



Commission canadienne
du tourisme

Canadian Tourism
Commission

Stimuler la prospérité des entreprises touristiques

Résumé du plan d'entreprise 2013-2017



Qui sommes-nous?



La Commission canadienne du tourisme (CCT) est l'organisme national de marketing touristique du Canada. Comme l'établit la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, son mandat consiste à veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie du tourisme en faisant la promotion du Canada en tant que destination touristique quatre saisons de premier choix et concurrentielle sur la scène internationale, une destination où les voyageurs peuvent vivre des expériences extraordinaires. De concert avec ses partenaires de l'industrie, la CCT donne au Canada une voix uniforme et une forte visibilité dans le marché du tourisme international.

La CCT est une société d'État du gouvernement fédéral depuis 2001 et, à ce titre, elle favorise les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

Présence dans le marché

Nos 11 marchés représentent 81 %* des recettes touristiques du Canada.



De nos 109 postes permanents, 79 se trouvent à Vancouver, 1 à Ottawa et 29 ailleurs dans le monde.

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

Canaux de marketing

Nos canaux de marketing sont le moteur de la marque touristique du Canada. En collaborant avec les professionnels des voyages, les planificateurs de réunions et les médias et en menant des campagnes auprès des consommateurs, nous nous efforçons d'inspirer les voyageurs du monde entier à explorer le Canada.

Publicité auprès des consommateurs
Publicité télédiffusée, imprimée et en ligne, marketing électronique

Réunions, congrès et voyages de motivation
Salons professionnels et événements de l'industrie des RCVM

Médias sociaux



Relations publiques et avec les médias
Visites pour médias, reportages télévisés, imprimés et vidéo, carrefours médias

Professionnels des voyages
Promotions, salons professionnels et pour consommateurs, éducation des voyageurs et agents de voyages

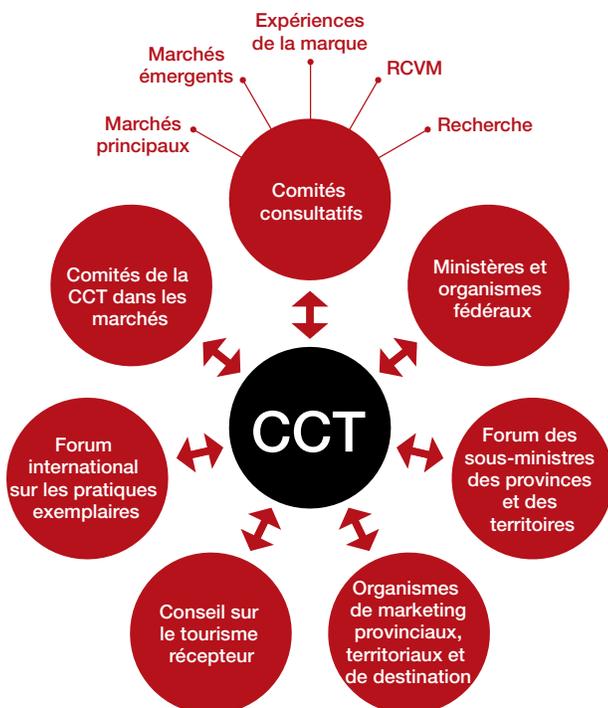
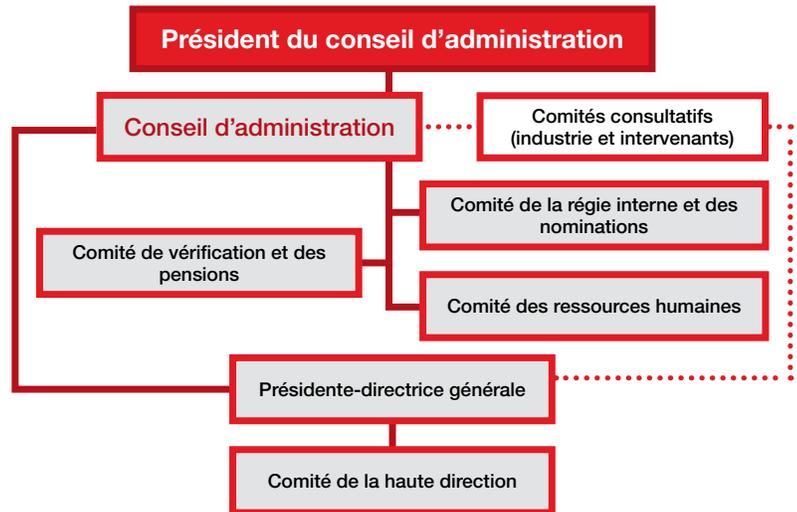
Notre financement

La CCT, dont l'exercice financier correspond à l'année civile, tire la majeure partie de son financement de crédits parlementaires annuels, estimés à 61 millions de dollars pour 2013 et à 58 millions de dollars pour 2014. Afin d'accroître l'incidence des sommes investies par le gouvernement dans le marketing touristique du Canada, la CCT s'emploie à élaborer des programmes de marketing en partenariat avec les acteurs de l'industrie, dont les contributions se font en espèces et en nature.

