 15 destinations les plus populaires représentaient 97 % des arrivées touristiques mondiales; en 2010, cette part était tombée à 55 %. Cela signifie que les destinations exclues du palmarès des 15 grandes concurrentes représentent aujourd'hui 45 % de toutes les arrivées contre 3 % il y a 60 ans. À mesure que les destinations émergentes telles que la Turquie, l'Inde, la Chine et la Malaisie (pour n'en nommer que quelques-unes) se sont mises à offrir de nouvelles possibilités touristiques, le Canada a vu baisser sa part du marché des arrivées, glissant de la 7^e place en 2002 à la 15^e place en 2010.

Les prix sont un autre facteur ayant contribué à réduire la part de marché du Canada. Les hausses des tarifs aériens pour les vols à destination et à l'intérieur du Canada et des tarifs d'hébergement ont érodé l'avantage concurrentiel du Canada dans beaucoup de marchés. De plus, depuis 2000, les deux principaux pays sources de recettes provenant des touristes étrangers au Canada – les États-Unis et le Royaume-Uni – ont tous deux vu leur monnaie se déprécier d'environ 30 %, ce qui a rendu le Canada encore plus cher par rapport aux destinations concurrentes. Selon le World Economic Forum, le Canada est aux prises avec des difficultés en ce qui concerne l'offre de prix concurrentiels : il occupe le 105^e rang sur 139 pays à ce chapitre²².

Arrivées de touristes étrangers				
15 premiers pays - en millions				
Classement	2002		2010	
1	France	77,0	France	76,8
2	Espagne	51,7	États-Unis	59,7
3	États-Unis	41,9	Chine	55,7
4	Italie	39,8	Espagne	52,7
5	Chine	36,8	Italie	43,6
6	Royaume-Uni	24,2	Royaume-Uni	28,1
7	Canada	20,1	Turquie	27,0
8	Mexique	19,7	Allemagne	26,9
9	Autriche	18,6	Malaisie	24,6
10	Allemagne	18,0	Mexique	22,4
11	Hong Kong	16,6	Autriche	22,0
12	Hongrie	15,9	Ukraine	21,2
13	Grèce	14,2	Russie	20,3
14	Pologne	14,0	Hong Kong	20,1
15	Malaisie	13,3	Canada	16,1

Source : *Baromètre OMT du tourisme mondial*, Organisation mondiale du tourisme (Nations Unies), juin 2011.

²¹ Organisation mondiale du tourisme, *Tourisme: horizon 2020 – prévisions globales et profils des segments de marché*, octobre 2001.

²² *Travel & Tourism Competitiveness Index*, World Economic Forum, 2011.

Concurrence internationale

En plus de la nouvelle concurrence que lui font les organismes de marketing de destinations émergentes comme l'Inde, les principales destinations concurrentes du Canada sont les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Ces destinations offrent une gamme d'expériences de voyage très similaires à celles du Canada. En fait, si on retirait les logos de leurs publicités imprimées, leur contenu pourrait fort bien représenter le Canada.

Organisme de marketing touristique	Crédits de base pour 2010 (\$ CA)*
Tourism India	248,5 millions
Tourism Ireland	211,3 millions
Tourism Australia	147,1 millions
Tourism Malaysia	128,2 millions
Las Vegas Convention & Visitors Authority	119,7 millions
South Africa Tourism	118,1 millions
Atout France	111,5 millions
Korea Tourism Organization	94,2 millions
Tourism New Zealand	88,5 millions
Ministère du tourisme du Brésil	83,9 millions
Ministère du tourisme des Bahamas	81,8 millions
Switzerland Tourism	80,0 millions
Commission canadienne du tourisme	77,4 millions
Hawaii Tourism Authority	73,9 millions
California Travel & Tourism Commission	51,5 millions
VisitBritain	48,6 millions

Source : Service de recherche de la Commission canadienne du tourisme et statistiques de l'OMT; selon le taux de change moyen de la Banque du Canada pour 2010 de 1 \$ US = 1,0299 \$ CA.

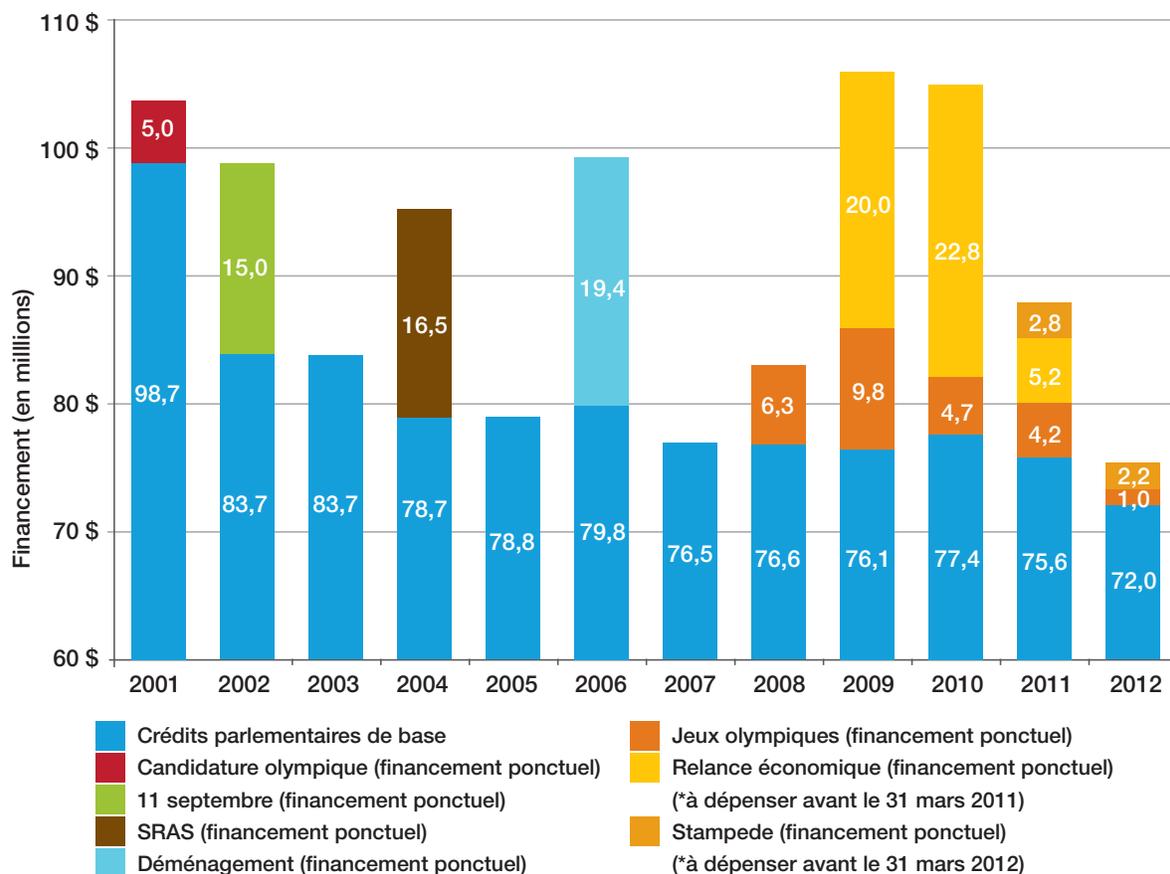
Remarque : La proportion du budget de chaque organisme consacrée à diverses activités, comme le marketing, la recherche et le développement de produits, n'est pas connue.

Le nouvel organisme de marketing touristique des États-Unis, la Corporation for Travel Promotion (CTP), constitue un concurrent non négligeable. Créée en 2010, la CTP lancera sa première campagne internationale de marketing et de promotion au cours de l'automne 2011, son but premier étant d'attirer davantage de visiteurs internationaux aux États-Unis. Forte d'un financement de plus de 200 millions de dollars américains par année, la CTP se positionne comme l'un des programmes nationaux de marketing touristique les plus importants du monde. Son financement est assuré, d'une part, par des frais de 10 \$ US que l'on exigera deux fois l'an des visiteurs originaires d'un pays inscrit au programme américain de dispense de visa (en majorité des pays européens, le Canada étant exclu) et, d'autre part, par un programme connexe qui visera des contributions du secteur privé pouvant totaliser jusqu'à 100 millions de dollars américains.

Jusqu'ici, l'absence d'un organisme national de marketing touristique et d'une marque touristique forte pour unifier les destinations aux États-Unis donnait un avantage stratégique au Canada. Nous risquons toutefois de le perdre maintenant que la CTP commence à promouvoir les États-Unis sous une seule et même bannière. Cela dit, la CTP pourrait éventuellement devenir une alliée efficace pour la CCT; nous examinons d'ailleurs la possibilité de promouvoir conjointement l'Amérique du Nord, qui serait présentée comme une destination touristique unifiée.

Afin de rester concurrentielle face aux autres organismes de marketing touristique, et ce, malgré la réduction de son financement de base, la CCT a procédé à une restructuration importante en 2010. Ce virage stratégique nous a permis de réaliser de substantielles économies opérationnelles pour mieux financer nos efforts de marketing. Entre autres changements, nous avons fermé cinq bureaux internationaux en faveur d'une nouvelle structure en bureaux régionaux pour nos activités à l'étranger, avons cessé de faire de la promotion auprès du segment des voyageurs d'agrément des États-Unis (en raison de la prédominance des partenaires, provinciaux ou autres, auprès de ce segment), et avons réduit notre effectif permanent de 28 %.

Financement de la CCT, 2001-2012



Visas

Après s'être rendu compte que les visas et le traitement des demandes de visa peuvent influencer les décisions de voyage, certains pays ont mis en place, dans ce domaine, des pratiques exemplaires qui les aident à se démarquer de leurs concurrents. L'Australie dispose ainsi d'un portail de demande de visa en ligne et les États-Unis permettent qu'un visa encore valide soit transféré sur un nouveau passeport. Bien que l'annonce récente d'un nouveau visa pour entrées multiples au Canada, d'une validité de dix ans, contribuera à faire augmenter les recettes générées dans notre pays par le tourisme international, la CCT collaborera avec les ministères fédéraux pour trouver d'autres moyens de consolider notre position concurrentielle dans ce domaine.

Prix du carburant

L'agitation politique dans diverses régions du monde et la demande mondiale croissante continuent à faire fluctuer le prix du pétrole, ce qui crée des incertitudes pour les compagnies aériennes du monde entier. Par rapport à 2010, l'Association du Transport Aérien International prévoit une baisse de 46 % des bénéfices nets pour l'industrie aérienne, et les analystes du domaine prédisent que les tarifs aériens atteindront bientôt des sommets inégalés²³. Ainsi, la hausse du prix du pétrole brut continuera d'avoir des répercussions sur l'industrie du tourisme en entraînant une augmentation du coût des voyages.

Accès aérien et capacité aérienne

L'accès aérien accru entre le Canada et d'autres pays aidera sans aucun doute la compétitivité du Canada en tant que destination touristique. L'accord « ciels ouverts » conclu il y a peu entre le Canada et le Brésil permettra d'attirer les voyageurs brésiliens, qui forment un marché appréciable pour le ski au Canada. En outre, le gouvernement du Canada a récemment signé ou revu des accords aériens avec les pays suivants : la Suisse (22 octobre 2010), la Jamaïque et Trinité-et-Tobago (20 décembre 2010), l'Égypte (21 décembre 2010), l'Algérie (11 janvier 2011) et le Qatar (2 février 2011).

De plus, en 2011, le Canada a conclu des accords bilatéraux sur le transport aérien avec le Mexique et le Japon, ce qui ouvre la porte à une augmentation du service direct à destination du Canada. Bien que ce soit une bonne nouvelle pour l'industrie canadienne du tourisme, le Canada dispose de peu d'accords aériens, sinon d'aucun, pour trois de ses marchés importants, soit l'Australie, la Chine et l'Inde, et la CCT continuera de surveiller les progrès accomplis dans ce domaine et les effets sur les voyages en provenance de l'étranger.

Taux de change

Parallèlement à la reprise économique amorcée par le pays au début de 2009, le dollar canadien a gagné en force jusqu'à quasi-parité avec le dollar américain. Le dollar américain a chuté de près de 10 % par rapport au dollar canadien en 2010, et d'autres devises ont suivi le même mouvement, y compris l'euro (baisse de 13,8 %), la livre sterling (baisse de 10,6 %) et le yuan renminbi de la Chine (baisse de 9 %). La devise canadienne a poursuivi sa lancée en 2011, dans le contexte d'une hausse du prix des produits de base et d'une amélioration des perspectives économiques canadiennes; cela dit, on s'attend à une certaine volatilité vers la fin de 2011.

Un dollar canadien fort affaiblit la compétitivité de l'industrie touristique canadienne puisque les touristes étrangers ne profitent plus de taux de change favorables. Depuis le début de la montée du dollar en 2001, les visites au Canada en provenance de l'étranger, surtout des États-Unis, sont en baisse. Un dollar canadien fort rend les voyages internationaux au Canada de plus en plus dispendieux. Du même coup, le renforcement de la devise augmente le pouvoir d'achat des Canadiens, leur permettant de voyager à l'étranger à moindre coût. Cette combinaison fait augmenter le déficit touristique du Canada.

Cette situation soulève des enjeux stratégiques d'importance pour l'industrie. Plus précisément, la vigueur de notre dollar accentue la chute du nombre d'Américains qui visitent le Canada en voiture (le plus important marché source du Canada), ce qui signifie que les spécialistes du marketing devront songer à changer de cible, et que l'industrie devra adapter ses produits aux besoins des nouveaux consommateurs en provenance des autres marchés sources.

²³ Conference Board du Canada, *Bulletin de renseignements sur le tourisme de la CCT*, mai 2011.

2.4 Priorités fédérales

Stratégie fédérale en matière de tourisme

Le 6 octobre 2011, l'honorable Maxime Bernier, ministre d'État à la Petite Entreprise et au Tourisme, a lancé la nouvelle stratégie fédérale en matière de tourisme. Cette initiative vise à développer une approche cohérente et pangouvernementale pour aider l'industrie à atteindre son objectif de 100 milliards de dollars en recettes. Cette stratégie repose sur quatre piliers : 1) mieux faire connaître le Canada comme principale destination touristique; 2) faciliter l'accès et les déplacements des touristes, tout en assurant la sûreté et l'intégrité des frontières du Canada; 3) favoriser le développement de produits et les investissements dans les actifs et les produits touristiques canadiens; 4) favoriser un apport suffisant de travailleurs qualifiés afin d'offrir aux visiteurs un accueil et des services de qualité, et de bonifier ainsi leur expérience touristique. La CCT participera à la mise en œuvre de la stratégie et orchestrera l'un de ses volets centraux : la Collection d'expériences distinctives^{MD}, une initiative récemment lancée qui présente une sélection d'expériences uniques prêtes à l'exportation et représentatives de la marque touristique du Canada. Consultez la page 35 pour plus de détails sur ce programme.

Les 100 ans du Calgary Stampede

Dans son budget de 2011, le gouvernement du Canada a octroyé 5 millions de dollars à la CCT pour faire la promotion du 100^e anniversaire du Calgary Stampede qui sera fêté en juillet 2012. Ces célébrations représentent une occasion unique d'accroître la notoriété internationale du Stampede et d'inciter de nouveaux voyageurs à envisager une expérience dans l'Ouest canadien. Lancé en juillet 2011, le programme repose sur une vague intensive de campagnes publicitaires, de promotions, de relations avec les médias, de diffusion de contenu dans les médias sociaux et de marketing par l'entremise de voyagistes et d'agents de voyages. Le programme prendra fin le 31 mars 2012.



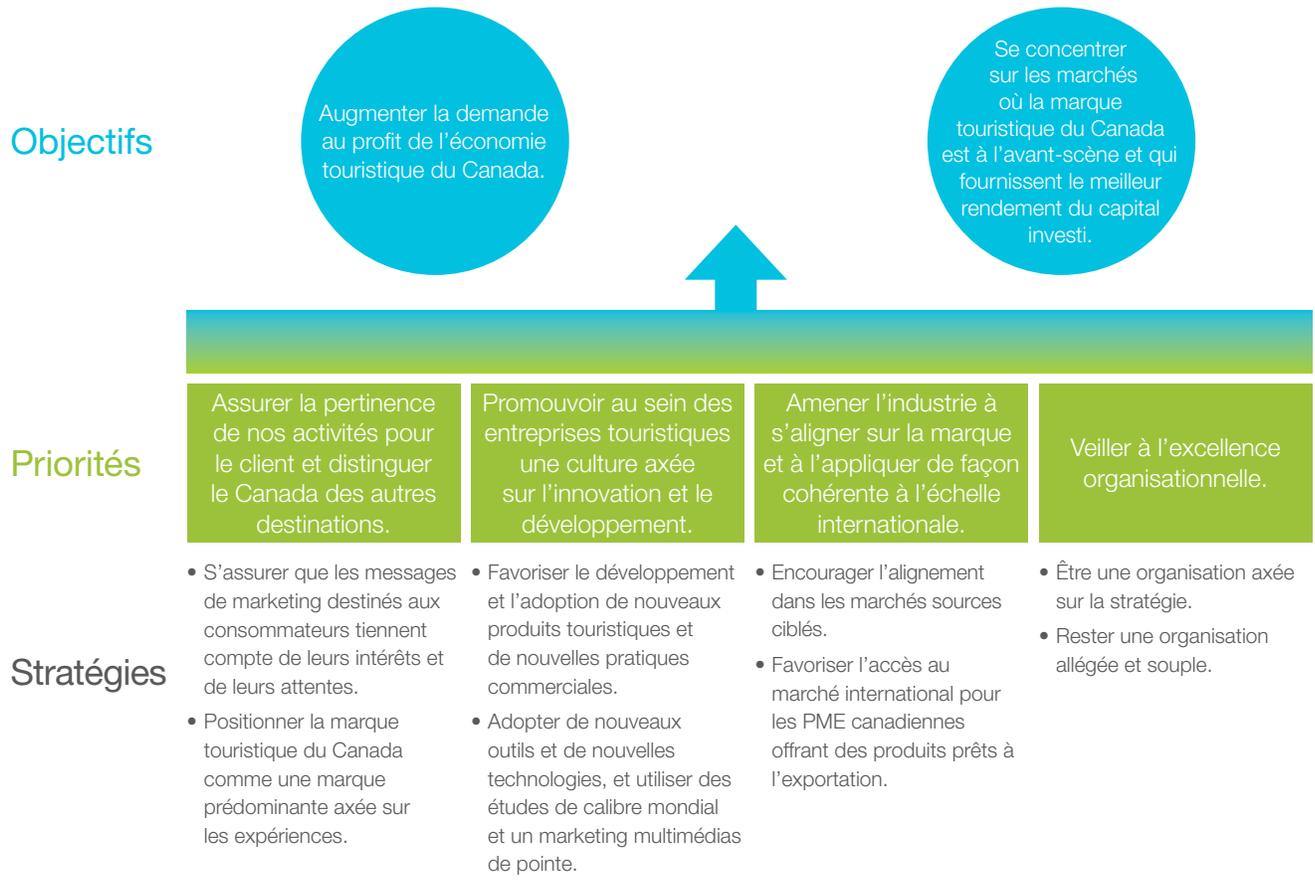
Yukon © Paddy Pellin

Troisième partie : Notre plan

Le plan d'entreprise de 2012-2016 expose nos objectifs, nos priorités et nos stratégies pour les cinq années à venir et réitère l'objectif stratégique d'accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers. Fondé sur les bases posées dans le plan précédent, il fait état de nos efforts récents pour promouvoir la marque touristique nationale « Canada. Explorez sans fin » et pour positionner le Canada comme une destination où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires.

3.1 Cadre stratégique

Le plan de la CCT consiste en deux objectifs principaux subdivisés en quatre priorités clés, toutes assorties de leurs propres stratégies de soutien.



3.2 Objectifs

Le plan de la CCT repose sur deux objectifs principaux, appuyés par des mesures et stratégies générales, comme suit :

Premier objectif : Augmenter la demande au profit de l'économie touristique du Canada

Principales mesures

- Recettes provenant des touristes étrangers
- PIB généré par le tourisme
- Emploi attribuable au tourisme
- Recettes touristiques internationales provenant des marchés de la CCT
- Dépenses moyennes par nuit et par personne dans les marchés de la CCT

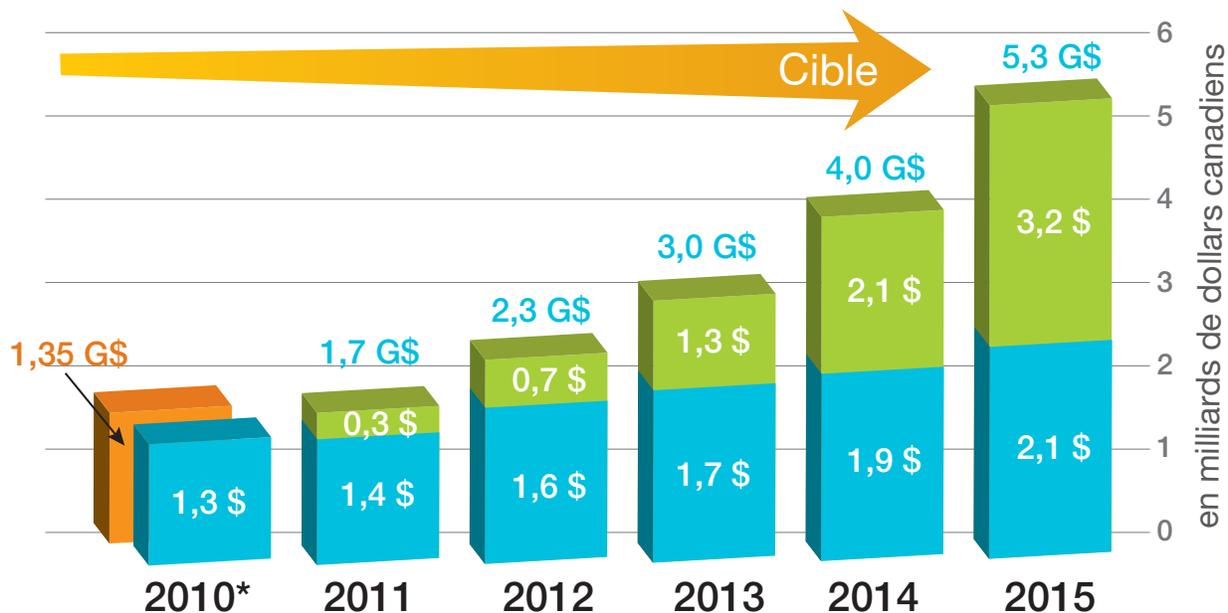
Principales stratégies

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

Objectif quant aux recettes touristiques nationales

En 2009, les ministres responsables du tourisme des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont fixé l'objectif de faire passer les recettes touristiques du Canada de 72,5 milliards de dollars (2008) à 100 milliards de dollars d'ici 2015. La CCT s'est fixé en interne des cibles ambitieuses afin de contribuer à cet objectif; toutefois, même avec ces recettes supplémentaires, l'objectif national de 100 milliards de dollars sera difficile à atteindre et nécessitera des efforts considérables de la part de tous les ordres de gouvernement ainsi que de l'industrie. L'année 2009 a vu une des pires récessions mondiales depuis les années 1930, et la reprise est lente même aujourd'hui. La CCT reste cependant déterminée à prendre part à des activités de marketing touristique et de développement des marchés efficaces afin d'aider le secteur du tourisme national canadien à atteindre son objectif.

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



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

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

La réorientation stratégique de la CCT misait sur quatre hypothèses principales : 1) un financement constant; 2) des conditions économiques stables; 3) la poursuite de la libéralisation des politiques de tourisme; 4) la poursuite de la forte croissance des marchés émergents. En se basant sur ces hypothèses, la réorientation stratégique et d'autres mesures ont été mises en œuvre afin d'optimiser le rendement du capital investi pour 2011-2012. Les résultats de ces hypothèses seront réévalués et influenceront sur la réalisation des objectifs.