Une régie interne moderne

Le conseil d'administration de la CCT supervise l'ensemble des activités de la CCT. Ses 12 membres sont nommés en fonction de la gamme complète d'habiletés, d'expérience et de compétences dont la CCT a besoin pour ajouter de la valeur à ses décisions en matière de possibilités stratégiques et de risques. Trois comités épaulent le conseil d'administration : le comité de vérification et des pensions, le comité des ressources humaines et le comité de la régie interne et des nominations.

La structure de régie interne de la CCT comprend en outre cinq comités consultatifs, chargés de guider les décisions du conseil et de la présidente-directrice générale. Composés en majeure partie d'acteurs de l'industrie hautement compétents et avertis, ces comités prodiguent des conseils sur les marchés principaux et émergents, les expériences de la marque, le secteur des RCVM et la recherche.



Liaisons avec l'industrie

En dehors de sa structure officielle, la CCT maintient des liens étroits avec l'industrie touristique, afin de fonder ses décisions stratégiques sur une solide connaissance du marché. Une ou deux fois par année, elle organise des rencontres avec les sous-ministres responsables du tourisme et les dirigeants des organismes de marketing des provinces et des territoires. De plus, elle rassemble les principaux chefs de file de l'industrie du tourisme récepteur au sein du conseil sur le tourisme récepteur. Dans les marchés, la CCT a mis en place des comités composés de chefs de file et de spécialistes de l'industrie, chargés de conseiller ses employés. Enfin, elle rencontre chaque année les dirigeants d'autres organismes touristiques nationaux, dans le cadre d'un forum conçu pour faciliter le partage de pratiques exemplaires et l'établissement de bases de référence internationales. Cette structure consultative permet de rassembler les principaux intervenants de l'industrie et des gouvernements, afin de mettre en commun les plus récents renseignements sur les marchés et de repérer les défis et les occasions qui se dessinent.

Que fait la CCT pour le Canada?



À titre de société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada, la CCT s'efforce de contribuer au rôle qui revient au gouvernement de créer des conditions propices à la prospérité des Canadiens. Pour ce faire, notre organisation mise sur quatre solides piliers, sur lesquels repose une structure avantageuse pour tous les Canadiens : stimuler le secteur du tourisme, constituer une bonne valeur pour les contribuables, faire preuve d'efficacité organisationnelle et demeurer chef de file de l'innovation.

Stimuler le secteur du tourisme

Forger des partenariats avec l'industrie touristique, de façon à accroître le pouvoir de marketing du Canada au moyen d'une marque unique et d'une voix unifiée.

Soutenir les entreprises touristiques

- Donner aux entreprises touristiques les moyens d'élargir leur portée en favorisant l'accès aux marchés et la visibilité dans les marchés principaux traditionnels.
- Étant donné que moins de 1 % des consommateurs connaissent les marques provinciales ou régionales*, le rôle de chef de file national de la CCT s'avère crucial pour tracer la voie de l'industrie canadienne du tourisme dans les marchés émergents.
- Fournir les études et les outils de marketing nécessaires à la croissance et à la prospérité des entreprises touristiques.

La force des partenariats

- La CCT étant fondée sur le principe du partenariat public-privé, ses partenaires, qu'ils soient du gouvernement ou du secteur privé, font partie intégrante du marketing du Canada dans le monde.
- Nos partenaires affirment accorder une grande valeur à la portée internationale de la CCT et à la solidité de la marque.
- Globalement, les partenaires se disent très satisfaits de la CCT (89 %) et de son rendement à titre d'organisme de marketing touristique (89 %)[†].
- La CCT a toujours atteint ses objectifs quant au ratio de participation financière des partenaires (actuellement fixé à 0,6 : 1, ce ratio a atteint 0,8 : 1 en 2011).

* Veille touristique mondiale, sondage de Harris/Décima, 2011.

[†] Sondage de la CCT auprès des partenaires, 2011.

Une bonne valeur pour les contribuables

La CCT s'applique à accroître constamment les sommes injectées dans l'économie canadienne par les touristes étrangers.

Mener des campagnes de marketing touristique et de promotion efficaces en vue de :

- stimuler la croissance des recettes, au profit des entreprises touristiques;
- générer des recettes fiscales qui aident à financer les programmes sociaux des Canadiens;
- créer des emplois pour les Canadiens.

Une contribution nette positive à l'économie canadienne*

- En 2011, la présence de la CCT dans le marketing touristique international a apporté :
 - une injection de 590 millions de dollars dans l'économie touristique du Canada;
 - une contribution de 180 millions de dollars aux recettes du gouvernement;
 - la création ou la protection de près de 4 800 emplois dans le secteur du tourisme.

Mesure et évaluation fiables du rendement

- Pratiques qui permettent de rendre compte de l'utilisation de l'argent des contribuables.

* D'après les études de conversion et de suivi publicitaire réalisées par Insignia Market Research.



Une organisation efficace

Étant une organisation allégée et souple, la CCT peut investir le plus possible dans les marchés.