Deuxième objectif : Se concentrer sur les marchés où la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et qui fournissent le meilleur rendement du capital investi

Principales mesures

- Rendement du capital investi dans les campagnes de marketing
- Rendement du capital investi dans les programmes
- Nombre de personnes converties
- Contribution économique du programme de réunions, congrès et voyages de motivation de la CCT
- Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT
- Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT
- Recettes d'impôt fédéral attribuables à la CCT

Principales stratégies

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

Concentrer les efforts là où la marque touristique du Canada est à l'avant-scène

Chaque année, la CCT décide de la répartition de ses ressources dans ses marchés étrangers cibles en se basant sur ses propres modèles d'investissement stratégique, qui donnent des indications sur les moyens d'optimiser le rendement du capital investi dans l'ensemble du portefeuille. Ces modèles ont orienté notre récente décision de continuer à miser sur le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et l'Australie en tant que marchés traditionnels forts, tout en intensifiant nos efforts en Chine, en Corée du Sud, en Inde et au Brésil puisqu'il s'agit de marchés émergents d'importance. De plus, nous continuons de mettre l'accent sur les réunions, congrès et voyages de motivation (y compris aux États-Unis) en raison du potentiel lucratif de ce segment du marché, et restons présents au Mexique pour favoriser la reprise de cet important marché traditionnel, qui souffre encore des répercussions des exigences en matière de visa introduites en 2009.

Parallèlement, la CCT a cessé sa promotion auprès des voyageurs d'agrément des États-Unis (pour passer les rênes à ses partenaires des provinces et des territoires) et abandonné la publicité directe auprès des consommateurs au Japon.

3.3 Priorités

Le plan de la CCT comporte quatre grandes priorités :

- Assurer la pertinence de nos activités pour le client et distinguer le Canada des autres destinations;
- Promouvoir au sein des entreprises touristiques une culture axée sur l'innovation et le développement;
- Amener l'industrie à s'aligner sur la marque et à l'appliquer de façon cohérente à l'échelle internationale;
- Veiller à l'excellence organisationnelle.

À chaque priorité correspond une série de stratégies détaillées qui nous permettront d'atteindre nos objectifs et, ultimement, d'augmenter les recettes provenant des touristes étrangers pour le Canada. Pour chaque priorité, nous avons défini au moins un résultat clé, et consigné plusieurs mesures de rendement supplémentaires dans notre tableau de bord prospectif.

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

Principales mesures

- Notoriété assistée de la destination
- Considération assistée de la destination
- Classement des marques nationales

Principales stratégies

- Nous établirons et entretiendrons des communications pertinentes avec les voyageurs potentiels ciblés et nous nous assurerons que les messages de marketing reçus tiennent compte de leurs intérêts et de leurs attentes en tant que consommateurs.
- Nous allons positionner la marque touristique du Canada comme une marque prédominante dans le monde axée sur les expériences, qui permet aux voyageurs de créer leurs propres histoires extraordinaires.

En savoir plus sur le voyageur potentiel

L'idée derrière « Canada. Explorez sans fin », c'est de s'adresser au voyageur curieux et l'inviter à sortir de l'ordinaire dans un pays défini par un esprit d'exploration géographique, culturelle et personnelle. Si la CCT continue à cibler son public au moyen d'outils démographiques traditionnels, elle dispose maintenant d'un outil sophistiqué lui permettant de rejoindre les consommateurs les plus réceptifs à son message. Il s'agit du modèle de segmentation sociale exclusif appelé Quotient explorateur^{MD} (ou QE^{MD}). Il nous permet de comprendre non seulement comment les gens voyagent, mais aussi pourquoi. Le modèle du QE^{MD} segmente les consommateurs en neuf types, chacun ayant son propre profil psychographique, ce qui nous donne un portrait beaucoup plus détaillé des comportements et des préférences des consommateurs qu'avec les modèles démographiques. En utilisant le modèle du QE^{MD}, nous pouvons nous adresser aux voyageurs dans leur propre langage et répondre à leurs besoins et à leurs désirs au moyen d'une offre pertinente d'expériences canadiennes tout à fait inoubliables.

Offrir des expériences et des contenus plus convaincants

Il y a une grande différence entre communiquer une expérience touristique et vendre un produit touristique. Lorsque vous faites la promotion d'un produit, vous parlez de ce que vous avez à offrir. Lorsque vous communiquez une expérience, vous parlez de ce que le consommateur veut ressentir. La promesse que nous faisons au voyageur avec la marque « Canada. Explorez sans fin », c'est que lorsqu'il visitera le Canada, il aura la liberté de créer ses propres moments uniques, aussi exceptionnels qu'authentiques. Nos normes relatives à l'identité de la marque détaillent tout ce dont nous avons besoin pour raconter des histoires sur des expériences canadiennes époustouflantes, d'une façon qui complète nos idées maîtresses et attire les voyageurs de nos principaux types de QE^{MD}. En insistant sur les expériences annoncées dans nos arguments clés de vente, nous distinguons nettement le Canada des autres destinations. Notre objectif est de surprendre les voyageurs potentiels, de changer leurs perceptions du Canada et de les inciter à visiter le pays.



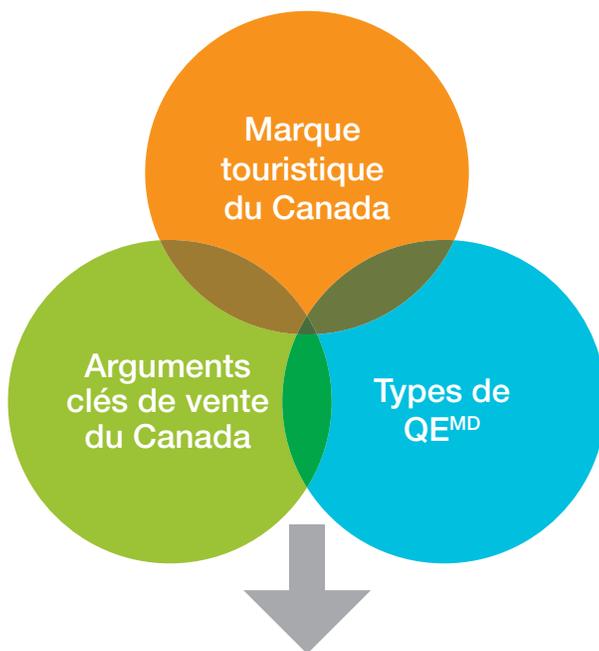
Le QE^{MD}, notre outil de segmentation exclusif, change la façon de concevoir, de promouvoir et de vendre les expériences de voyage canadiennes. Cet outil approfondit notre compréhension des croyances personnelles, des valeurs sociales et de la vision du monde des voyageurs, y compris des expériences de voyage qu'ils achètent, des marques qu'ils préfèrent, des médias qu'ils regardent et lisent, et même des photos qu'ils aiment prendre pendant leurs vacances. Ce genre de renseignement est utile, car il nous aide à concevoir des campagnes de marketing très ciblées.

Pour plus de renseignements sur le QE^{MD}, visitez la section Ressources du site <http://fr-corporate.canada.travel>.

Critères déterminants

Au cours des cinq prochaines années, la CCT continuera à privilégier une approche audacieuse dans toutes ses activités de marketing, de vente et de communication. Nous agissons ainsi pour poursuivre notre travail des trois dernières années afin de modifier les perceptions que le consommateur a du Canada, de sorte qu'il imagine le pays non plus simplement en pensant à ses beaux paysages, mais plutôt à ses caractéristiques spécifiquement canadiennes qui le conduiront, lui, l'explorateur, à vivre des expériences extraordinaires. Pour nous concentrer sur nos priorités et respecter notre stratégie, toutes nos activités devront répondre aux trois critères déterminants suivants : la marque touristique du Canada, les arguments clés de vente du Canada et les segments du QEMD. Ces trois critères fonctionneront comme suit :

- **La marque touristique du Canada** : En évaluant toutes les activités selon le critère de l'alignement sur la marque « Canada. Explorez sans fin », l'industrie du tourisme présentera au monde entier une image du Canada forte, cohérente et facile à reconnaître.
- **Les arguments clés de vente du Canada** : En façonnant les produits et en définissant les messages pour qu'ils tiennent compte des expériences de voyage qui distinguent invariablement le Canada des autres destinations, l'industrie du tourisme pourra mettre plus efficacement en marché ses produits et ses expériences.
- **Les types de QEMD** : En façonnant et en proposant les produits et les expériences en fonction des comportements sociaux et des préférences de voyage des consommateurs, qui ont été déterminés à l'aide de l'outil de segmentation que représente le QEMD, l'industrie du tourisme sera en mesure d'offrir des produits mieux adaptés aux consommateurs.



La Collection d'expériences distinctives^{MD}

Fondée sur les arguments clés de vente du Canada, la Collection d'expériences distinctives^{MD} (CED^{MC}) vise à distinguer le Canada de ses concurrents. Ainsi, la CED^{MC} souligne les expériences de voyage représentatives de la marque touristique du Canada, c'est-à-dire les expériences mémorables et authentiques qui invitent les voyageurs internationaux ciblés à découvrir notre peuple, notre géographie et notre culture. Ce programme contribuera à modifier les perceptions que les voyageurs ont du Canada, afin qu'ils le perçoivent comme une destination unique qui a plus à offrir qu'ils ne le pensaient, et qu'ils soient gagnés par un sentiment d'empressement à visiter le pays.

Les membres de la CED^{MC} (sélectionnés au moyen d'un processus de demande mené deux fois par année) formeront le groupe prioritaire chez qui la CCT puisera du contenu pour les publicités, les médias et les activités pour les professionnels des voyages. Le programme vise à améliorer les perceptions à l'égard de la marque touristique du Canada dans son ensemble, mais les membres bénéficieront également de retombées avantageuses.

Pour les professionnels des voyages et les médias, la CED^{MC} offre une nouvelle plateforme aussi novatrice qu'audacieuse dans le marché. Les exploitants d'entreprises touristiques canadiennes peuvent compter sur de bonnes mesures incitatives (et du soutien) pour faire évoluer leurs produits, et ainsi bonifier les expériences des consommateurs.

Résultats attendus :

- Augmentation de la demande des voyageurs internationaux pour les expériences canadiennes;
- Amélioration de l'expérience des consommateurs grâce au perfectionnement des expériences des fournisseurs touristiques;
- Notoriété accrue grâce aux expériences canadiennes distinctives offertes par les professionnels des voyages;
- Meilleure harmonisation de l'industrie pour soutenir la marque touristique du Canada, ce qui incitera davantage les voyageurs à progresser dans le cheminement vers l'achat.



Pour de plus amples renseignements sur la Collection d'expériences distinctives^{MD}, visitez www.canada.travel/ced.

Deuxième priorité : Promouvoir au sein des entreprises touristiques une culture axée sur l'innovation et le développement

Principales mesures

- Promotion du programme de la CED^{MC} par les membres

Principales stratégies

- Nous collaborerons avec l'industrie pour favoriser le développement et l'adoption de nouveaux produits touristiques et de nouvelles pratiques commerciales.
- La CCT cherchera à être reconnue comme l'une des organisations de marketing touristique les plus innovatrices du monde en adoptant de nouveaux outils et de nouvelles technologies, en utilisant des recherches de calibre mondial et un marketing multimédias de pointe pour faire en sorte que le Canada demeure bien en vue dans le monde.

Programme de *L'innovation à venir*

En mai 2010, le Forum des politiques publiques comprenait la tenue de l'événement *L'innovation à venir*, qui a réuni des leaders d'opinion de différentes disciplines pour discuter des moyens qui favoriseraient l'approfondissement de la culture et de la pratique de l'innovation au Canada, dans l'optique d'une économie plus productive et d'une prospérité durable.

De cet événement a été tirée une conclusion clé : nous devons acquérir une compréhension plus vaste de l'innovation. Il ne suffit pas d'inclure les nouvelles technologies, mais aussi les processus d'avant-garde, les modèles d'entreprise originaux, les techniques de marketing créatif, les mouvements sociaux inventifs et les politiques publiques novatrices. De plus, les participants se sont entendus pour dire qu'il était nécessaire que chaque secteur participe et que les acteurs clés prennent les devants pour assurer la vision, l'harmonisation des politiques et le soutien nécessaire à la réussite des innovateurs. La CCT accordera son soutien à *L'innovation à venir* en agissant comme chef de file pour l'innovation dans les secteurs du tourisme et du marketing au Canada.

Innovations à la CCT

Depuis 2005, l'innovation fait partie des valeurs fondamentales de la CCT (au même titre que la collaboration et le respect); il s'agit d'ailleurs d'une pierre angulaire de notre succès. Dans l'environnement de concurrence féroce toujours changeant qui est le nôtre (qu'il s'agisse des préférences des consommateurs, des pratiques de marketing, des technologies, etc.), nous misons sur les idées novatrices pour que notre message aux consommateurs reste d'actualité et pertinent.

Au cours des dernières années, nous avons apporté quelques innovations importantes à nos pratiques de marketing et d'affaires.

Innovations de la CCT dans ses activités de marketing

- « **Canada. Explorez sans fin** » : Nous avons délaissé les perceptions désuètes du Canada basées sur la nature pour miser sur une marque touristique nationale forte d'une apparence et d'une personnalité aussi contemporaines que convaincantes. À l'époque, le lancement de notre marque avait été jugé audacieux; nombre d'intervenants et de partenaires affirmaient que le Canada était une mosaïque éparse, et que de ce fait, la mise au point d'une marque nationale cohérente serait impossible.
- **Quotient explorateur^{MD}** : Un outil de segmentation des consommateurs plus sophistiqué qui nous permet d'aller au-delà de la définition traditionnelle du profil par de simples données démographiques (p. ex., l'âge et le sexe) et qui nous aide à comprendre les préférences des voyageurs sous un angle plus approfondi et personnalisé.
- **Médias sociaux** : La CCT a rapidement commencé à utiliser les médias sociaux (dès 2008) et a fait partie des premiers à mener des campagnes auprès des consommateurs alimentées par du contenu généré par les utilisateurs (p. ex., des publicités télévisées tirées d'expériences authentiques trouvées sur YouTube, des publicités imprimées conçues pour s'apparenter à des pages Facebook et Flickr, des publicités en ligne présentant des images de Google Maps et de Street View) plutôt que les campagnes publicitaires massives. Depuis, cette façon de faire a été reproduite par d'autres marques d'envergure telles que Disney.
- **Collection d'expériences distinctives^{MD}** : Une nouvelle façon d'établir un lien entre la grande diversité d'expériences touristiques et les consommateurs dans les marchés internationaux. Ce programme encourage également les entreprises à créer et à promouvoir des produits touristiques qui trouveront un écho chez les clients internationaux.

Innovations de la CCT dans ses pratiques d'affaires

- **Recherche** : Des outils de recherche à la fine pointe de la technologie, notamment le QEMD, et nos modèles d'investissements dans les marchés afin d'optimiser les stratégies de marketing.
- **Mesures du rendement** : Des mesures pour quantifier la valeur de notre travail, notamment par des méthodes novatrices pour calculer le RCI de nos campagnes de marketing, ainsi que pour quantifier les emplois de l'industrie et les recettes fiscales directement attribuables aux activités de marketing de la CCT.

Leadership dans l'industrie

La CCT ne cherche pas seulement à favoriser l'innovation dans sa propre organisation, mais aussi dans l'ensemble de l'industrie touristique canadienne et du gouvernement fédéral. En plus d'agir comme chef de file auprès des organismes de marketing provinciaux et de destination, notamment en matière d'harmonisation de la marque et de mesure du rendement, la CCT a démontré son leadership auprès des ministères fédéraux sur des questions d'intérêt mutuel, comme en a fait foi l'établissement de protocoles d'entente sur la clarté des rôles relativement à Parcs Canada et à l'agence de promotion économique du Canada atlantique.

L'un des défis de l'avenir consiste à cibler un plus grand nombre d'entrepreneurs prêts à prendre des risques pour mettre de nouveaux produits touristiques en marché. Le besoin est encore plus senti en ce qui concerne le développement de l'esprit d'entrepreneuriat dans les PME, du fait qu'elles représentent des pierres angulaires de l'industrie tout en favorisant la création d'emplois. La CCT gardera l'œil ouvert pour les occasions d'agir comme leader à ce chapitre, et continuera d'éclairer les décisions de ces entreprises à l'aide de renseignements sur les possibilités du marché, d'outils de recherche sur les marchés tels que le QEMD et de plateformes comme la Collection d'expériences distinctivesMD.

Troisième priorité : Amener l'industrie à s'aligner sur la marque et à l'appliquer de façon cohérente à l'échelle internationale

Principales mesures

- Adoption de la marque par les partenaires
- Satisfaction des partenaires

Principales stratégies

- Nous communiquerons un message unifié à l'échelle internationale et encouragerons l'alignement dans les marchés sources ciblés.
- Nous faciliterons l'accès au marché international pour les PME canadiennes alignées sur la marque et offrant des produits de consommation prêts à l'exportation.

Un environnement fragmenté et complexe

Comme plusieurs organisations canadiennes tentent d'attirer les voyageurs internationaux – y compris des organismes de marketing des niveaux municipal, régional, provincial, territorial et national –, les efforts peuvent parfois se révéler dispersés. Cela affaiblit la position concurrentielle du Canada, puisque les efforts des organismes se chevauchent et se nuisent parfois mutuellement.

Une harmonisation accrue dans l'ensemble du système de marketing aidera l'industrie à tirer le meilleur parti de ses ressources collectives de marketing et à s'assurer d'une position concurrentielle forte sur l'échiquier mondial. La CCT encouragera cette harmonisation accrue en portant une attention particulière aux initiatives suivantes :

- 1. Harmonisation des investissements du gouvernement fédéral dans le tourisme :** Dans le cadre d'activités de développement économique régional, le gouvernement fédéral finance certaines organisations pour mener des activités de marketing touristique à l'échelle internationale. Ces investissements nécessitent une harmonisation pour tenir compte des rôles logiques, réduire au minimum les chevauchements et assurer un soutien cohérent à la marque touristique du Canada.
- 2. Travail constructif :** La CCT tiendra une discussion avec ses partenaires pour définir le rôle respectif de chacun dans le but de réduire la redondance et le chevauchement. Il est également nécessaire de mieux sensibiliser l'industrie au fait que le comportement compétitif entre les destinations canadiennes individuelles dans le marché international peut miner notre efficacité et devenir une entrave au succès du Canada.
- 3. Pratiques exemplaires dans la gestion du rendement :** La CCT encouragera l'harmonisation des pratiques exemplaires en gestion du rendement, tout en veillant à une compréhension générale des paramètres clés tels que le RCI dans le cadre des campagnes de marketing internationales.
- 4. Pratiques exemplaires dans le marketing de destination :** La CCT assurera la promotion des pratiques exemplaires dans le marketing de destination, pour une efficacité accrue dans l'harmonisation des dépenses de l'ensemble du Canada. Cette initiative comprendra des efforts pour mieux communiquer la stratégie de marketing de la CCT, y compris les études de cas et les projets pilotes, dans l'optique d'illustrer la force du marketing ciblant les bonnes personnes et misant sur le canal de communication le plus approprié.
- 5. Renseignements à l'intention des entreprises et communautés canadiennes :** De concert avec l'Association de l'industrie touristique du Canada, la CCT veillera à mieux informer les entreprises et communautés canadiennes à propos des possibilités touristiques du Canada. La CCT veillera aussi à ce que les acteurs soient bien au fait des développements dans le domaine des politiques sur le tourisme et qu'ils soient d'accord avec les priorités stratégiques.
- 6. Harmonisation dans le marché international :** La CCT recherchera une harmonisation optimale de l'approche utilisée par les organisations de marketing touristique du Canada dans les marchés étrangers cibles. Cette initiative comprendra l'évaluation d'options comme le partage des services et des locaux avec des partenaires et les appels d'offres pour les contrats des agents généraux des ventes lancés par les provinces et territoires canadiens, à condition qu'ils se conforment à la stratégie de la CCT.

Soutenir les PME dans le développement d'« expériences » prêtes à l'exportation

La CCT concentre ses efforts sur l'engagement des entreprises touristiques canadiennes capables de se vendre sur le marché international. La CCT continuera donc à travailler avec les PME pour les encourager à concevoir leur produit canadien comme une expérience. En offrant aux entreprises prêtes à exporter du soutien et des ressources telles que des études de marché, des guides sur la marque et des boîtes à outils sur les expériences, la CCT tâche de canaliser la voix collective des partenaires touristiques canadiens afin de promouvoir la marque touristique du Canada dans le monde. Afin de les aider à définir des messages aussi forts que cohérents pour le marché international, nous avons élaboré les boîtes à outils suivantes :



- **La boîte à outils Expériences** aide les PME à présenter et à promouvoir leurs produits en tant qu'expériences. Ce guide gratuit contient des conseils d'expert sur des sujets tels que le ciblage des meilleurs clients ou le positionnement d'un produit dans le marché, y compris des exemples des pratiques exemplaires dans l'ensemble du Canada.



- **La boîte à outils pour l'image de marque** aide les petits et les grands partenaires touristiques à adhérer à l'essence de la marque touristique du Canada. Elle contient des renseignements sur l'utilisation adéquate des éléments de la marque tels que les logos, les couleurs, la typographie, ainsi que les images et autres éléments graphiques exclusifs. Elle comprend également des renseignements sur des aspects importants qui distinguent la marque touristique du Canada, tels que nos ACV et les types d'explorateur de notre QE^{MD}.



- **La boîte à outils pour le Quotient explorateur^{MD}** donne aux PME la possibilité de déterminer quels types d'explorateur sont susceptibles d'acheter leurs expériences ainsi que de développer des produits et des stratégies pour des campagnes de marketing qui s'adressent directement à ces types d'explorateur.

Les troussees ci-dessus sont disponibles au site suivant :

<http://fr-corporate.canada.travel/ressources-industrie/boites-a-outils>

Quatrième priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle

Principales mesures

- Contributions des partenaires
- Coûts indirects
- Efficacité des systèmes
- Indice des valeurs fondamentales
- Indice de participation active des employés

Principales stratégies

- La CCT sera une organisation axée sur la stratégie, dotée des outils, du personnel et des ressources appropriés pour réaliser cette stratégie.
- Nous maintiendrons une relation de collaboration positive avec l'actionnaire.
- Nous concentrerons nos efforts sur la gestion des coûts indirects et l'adoption de mesures de compression des coûts.

Organisation axée sur la stratégie

Pour une cinquième année consécutive, la CCT poursuit sa quête d'une force accrue en tant qu'organisation axée sur la stratégie. Pour ce faire, nous avons adopté l'approche de Kaplan et Norton et de la Harvard Business School sur le comportement et la gestion de l'organisation. Cette approche, considérée comme une pratique exemplaire pour les organisations investies d'une mission précise, a notamment donné lieu au déploiement intégral du cadre de gestion du rendement qu'est le tableau de bord prospectif. Nos avancées en matière de gestion stratégique ont attiré l'attention d'autres organisations de marketing touristique, qui se sont d'ailleurs tournées vers nous pour demander conseil en la matière. Parallèlement, notre savoir-faire en matière de mesure du rendement a été mis de l'avant dans le cadre d'une étude de cas récemment publiée dans le *Balanced Scorecard Report* du Harvard Business School Publishing. Nous avons élaboré et mis en œuvre une gamme d'outils propres au marketing de destination qui contribuent à orienter le processus de planification de manière à compléter notre cadre de gestion stratégique global. À noter que ces deux ressources guident l'exécution de notre stratégie. Cette dernière continuera d'orienter la planification des activités, l'allocation des ressources, l'établissement des cibles ainsi que le marketing et les ventes. Qui plus est, elle continuera de faire office de tamis pour toute prise de décision concernant l'organisation.

Favoriser une culture organisationnelle positive

La CCT est soucieuse de maintenir un environnement de travail qui respecte et fait valoir nos valeurs fondamentales, l'excellence opérationnelle et l'esprit d'entreprise. À la lumière de nos données fiables sur les marchés, nous prenons des risques et favorisons l'innovation, ce qui comprend les investissements dans les marchés émergents et les activités de marketing créatif au moyen d'outils tels que la CED^{MC} et le QE^{MD}. Par ailleurs, nous continuerons à investir dans la formation, le développement de la gestion et du leadership afin d'affecter nos gens de talent aux postes qui leur conviennent le mieux. Au moyen de notre stratégie des ressources humaines, nous continuerons à mettre l'accent sur la gestion stratégique du talent et l'élaboration des outils et pratiques nécessaires pour remplir nos objectifs et nos priorités.

Continuer à miser sur les relations gouvernementales

Si la CCT regroupe plusieurs intervenants du gouvernement et du secteur privé, elle ne compte qu'un seul actionnaire (le gouvernement fédéral). Pendant la période de 2012 à 2016, nous continuerons de privilégier les relations gouvernementales, et nous surveillerons et saisirons toutes les occasions d'accroître le soutien offert par le gouvernement. Il est donc essentiel que la CCT établisse et cultive de bonnes relations avec les principaux représentants du gouvernement et les grands décideurs. Nous favoriserons donc une communication ouverte avec les ministères fédéraux et suivrons de près les politiques publiques, de même que les questions d'ordre parlementaire, politique et médiatique pouvant avoir une incidence sur notre organisation et l'industrie du tourisme.

Efficacité de la communication

Le succès de notre organisation dépend de notre capacité à nouer des partenariats efficaces avec le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires. De plus, la santé de ces partenariats joue elle-même sur l'efficacité de nos communications. En communiquant de façon proactive avec les entités intéressées, nous verrons croître l'engagement de l'industrie, du public et des intervenants à notre égard.

Rapports organisationnels

La CCT respecte ses obligations légales ayant trait à la production des rapports, lesquelles garantissent une reddition de compte appropriée envers le Parlement, y compris le dépôt annuel des plans d'entreprise et des rapports annuels. Nous continuerons à présenter des documents d'entreprise de qualité étant clairs et concis, conformes aux priorités stratégiques du gouvernement, et les déposerons dans le respect des échéanciers prévus par la loi.

Langues officielles

La CCT tient à conférer aux deux langues officielles l'égalité de statut, de droits et de privilèges au sein de l'organisation. Notre personnel au bureau de Vancouver et à celui d'Ottawa offre des services et communique avec nos intervenants, nos fournisseurs et nos partenaires dans la langue officielle qu'ils préfèrent. D'ailleurs, notre culture organisationnelle favorise l'utilisation efficace des deux langues officielles au travail. Nous nous sommes également engagés à intégrer les minorités linguistiques anglophones et francophones du secteur touristique canadien dans l'optique de garantir un accès équitable à nos services de soutien au tourisme. Nous maintiendrons ces mesures pendant la période 2012-2016.

3.4 Risques

Dans le cadre de sa gestion stratégique, la CCT mène une évaluation annuelle des risques pour l'entreprise, dont elle utilise les résultats pour élaborer son plan stratégique quinquennal ainsi que sa stratégie d'atténuation des risques. La direction confie l'évaluation des risques à des spécialistes externes tous les deux ans et se charge de la mettre à jour les autres années. Des évaluations externes réalisées en 2008 et en 2010 ont permis de cerner un certain nombre de risques. Le tableau ci-dessous présente une comparaison des évaluations des risques pour l'entreprise effectuées par un consultant externe en 2008 et en 2010. La direction a élaboré et mis en œuvre des plans d'action afin de limiter les conséquences des risques et/ou la probabilité que les risques se manifestent, et en a assigné la gestion à des « propriétaires de risque ».

Risque (résiduel)	Évaluation de 2010	Évaluation de 2008	Changement	Activités d'atténuation
Financement gouvernemental de base La baisse du financement gouvernemental de base nuit aux activités des programmes			Nul	Privilégier la restructuration de l'organisation et la simplification des activités afin de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité; insister sur l'excellence organisationnelle et soigner la réputation de l'entreprise; montrer en quoi le tourisme répond aux priorités du gouvernement (p. ex., grâce aux recettes du tourisme).
Perfectionnement de la direction Perfectionnement du leadership et des compétences en gestion pour les cadres de niveau intermédiaire			Nul	Poursuivre la formation des membres prometteurs ciblés dans le plan de relève; conserver la méthode du tableau de bord prospectif pour rallier les ressources humaines autour de la stratégie.
Collaboration avec l'actionnaire Harmonisation des priorités			↑	Améliorer les communications et les relations gouvernementales; veiller à l'harmonisation des priorités gouvernementales et du mandat de la CCT.
Industrie du tourisme Vulnérabilité au sein de l'industrie du tourisme			Nul	Soutenir le développement et la mise en œuvre d'une stratégie fédérale pour le tourisme afin de susciter une collaboration plus stratégique dans l'appareil gouvernemental; continuer à communiquer en soulignant la contribution économique du tourisme.
Coûts fixes Augmentation des coûts de la conformité et des autres coûts imposés aux sociétés d'État			↓	Trouver de nouvelles façons d'économiser et de réduire la complexité organisationnelle afin de limiter les coûts indirects.

Risque (résiduel)	Évaluation de 2010	Évaluation de 2008	Changement	Activités d'atténuation
Complexité de l'organisation Activités dans 12 marchés			Nul	Continuer à centrer les efforts sur la rationalisation maximale de l'organisation et la simplification des activités afin d'en augmenter l'efficacité; s'investir dans une approche de marketing efficace à l'échelle internationale en ayant recours aux agents locaux.
Transition Nouveau modèle d'entreprise		--	Nouveau risque	Veiller à ce que les plans de transition soient élaborés et transmis, sans oublier de fournir de la formation au besoin.
Efficacité des technologies Capacité à tirer parti de la technologie de l'information (TI) pour mener des processus internes efficaces		--	Nouveau risque	Conserver le comité de régie de la TI déjà en place pour examiner les besoins en matière de systèmes informatiques; planification du nouveau système de TI déjà bien entamée (diagrammes de processus, exigences de fonctionnement).
Efficacité du marketing Capacité à mener la stratégie de marketing à bien		--	Nouveau risque	Harmoniser l'utilisation de la marque afin d'assurer la cohérence des messages de marketing; collaborer avec les partenaires et les agences en vue d'aligner les investissements sur les activités de promotion de la marque.
Financement gouvernemental (projets spéciaux) Financement des projets spéciaux, qui est soumis à des exigences accrues en matière de rapports		--	Nouveau risque	Montrer en quoi le tourisme répond aux priorités du gouvernement (p. ex., grâce aux recettes du tourisme); faire en sorte que la CCT puisse facilement satisfaire aux exigences additionnelles en matière de rapports relatives au financement des projets spéciaux.

Légende

Risques élevés	
Risques modérément élevés	
Risques modérés	
Risques faibles	
Nul	Aucun changement notable
↓	Augmentation par rapport à l'année précédente
↑	Diminution par rapport à l'année précédente



Quatrième partie : Mesure du rendement

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

Tableau de bord prospectif

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

Le tableau de bord présente les objectifs et les priorités que nous devons absolument atteindre pour faire progresser la mise en œuvre de notre stratégie. Des mesures et des initiatives ont été déterminées en conséquence et présentées sous cinq points de vue différents (actionnaire et intervenant, client, finances, opérations internes, et enfin, effectif) pour permettre à la CCT d'atteindre son but stratégique, à savoir l'augmentation des recettes générées par les touristes étrangers.

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

Le tableau de bord prospectif de la CCT pour 2012

Point de vue	Mesure	Unité	2010		2011	2012	
			Cible	Résultat	Cible	Cible	
1. Actionnaire et intervenant	1.1 Objectif : Augmenter la demande au profit de l'économie touristique du Canada						
	Mesures du rendement de l'industrie du tourisme						
	a	Recettes provenant des touristes étrangers	\$	s.o.	14,9 milliards	s.o.	s.o.
	b	PIB généré par le tourisme	%	s.o.	2,0	s.o.	s.o.
	c	Emploi attribuable au tourisme	Nombre	s.o.	594 500	s.o.	s.o.
	d	Recettes touristiques internationales provenant des marchés de la CCT	\$	s.o.	9,7 milliards	s.o.	s.o.
	e	Dépenses moyennes par nuit et par personne dans les marchés de la CCT	\$	s.o.	107,30	s.o.	s.o.
	Mesures du rendement de la CCT						
	1.2 Objectif : Se concentrer sur les marchés où la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et qui fournissent le meilleur rendement du capital investi						
	a	RCI des campagnes de publicité	Ratio	50 : 1	82 : 1	75 : 1	75 : 1
	b	RCI des programmes ¹	Ratio	s.o.	30 : 1	s.o.	35 : 1
	c	Nombre de personnes converties ¹	Nombre	s.o.	588 600	s.o.	686 700
	d	Contribution économique du programme RCVm de la CCT	\$	s.o.	s.o.	Point repère	189 millions
	e	Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT²	\$	s.o.	1,35 milliard	1,72 milliard	2,31 milliards
	f	Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT	Nombre	s.o.	11 968	15 824	20 478
	g	Recettes d'impôt fédéral attribuables à la CCT	\$	s.o.	178,7 millions	240,5 millions	305,8 millions
	1.3 Priorité : Amener l'industrie à s'aligner sur la marque et à l'appliquer de façon cohérente à l'échelle internationale						
	a	Adoption de la marque par les partenaires ³	%	s.o.	s.o.	60	60
	b	Satisfaction des partenaires ³	%	s.o.	s.o.	80	80
	1.4 Priorité : Promouvoir au sein des entreprises touristiques une culture axée sur l'innovation et le développement						
	a	Promotion par les membres du programme de la CED ^{MC}	Résultat	s.o.	s.o.	s.o.	Point repère
	2. Client	2.1 Priorité : Assurer la pertinence de nos activités pour le client et distinguer le Canada des autres destinations					
		a	Notoriété assistée de la destination	%	38,5	33,9	35
b		Considération assistée de la destination	%	77	71,8	74	74
c	Classement des marques nationales	Parmi les cinq premiers : oui ou non (classement)	Oui (5)	Oui (1)	Oui (5)	Oui (5)	
3. Finances	3.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle						
	a	Contribution des partenaires²	Ratio	1 : 1	1,32 : 1	0,6 : 1	0,6 : 1
b	Proportion du budget total attribuée aux programmes	%	-	69	-	70	
4. Opérations internes	4.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle						
	a	Efficacité des systèmes	%	s.o.	Mesure supprimée ⁴	s.o.	47
5. Effectif	5.1 Priorité : Veiller à l'excellence organisationnelle						
	a	Indice des valeurs fondamentales	%	70	58,3	70	70
b	Indice de participation active des employés²	%	65	67,7	65	65	

¹ Nouvelle mesure en 2012.

² **Mesure essentielle de la CCT.**

³ Données recueillies tous les deux ans au moyen du Sondage biennal auprès des partenaires.

⁴ Résultat non disponible en 2010 et en 2011 en raison du report de l'acquisition et de la mise en œuvre des applications informatiques connexes.

Définitions des mesures du tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2012

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

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

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

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

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

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

1.2b RCI des programmes : Valeur des recettes provenant des touristes étrangers générées par les campagnes de marketing de la CCT ciblant les consommateurs pour chaque dollar consacré à l'exécution de l'ensemble du programme de marketing (y compris les campagnes de publicité auprès des consommateurs, les salons grand public, les relations publiques et avec les médias et les activités auprès des professionnels des voyages). Ce type de conversion tient compte des personnes qui songeaient à se rendre au Canada, mais n'avaient pas encore réservé leur voyage avant d'être exposées à la campagne et qui ont été positivement influencées par la publicité pour s'y rendre ou réserver leur voyage.

1.2c Nombre de personnes converties : Nombre de personnes converties en raison des campagnes de marketing de base de la CCT par rapport au nombre de personnes qui se rappellent les campagnes de base de la CCT. Calculé selon la proportion de voyageurs qui se rappellent avoir vu la publicité par rapport à la taille de la population de voyageurs long-courriers âgés de 18 ans et plus.

1.2d Contribution économique des pistes de RCVM de la CCT converties : Recettes provenant des touristes étrangers pour le Canada attribuables à la CCT générées par la conversion des pistes de RCVM de la CCT en réservations concrètes, calculées selon : (total du nombre de pistes converties en réservations concrètes) x (dépenses moyennes des visiteurs du secteur des réunions/type de voyage [c.-à-d. réunions d'entreprise, réunions d'association ou voyage de motivation]). Les données sur les dépenses moyennes proviennent de la Destination Marketing Association International (DMAI).

1.2e Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT : Recettes provenant des touristes étrangers (voir la définition pour 1.1a.) qui sont attribuables aux activités de la CCT dans les secteurs des voyages d'agrément et des RCVM.

1.2f Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT : Le nombre d'emplois attribuables aux recettes touristiques générées par les programmes de marketing, d'industrie des voyages et de RCVM de la CCT. Source : Données de Statistique Canada.

1.2g Recettes d'impôt fédéral attribuables à la CCT : Recettes d'impôt fédéral estimatives attribuables au tourisme et générées par les programmes de marketing, de professionnels des voyages et de RCVM de la CCT. Ces recettes sont calculées d'après les études de suivi et de conversion de la CCT et d'après les indicateurs de Statistique Canada portant sur les recettes des administrations publiques attribuables au tourisme. Pour chaque tranche de 100 \$ de dépenses touristiques, le gouvernement fédéral amasse 12,98 \$ (tourisme intérieur) et 13,96 \$ (exportation – non-résidents).

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

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

1.4a Promotion du programme de la CED^{MC} par les membres : Le degré de la valeur que les fournisseurs de l'industrie touristique canadienne membres de la Collection d'expériences distinctives^{MD} attribuent au programme et, par conséquent, le degré de promotion qu'ils en font auprès des entreprises et des fournisseurs de l'industrie touristique canadienne. Ce résultat sera déterminé par un sondage auprès des membres de la CED^{MC} à la fin de 2012.

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

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

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

3.1a Contribution des partenaires : Rapport entre les contributions totales des partenaires (p. ex., sommes en espèces, valeur en nature, contributions parallèles et contributions de tiers) et l'investissement de la CCT (c.-à-d. crédits parlementaires). N'inclut pas les 5 millions de dollars reçus en 2011-2012 pour le programme ponctuel de l'anniversaire du Stampede de Calgary.

3.1b Proportion du budget total attribuée aux programmes : Pourcentage du budget total de la CCT, excluant les contributions des partenaires, attribué aux programmes. Les programmes ne comprennent pas les coûts indirects, les frais de fonctionnement ni la rémunération.

4.1a Efficacité des systèmes : Satisfaction des employés à l'égard du soutien qui accompagne les applications informatiques utilisées, mesurée par le biais du sondage interne annuel de la CCT.

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

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

Gouvernail

Le gouvernail de la CCT est un outil facile à consulter pour communiquer efficacement notre stratégie et nos principales motivations. Il reflète les cinq points de vue dont fait état le tableau de bord prospectif. Il s'est également avéré efficace pour harmoniser le travail du personnel aux principaux secteurs de la stratégie.



Supervision

L'efficacité du déploiement de la stratégie de la CCT repose sur la supervision qu'assurent la direction et le conseil d'administration. De plus, le comité de vérification et des pensions évalue annuellement le rendement de l'organisation en fonction du tableau de bord prospectif. Les résultats sont ensuite présentés au Parlement dans les rapports annuels de la CCT.



Cinquième partie : Notre plan financier

États financiers, prévisions et budget d'immobilisations de la CCT

L'analyse financière inclut les données financières réelles et prévues pour les exercices 2010 à 2016. Les prévisions et les états financiers de la CCT suivants sont inclus :

- un état de la situation financière au 31 décembre 2010 jusqu'au 31 décembre 2016;
- un état des résultats, du résultat étendu et de l'excédent accumulé pour les exercices se terminant du 31 décembre 2010 au 31 décembre 2016;
- un état de la variation des actifs nets pour les exercices se terminant du 31 décembre 2010 au 31 décembre 2016;
- un état des flux de trésorerie pour les exercices se terminant du 31 décembre 2010 au 31 décembre 2016;
- un rapprochement des crédits parlementaires fournis et de l'exercice du gouvernement pour les exercices se terminant du 31 décembre 2010 au 31 décembre 2016;
- un rapprochement, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010, des principes comptables généralement reconnus du Canada et des normes comptables du secteur public;
- les budgets de fonctionnement et d'immobilisations pour les exercices se terminant du 31 décembre 2010 au 31 décembre 2012.

En tant que société d'État fédérale, la CCT est surtout financée au moyen de crédits parlementaires. Le financement de base est actuellement de 72 millions de dollars. Le financement a fluctué depuis la création de l'organisme en raison de financements ponctuels et d'ajustements au financement de base afin de tenir compte des transferts provenant d'autres organismes ou de ministères.

La CCT est un organisme qui collabore activement avec l'industrie au développement de programmes de marketing. Bien que, dans la plupart de ses accords de partenariat, la CCT ne soit pas l'organisme qui verse les fonds, ceci arrive parfois. En 2010, la CCT a reçu environ 16 millions de dollars de ses partenaires. Les charges de programme correspondantes compensent ces fonds.

Hypothèses principales

Les états financiers ainsi que les budgets de fonctionnement et d'immobilisations reposent sur les hypothèses suivantes :

- Des réductions générales proportionnelles des crédits de base de 0,3 % (230 000 dollars) en 2009-2010, de 0,55 % (421 000 dollars) en 2010-2011 et de 0,85 % (649 000 dollars) en 2011-2012, sur une base de permanence. Les exercices 2010, 2011 et 2012 de la CCT rendent compte de ces coupes.
- Dans son budget de 2010, le gouvernement fédéral a annoncé des économies découlant de l'examen stratégique pour la CCT de l'ordre de 0,9 million de dollars en 2010-2011, de 4,2 millions de dollars en 2011-2012 et par la suite, qui se traduiront par des réductions du financement de base pour ces exercices. La CCT a commencé à absorber ces coupes à partir de l'exercice 2011.
- D'autres mesures de limitation des coûts étaient également prévues dans le budget de 2010; la CCT ne recevra notamment pas de financement destiné à honorer les hausses de salaire prévues dans les conventions collectives pour trois années à partir de 2010-2011 et devra réaliser des économies à même ses crédits de fonctionnement pour financer ces hausses.
- Le financement ponctuel de 26 millions de dollars visant à aider la CCT à offrir des programmes liés aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver sera utilisé sur une période de cinq ans à partir de l'exercice 2008. Ce financement prendra fin en mars 2012.
- Le financement ponctuel de 5 millions de dollars visant à soutenir le marketing du 100^e anniversaire du Stampede de Calgary sera utilisé sur un an à partir de l'exercice 2011. Ce financement prendra fin en mars 2012.

Commission canadienne du tourisme
État de la situation financière
Au 31 décembre 2010 jusqu'au 31 décembre 2016
(en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2010	Chiffres estimés 31 déc. 2011	Chiffres prévus 31 déc. 2012	Chiffres prévus 31 déc. 2013	Chiffres prévus 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016
Actifs financiers							
Liquidités	12 357 \$	16 049 \$	15 034 \$	14 762 \$	14 763 \$	14 754 \$	14 720 \$
Débiteurs							
Gouvernement du Canada	904	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Contributions des partenaires	2 563	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300
Autres	889	700	700	700	700	700	700
Crédits parlementaires	11 213	-	-	-	-	-	-
Actif au titre des prestations constituées	4 039	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
	<u>31 965</u>	<u>24 049</u>	<u>23 034</u>	<u>22 762</u>	<u>22 763</u>	<u>22 754</u>	<u>22 720</u>
Passifs							
Créditeurs et frais à payer							
Fournisseurs	15 644 \$	10 095 \$	8 180 \$	7 908 \$	7 909 \$	7 900 \$	7 867 \$
Rémunération des employés	3 671	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Gouvernement du Canada	454	500	500	500	500	500	500
Crédits parlementaires reportés	-	5 218	5 218	5 218	5 218	5 218	5 218
Revenus reportés	939	939	939	939	939	939	939
Passif au titre des prestations constituées	4 212	4 200	5 100	5 100	5 100	5 100	5 100
Obligation liée à la mise hors service	839	839	839	839	839	839	839
	<u>25 759</u>	<u>23 291</u>	<u>22 276</u>	<u>22 004</u>	<u>22 005</u>	<u>21 996</u>	<u>21 963</u>
Actifs nets	<u>6 206</u>	<u>758</u>	<u>758</u>	<u>758</u>	<u>758</u>	<u>757</u>	<u>758</u>
Actifs non financiers							
Immobilisations corporelles	2 353	1 795	1 854	1 426	986	642	625
Charges payées d'avance et autres actifs	1 486	1 486	1 486	1 486	1 486	1 486	1 486
	<u>3 839</u>	<u>3 281</u>	<u>3 340</u>	<u>2 912</u>	<u>2 472</u>	<u>2 128</u>	<u>2 111</u>
Surplus accumulé	<u>10 045 \$</u>	<u>4 039 \$</u>	<u>4 098 \$</u>	<u>3 670 \$</u>	<u>3 230 \$</u>	<u>2 885 \$</u>	<u>2 868 \$</u>

Commission canadienne du tourisme
État des résultats
Pour les exercices se terminant en décembre, de 2010 à 2016
(en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2010	Chiffres estimés 31 déc. 2011	Chiffres prévus 31 déc. 2012	Chiffres prévus 31 déc. 2013	Chiffres prévus 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016
Revenus							
Contributions des partenaires	16 286 \$	8 033 \$	6 500 \$	6 500 \$	6 500 \$	6 500 \$	6 500 \$
Autres	404	511	100	100	100	100	100
	<u>16 690</u>	<u>8 544</u>	<u>6 600</u>				
Charges							
Marketing et ventes	105 627	84 090	68 829	66 111	66 111	66 111	66 111
Services généraux	15 614	15 221	11 514	11 514	11 514	11 514	11 514
Stratégie et planification	1 295	566	658	658	658	658	658
Amortissement des immobilisations corporelles	1 149	1 068	791	778	790	695	367
	<u>123 685</u>	<u>100 946</u>	<u>81 792</u>	<u>79 060</u>	<u>79 073</u>	<u>78 977</u>	<u>78 650</u>
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(106 995)	(92 402)	(75 192)	(72 460)	(72 473)	(72 377)	(72 050)
Crédits parlementaires	106 418	86 396	75 251	72 033	72 033	72 033	72 033
Surplus (déficit) provenant du fonctionnement	<u>(577)</u>	<u>(6 006)</u>	<u>59</u>	<u>(428)</u>	<u>(440)</u>	<u>(345)</u>	<u>(17)</u>
Surplus accumulé provenant du fonctionnement au début de l'exercice	10 622	10 045	4 039	4 098	3 670	3 230	2 885
Surplus accumulé provenant du fonctionnement à la fin de l'exercice	<u>10 045 \$</u>	<u>4 039 \$</u>	<u>4 098 \$</u>	<u>3 670 \$</u>	<u>3 230 \$</u>	<u>2 885 \$</u>	<u>2 868 \$</u>

En plus des contributions des partenaires liées au financement de base, l'exercice 2010 a bénéficié de contributions de partenaires pour des activités liées à la relance et aux Jeux olympiques. En 2011, les activités de relance ont pris fin et les investissements liés aux Jeux olympiques ont été minimes. De plus, la fin du programme de marketing visant le marché américain des voyages d'agrément en raison de la réorientation stratégique de 2010 a provoqué la réduction des activités de base en partenariat aux États-Unis.

Commission canadienne du tourisme
État de la variation des actifs nets
Pour les exercices se terminant en décembre, de 2010 à 2016
(en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2010	Chiffres estimés 31 déc. 2011	Chiffres prévus 31 déc. 2012	Chiffres prévus 31 déc. 2013	Chiffres prévus 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016
Surplus (déficit) de l'exercice provenant du fonctionnement	(577) \$	(6 006) \$	59 \$	(428) \$	(440) \$	(345) \$	(17) \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	(514)	(510)	(850)	(350)	(350)	(350)	(350)
Amortissement des immobilisations corporelles	1 149	1 068	791	778	790	695	367
Cession nette d'immobilisations corporelles	635	558	(59)	428	440	345	17
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance	1 516	-	-	-	-	-	-
	1 516	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs nets	1 574	(5 448)	(1)	0	0	0	-
Actifs nets au début de la période	4 631	6 206	758	758	758	758	758
Actifs nets à la fin de la période	6 206 \$	758 \$	758 \$	758 \$	758 \$	758 \$	758 \$

Commission canadienne du tourisme
État des flux de trésorerie
Pour les exercices se terminant en décembre, de 2010 à 2016
(en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2010	Chiffres estimés 31 déc. 2011	Chiffres prévus 31 déc. 2012	Chiffres prévus 31 déc. 2013	Chiffres prévus 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016
Activités de fonctionnement :							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement	89 358 \$	102 316 \$	74 401 \$	71 683 \$	71 683 \$	71 683 \$	71 683 \$
Partenaires	15 324	8 033	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500
Autres revenus	404	511	100	100	100	100	100
	105 086	110 860	81 001	78 283	78 283	78 283	78 283
Sorties de fonds :							
Employés et fournisseurs	(114 501)	(107 168)	(82 016)	(78 555)	(78 282)	(78 292)	(78 316)
Flux de trésorerie affectés aux activités de fonctionnement	(9 415)	3 692	(1 015)	(272)	1	(9)	(33)
Activités d'investissement en immobilisations :							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(514)	(510)	(850)	(350)	(350)	(350)	(350)
Activités de financement :							
Crédits parlementaires reçus pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	514	510	850	350	350	350	350
Perte (gain) de change sur les liquidités détenues en devise	(18)	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette des liquidités durant la période	(9 433)	3 692	(1 015)	(272)	1	(9)	(33)
Liquidités au début de la période	21 790	12 357	16 049	15 034	14 762	14 763	14 754
Liquidités à la fin de la période	12 357 \$	16 049 \$	15 034 \$	14 762 \$	14 763 \$	14 754 \$	14 720 \$

Commission canadienne du tourisme
Rapprochement des crédits parlementaires pour l'exercice financier du gouvernement
Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2010 à 2016
(en milliers)

	Chiffres réels 2010	Chiffres estimés 2011	Chiffres prévus 2012	Chiffres prévus 2013	Chiffres prévus 2014	Chiffres prévus 2015	Chiffres prévus 2016
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations							
Montants votés :							
Budget principal	83 526 \$	100 643 \$	76 033 \$	72 033 \$	72 033 \$	72 033 \$	72 033 \$
Budget supplémentaire B	4	8 000	-	-	-	-	-
Crédit 15 du Conseil du Trésor	1 572	822	-	-	-	-	-
Crédit 35 du Conseil du Trésor	20 000	-	-	-	-	-	-
Affectation bloquée permanente	-	(900)	-	-	-	-	-
Stampede de Calgary – Budget suppl. B	-	-	5 000	-	-	-	-
	105 102	108 565	81 033	72 033	72 033	72 033	72 033
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(79 831)	(81 147)	(58 979)	(53 197)	(53 197)	(53 197)	(53 197)
Montants constatés pour l'exercice en cours	25 270	27 417	22 054	18 836	18 836	18 836	18 836
Montants votés :							
Budget principal	100 643	76 033	72 033	72 033	72 033	72 033	72 033
Budget supplémentaire B	8 000	-	-	-	-	-	-
Crédit 15 du Conseil du Trésor	822	-	-	-	-	-	-
Crédit 35 du Conseil du Trésor	-	-	-	-	-	-	-
Affectation bloquée permanente	(900)	-	-	-	-	-	-
Stampede de Calgary – Budget suppl. B	-	5 000	-	-	-	-	-
	108 565	81 033	72 033	72 033	72 033	72 033	72 033
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(27 417)	(22 054)	(18 836)	(18 836)	(18 836)	(18 836)	(18 836)
Montants constatés pour l'exercice en cours	81 147	58 979	53 197	53 197	53 197	53 197	53 197
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	106 418	86 396	75 251	72 033	72 033	72 033	72 033
Montants votés :							
Moins : somme reçue au cours de l'exercice	(69 935)	(64 197)	(58 415)	(58 415)	(58 415)	(58 415)	(58 415)
Somme à recevoir à l'exercice suivant	38 630	16 836	13 618	13 618	13 618	13 618	13 618
Crédits parlementaires à constater à l'exercice suivant	(27 417)	(22 054)	(18 836)	(18 836)	(18 836)	(18 836)	(18 836)
Crédits parlementaires débiteurs/(reportés)	11 213 \$	(5 218) \$	(5 218) \$	(5 218) \$	(5 218) \$	(5 218) \$	(5 218) \$

Rapprochement de l'exercice terminé le 31 décembre 2010, passant des principes comptables généralement reconnus du Canada aux normes comptables du secteur public

Depuis le 1^{er} janvier 2011, la Commission prépare ses états financiers selon une nouvelle méthode comptable. Auparavant, la Commission préparait ses états financiers suivant les principes comptables généralement reconnus, prescrits par l'ICCA pour le secteur privé.

	PCGR du Canada 31 déc. 2010	Incidence de la transition vers les NCSP	NCSP 31 déc. 2010	Notes
Actifs financiers				
Liquidités	12 357 \$	-	12 357 \$	
Débiteurs	-	-	-	
Gouvernement du Canada	904	-	904	
Contributions des partenaires	2 563	-	2 563	
Autres	889	-	889	
Crédits parlementaires	5 233	5 980	11 213	1
Immobilisations corporelles	2 194	(2 194)	-	2
Actifs incorporels	1 364	(1 364)	-	3
Actif au titre des prestations constituées	4 907	(868)	4 039	4
	<u>30 411</u>	<u>1 554</u>	<u>31 965</u>	
Passifs				
Créditeurs et frais à payer				
Fournisseurs	15 644	-	15 644	
Rémunération des employés	3 671	-	3 671	
Gouvernement du Canada	454	-	454	
Revenus reportés	939	-	939	
Financement des immobilisations reporté	3 629	(3 629)	-	5
Passif au titre des prestations constituées	5 236	(1 024)	4 212	6
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	839	-	839	
	<u>30 414</u>	<u>(4 653)</u>	<u>25 759</u>	
Actifs nets	<u>(3)</u>	<u>6 207</u>	<u>6 206</u>	
Actifs non financiers				
Immobilisations corporelles	-	2 353	2 353	7
Charges payées d'avance et autres actifs	1 486	-	1 486	
	<u>1 486</u>	<u>2 353</u>	<u>3 839</u>	
Surplus accumulé	<u>1 483 \$</u>	<u>8 561 \$</u>	<u>10 045 \$</u>	
Revenus				
Contributions des partenaires	16 286 \$	-	16 286 \$	
Autres	404	-	404	
	<u>16 690</u>	<u>-</u>	<u>16 690</u>	
Charges				
Marketing et ventes	105 502	125	105 627	
Services généraux	15 640	(26)	15 614	
Stratégie et planification	1 295	-	1 295	
Amortissement des immobilisations corporelles	1 065	(1 065)	-	8
Amortissement des actifs incorporels	1 253	(1 253)	-	9
Amortissement des immobilisations corporelles	-	1 149	1 149	10
	<u>124 755</u>	<u>(1 070)</u>	<u>123 685</u>	
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(108 065)	1 070	(106 995)	
Crédits parlementaires	106 283	135	106 418	11
Amortissement du financement des immobilisations reporté	2 318	(2 318)	-	12
Surplus (déficit) provenant du fonctionnement	<u>536</u>	<u>(1 113)</u>	<u>(577)</u>	
Surplus accumulé provenant du fonctionnement au début de l'exercice	947	9 675	10 622	
Surplus accumulé provenant du fonctionnement à la fin de l'exercice	<u>1 483 \$</u>	<u>8 562 \$</u>	<u>10 045 \$</u>	

- Notes 1 et 11 : La Commission comptabilise les crédits parlementaires de base utilisables sans restrictions et l'acquisition d'immobilisations corporelles à titre de produits selon la méthode linéaire, tandis que les crédits parlementaires à usage restreint (p. ex. Jeux olympiques et relance) sont comptabilisés dans la période au cours de laquelle les charges connexes sont engagées.
- Notes 2, 3 et 7-10 : En vertu du chapitre 3150 des NCSP, tous les actifs autrefois comptabilisés sous la rubrique Biens et matériel aux termes des principes comptables généralement reconnus du Canada se trouvent maintenant sous la rubrique Immobilisations corporelles. Les logiciels, autrefois inscrits sous la rubrique Actifs incorporels, font désormais partie des immobilisations corporelles aux termes des NCSP. Les coûts de développement des sites Web, autrefois comptabilisés comme actifs incorporels, ont été radiés, n'étant plus capitalisés.
- Notes 4 et 6 : Aux termes du chapitre 3250 des NCSP pour les régimes de retraite à prestations déterminées, et du chapitre 3255 des NCSP, les obligations au titre des prestations constituées et les avantages postérieurs à l'emploi sont déterminés par la Commission au moyen d'un taux d'actualisation qui est fonction des gains des actifs du régime de la Commission ou du coût d'emprunt de la Commission. Aux termes du chapitre 3250 des NCSP, « Avantages de retraite », la Commission a décidé de comptabiliser tous les gains et pertes actuariels cumulés en date de la transition directement, à titre d'excédent ou de déficit accumulé.
- Notes 5 et 12 : Étant donné la méthodologie de comptabilisation des crédits parlementaires (notes 1 et 11), ces postes ont été éliminés.

Analyse pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010

Commission canadienne du tourisme			
Budget de fonctionnement et d'immobilisations			
Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010			
	Chiffres réels	Chiffres prévus	
	31 déc. 2010	31 déc. 2010	Écart
Revenus provenant des partenariats	16 285 886 \$	14 055 866 \$	2 230 020 \$
Autres	403 634	-	403 634
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	105 624 739	105 483 284	(141 455)
Stratégie et planification	1 294 833	1 264 737	(30 096)
Services généraux	16 490 794	19 963 098	3 472 304
	123 410 366	126 711 119	3 300 753
Coût de fonctionnement net	(106 720 846)	(112 655 253)	5 934 407
Crédits parlementaires	106 417 850	108 533 624	(2 115 774)
Surplus net	(302 996) \$	(4 121 629) \$	3 818 633 \$

Remarques : Les dépenses incluent les montants financés par les partenaires.
Tous les chiffres sont préparés conformément aux normes comptables du secteur public.

Analyse pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2011

Commission canadienne du tourisme Budget de fonctionnement et d'immobilisations Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2011

	Chiffres réels 31 déc. 2011	Chiffres prévus 31 déc. 2011	Écart
Revenus provenant des partenariats	8 032 896 \$	6 500 000 \$	1 532 896 \$
Autres	511 114	100 000	411 114
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	84 090 287	82 968 082	(1 122 205)
Stratégie et planification	566 018	839 178	273 160
Services généraux	15 731 262	15 965 460	234 198
	<u>100 387 567</u>	<u>99 772 720</u>	<u>(614 847)</u>
Coût de fonctionnement net	(91 843 557)	(93 172 720)	1 329 163
Crédits parlementaires	<u>86 396 025</u>	<u>87 223 508</u>	<u>(827 483)</u>
Surplus net	<u>(5 447 532) \$</u>	<u>(5 949 212) \$</u>	<u>501 680 \$</u>

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

Analyse pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2012

Commission canadienne du tourisme Budget de fonctionnement et d'immobilisations Pour les exercices 2010 à 2012, se terminant le 31 décembre

	Chiffres réels 31 déc. 2010	Chiffres estimés 31 déc. 2011	Chiffres prévus 31 déc. 2012
Revenus provenant des partenariats	16 285 886 \$	8 032 896 \$	6 500 000 \$
Autres	403 634	511 114	100 000
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	105 624 739	84 090 287	68 829 185
Stratégie et planification	1 294 833	566 018	658 060
Services généraux	16 490 794	15 731 262	12 363 890
	<u>123 410 366</u>	<u>100 387 567</u>	<u>81 851 135</u>
Coût de fonctionnement net	(106 720 846)	(91 843 557)	(75 251 135)
Crédits parlementaires	<u>106 417 850</u>	<u>86 396 025</u>	<u>75 251 135</u>
Surplus net	<u>(302 996) \$</u>	<u>(5 447 532) \$</u>	<u>-</u>

Remarques : Les dépenses incluent les montants financés par les partenaires.
Tous les chiffres sont préparés conformément aux normes comptables du secteur public.

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

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

	Chiffres réels	Chiffres prévus	
	31 déc. 2010	31 déc. 2010	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	366 241 \$	110 000 \$	(256 241) \$
Mobilier de bureau	25 604	60 500	34 896
Matériel informatique et logiciels	122 238	264 500	142 262
Actifs incorporels			
Site Web	48 833	750 000	701 167
	<u>562 917 \$</u>	<u>1 185 000 \$</u>	<u>622 084 \$</u>

Remarques : Ces chiffres sont présentés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada.

Analyse du budget d'immobilisations pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2011

Commission canadienne du tourisme
Budget d'immobilisations
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2011

	Chiffres estimés	Chiffres prévus	
	31 déc. 2011	31 déc. 2011	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	205 000 \$	60 000 \$	(145 000) \$
Mobilier de bureau	65 000	50 000	(15 000)
Matériel informatique et logiciels	240 000	400 000	160 000
	<u>510 000 \$</u>	<u>510 000 \$</u>	<u>-</u>

Remarque : Tous les chiffres sont préparés conformément aux normes comptables du secteur public.

Analyse du budget d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2010 à 2016

Commission canadienne du tourisme

Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2010 à 2016

	Chiffres réels 31 déc. 2010	Chiffres estimés 31 déc. 2011	Chiffres prévus 31 déc. 2012	Chiffres prévus 31 déc. 2013	Chiffres prévus 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016
Immobilisations corporelles							
Améliorations locatives et désaffectation	366 241 \$	205 000 \$	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$
Mobilier de bureau	25 604	65 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Matériel informatique et logiciels	122 238	240 000	750 000	250 000	250 000	250 000	250 000
	<u>514 084 \$</u>	<u>510 000 \$</u>	<u>850 000 \$</u>	<u>350 000 \$</u>	<u>350 000 \$</u>	<u>350 000 \$</u>	<u>350 000 \$</u>

Remarque : Tous les chiffres sont préparés conformément aux normes comptables du secteur public.

Annexe

Pouvoirs et obligations prévus par la loi

Constitution	La CCT est une société d'État fédérale appartenant entièrement au gouvernement du Canada (« l'actionnaire ») et qui rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie.
Pouvoirs légaux	<p>La <i>Loi sur la Commission canadienne du tourisme</i> et la réglementation subséquente constituent le fondement législatif de la CCT, en vertu duquel l'organisme a été créé et exerce 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. Cela dit, la CCT est principalement assujettie aux lois suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• la <i>Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)</i>;• la <i>Loi sur les langues officielles</i>;• la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i>;• la <i>Loi sur l'accès à l'information</i>;• la <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i>;• le <i>Code canadien du travail</i>;• la <i>Loi sur l'assurance-emploi</i>;• la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i>;• la <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i>;• la <i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles</i>;• la <i>Loi sur les conflits d'intérêts</i>.
Obligations légales	Un examen spécial est obligatoire en vertu de la <i>LGFP</i> et un rapport sur les constatations de l'examen doit être soumis pour approbation au conseil d'administration. Les résultats du prochain examen devraient paraître en 2016.
Reddition de comptes envers le Parlement	<p>Pour l'essentiel, le gouvernement du Canada administre les sociétés d'État par l'application de leurs lois habilitantes et de la <i>LGFP</i>. La CCT figure actuellement dans la liste de la partie I de l'annexe III de la <i>LGFP</i>; à ce titre, elle est tenue de :</p> <ul style="list-style-type: none">• soumettre un rapport annuel, un plan d'entreprise quinquennal et un budget d'exploitation au ministre responsable;• faire l'objet de vérifications périodiques du vérificateur général.

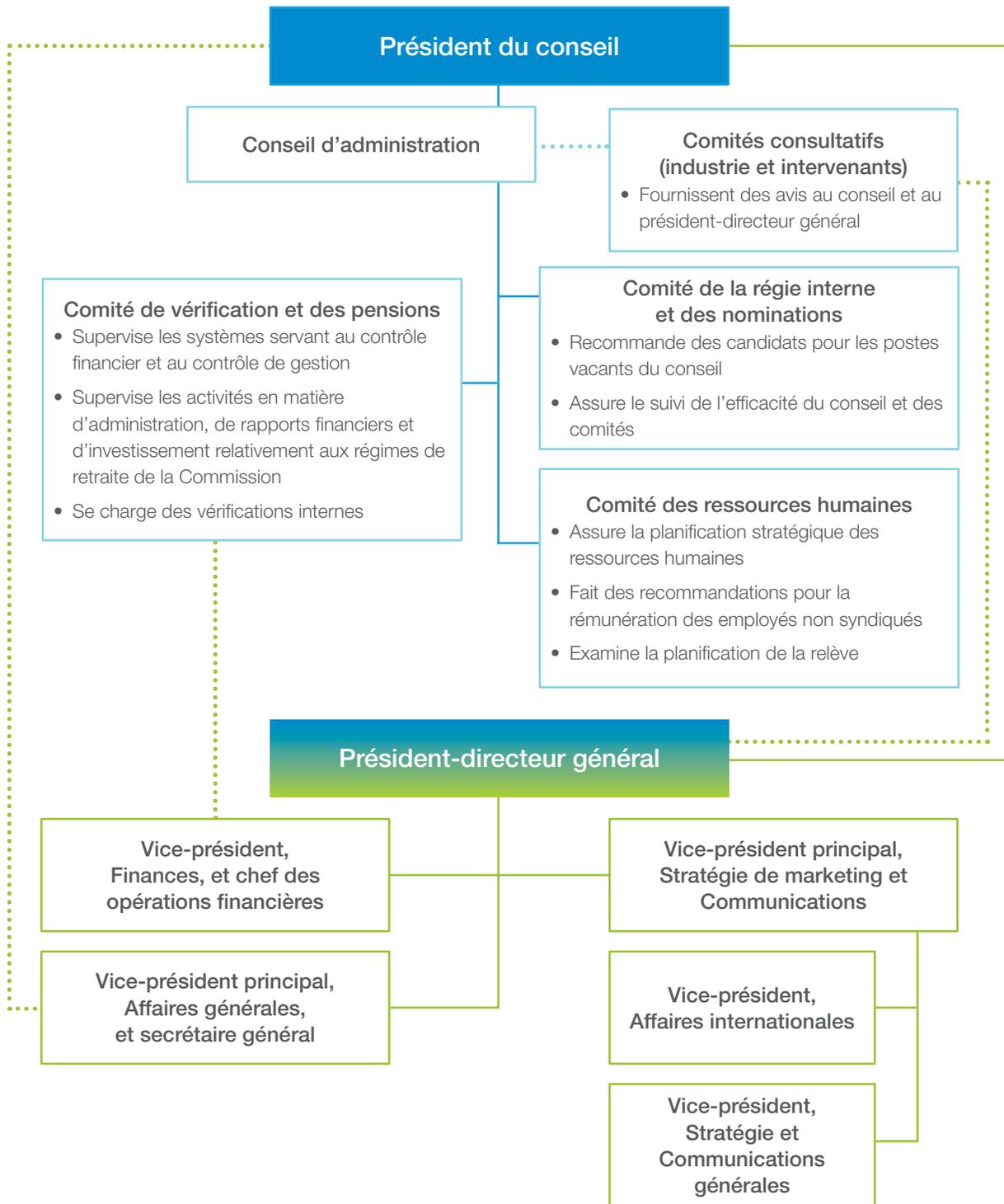
Régie

Le conseil d'administration gère les activités de la CCT, qui fonctionne dans le cadre d'un partenariat public-privé. C'est le conseil qui assure la direction stratégique et la régie, et approuve l'allocation des ressources.

En 2009, la CCT a mené une vaste évaluation de sa structure de régie interne pour définir et mettre en œuvre un modèle de régie optimal fondé sur les pratiques exemplaires et le caractère unique de la CCT. De cette évaluation ont découlé des recommandations à la CCT visant un cadre de gouvernance plus simple et efficace. La quasi-totalité de ces recommandations a été appliquée. Par ailleurs, la CCT attend l'approbation du gouverneur en conseil pour officiellement instaurer son conseil de 12 membres basé sur les compétences, en application de la *Loi sur l'emploi et la croissance économique*. En janvier 2011, plusieurs membres du conseil ont démissionné pour faciliter la transition de la CCT vers un conseil réduit.

Grâce à cette nouvelle structure de régie, la CCT se positionne comme une organisation présentant un intérêt accru, notamment stratégique, aux yeux du gouvernement et de l'industrie. Cette modernisation du conseil d'administration permettra d'atteindre plus sûrement le but de la CCT, à savoir l'augmentation des recettes générées par les touristes étrangers.

Structure du conseil d'administration, des comités et de la haute direction



Marchés sources et bureaux

Le siège social de la CCT est situé à Vancouver, en Colombie-Britannique. L'organisation possède également un petit bureau dans la région de la capitale nationale. À l'heure actuelle, la CCT mène des activités en Amérique (États-Unis, Mexique et Brésil), en Europe (Royaume-Uni, Allemagne et France), en Asie (Chine, Inde, Corée du Sud et Japon) et en Australie. Par ailleurs, notre nouvelle structure de bureaux régionaux nous donne toute la souplesse voulue pour saisir les occasions, adapter nos programmes de marketing aux conditions changeantes des marchés et tirer parti des possibilités d'affaires dès qu'elles se présentent.

Notre bureau de Londres, au Royaume-Uni, est le bureau régional pour nos marchés principaux : le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et l'Australie. De son côté, le siège social de Vancouver fait office de bureau régional pour les marchés émergents de l'Inde, de la Chine, du Brésil et de la Corée du Sud.

Le bureau de Vancouver dessert également le Japon et le Mexique, deux marchés qui présentaient un rendement élevé, mais qui sont actuellement éprouvés par des difficultés externes (nouvelles exigences en matière de visa, pandémies, catastrophes naturelles ou problèmes d'accès aérien). Ces marchés « en état de choc » nécessiteront une stratégie de retour aux principes de base pour y repositionner le Canada comme une destination touristique à envisager.

Les activités concernant les réunions, congrès et voyages de motivation sont gérées depuis le siège social de Vancouver, secondé par plusieurs représentants commerciaux présents dans les marchés, aux États-Unis, et principalement au Royaume-Uni pour les marchés outre-mer.

Personnel

La CCT compte 115 postes permanents, dont 84 (72 %) au siège social de Vancouver. Ces postes sont principalement axés sur le marketing, les communications, la recherche et les services généraux. Le petit bureau d'Ottawa compte deux employés. Outre notre personnel canadien, nous disposons de 29 employés permanents (26 %) dans les marchés internationaux, où ils offrent des services de marketing international et de ventes.

Glossaire

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 chaque fois pour une nouvelle arrivée.

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

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

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

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

Quotient explorateur^{MD} (QE^{MD}) : 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 : Dépenses effectuées par des visiteurs étrangers pour l'achat de biens et de services touristiques produits au Canada, y compris les dépenses qui peuvent avoir été engagées à l'extérieur du Canada, par exemple pour l'achat d'un billet d'avion émis par un transporteur international canadien pour un voyage vers le 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 intérieure et des recettes provenant des touristes étrangers.

Veille touristique mondiale (VTM) : Une étude de suivi annuelle mise de l'avant par la CCT en 2007 afin de recueillir de l'information sur chacun de ses marchés principaux.

Abréviations

ACV	Argument clé de vente
CCT	Commission canadienne du tourisme
CED	Collection d'expériences distinctives
CTP	Corporation for Travel Promotion
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
OMT	Organisation mondiale du tourisme
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
QE^{MD}	Quotient explorateur ^{MD}
RCI	Rendement du capital investi
RCVM	Réunions, congrès et voyages de motivation
SDA	Statut de destination approuvée
TBP	Tableau de bord prospectif
VTM	Veille touristique mondiale

Commission canadienne du tourisme
Bureau 1400, Four Bentall Centre
1055, rue Dunsmuir
Vancouver (C.-B.) Canada
V7T 1L2

www.canada.travel