Réorientation stratégique de 2010

- La CCT a effectué des économies opérationnelles, de façon à consacrer le plus de ressources possible aux activités de marketing et de ventes.
 - Effectif réduit de 28 %.
 - Fermeture de cinq des dix bureaux à l'étranger, remplacés par une nouvelle structure articulée autour de bureaux régionaux, qui permet à la CCT de s'adapter rapidement à l'évolution des marchés et de profiter des nouvelles occasions qui se présentent.
 - La CCT a transféré le leadership dans le marché américain des voyages d'agrément à ses partenaires, en conservant toutefois les activités de relations publiques et avec les médias, de façon à concentrer ses efforts dans les marchés étrangers à rendement plus élevé.
- La restructuration générale, décidée à l'instigation du conseil d'administration, visait à augmenter l'efficacité de la CCT face à des concurrents bien financés.

Budget 2012

- La CCT soutient les efforts consentis par le gouvernement du Canada pour rétablir l'équilibre budgétaire.
 - Retrait du marché américain des voyages d'agrément, y compris des activités de relations publiques et de relations avec les médias.
 - Réduction des investissements dans les autres marchés et dans la recherche.
 - Fermeture du bureau satellite d'Ottawa.
 - Abolition de huit postes.
 - Économies opérationnelles.

Un chef de file avéré de l'innovation

Laisser s'exprimer notre créativité

Un rendement mesuré

- La CCT a fait preuve de sa capacité à mesurer les résultats concrets de ses efforts de marketing, au moyen de pratiques reconnues par l'industrie.
- Capacité de mesurer la contribution de la CCT à l'économie canadienne, en termes de recettes et d'emplois, et au trésor fédéral en termes de taxes et de droits.

Cheminement vers l'achat

- Un outil unique qui donne à la CCT une excellente compréhension des facteurs qui influencent les voyageurs au long de leur parcours décisionnel.
- En saisissant les obstacles auxquels se butent les consommateurs au fil de ce parcours, la CCT peut y répondre par un marketing convaincant, axé sur les résultats.

Collection d'expériences distinctives^{MD}

- Programme novateur, créé pour montrer au monde entier le genre d'expériences authentiques et passionnantes qui attendent les voyageurs au Canada.
- Une collection d'expériences touristiques remarquables, disponibles dans l'ensemble du Canada.
- Un outil de marketing original, destiné à singulariser le Canada dans un marché où les concurrents sont nombreux et féroces.

Médias sociaux

- Des recommandations inspirantes d'adeptes du Canada, pour inciter les voyageurs à envisager le Canada.
- La CCT invite les membres de Facebook, de Twitter et d'Instagram à partager leurs photos.
- La CCT incorpore le contenu issu des réseaux sociaux à d'autres plateformes numériques, notamment sa page Facebook et les sites Web des campagnes.
- Le partage des conversations et du contenu de nos adeptes avec la vaste communauté des utilisateurs sert de moteur pour inciter les voyageurs à envisager le Canada.

Table des matières

Message de la présidente-directrice générale	1
Résumé	2
Le contexte touristique du Canada	3
Les éléments constitutifs de notre marketing	7
Plan stratégique	10
Mesurer les résultats du marketing touristique	20
Évaluation des risques pour l'entreprise	25
Analyse financière	26

Message de la présidente-directrice générale



Cette année, pour la toute première fois, les leaders du G20 ont reconnu dans leur déclaration l'importance du voyage comme moteur de la création d'emplois, de la croissance économique et du développement. Il est gratifiant de voir l'énorme potentiel économique du tourisme international ainsi reconnu. À l'heure actuelle, le tourisme est au quatrième rang des exportations mondiales, derrière les carburants, les produits chimiques et les produits alimentaires¹.
Qu'en sera-t-il en 2020?

Un milliard de personnes voyageront cette année. En 2012, l'industrie touristique apportera directement 2 billions de dollars au produit intérieur brut mondial et créera 100 millions d'emplois, selon le Conseil mondial du voyage et du tourisme. Si l'on tient compte de leurs retombées économiques directes et indirectes, les voyages et le tourisme devraient injecter quelque 6,5 billions de dollars dans l'économie mondiale et être à l'origine de 260 millions d'emplois, soit 1 emploi sur 12, à l'échelle mondiale. C'est considérable.

L'an dernier, les visiteurs étrangers ont dépensé 15 milliards de dollars au Canada². Cependant, il reste tant de potentiel inexploité dans le monde qu'il est difficile de ne pas voir les immenses avantages économiques (p. ex. la création d'emplois et l'augmentation des échanges commerciaux et des investissements étrangers) que nous avons à continuer de courtiser les voyageurs long-courriers à haut rendement. Notre but demeure d'accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers dans les marchés qui offrent le meilleur rendement et où la marque Canada est à l'avant-scène. Dans cette optique, notre orientation n'a pas changé.

Mais les autres destinations, émergentes comme traditionnelles, se rendent compte à leur tour des avantages potentiels du tourisme mondial pour l'économie et commencent à nous livrer une rude concurrence dans nos marchés cibles. En outre, le tourisme national, autrefois le « gagne-pain » de l'industrie, n'est plus ce qu'il était, loin de là. En 2011, les Canadiens ont dépensé 37 % de plus qu'en 2009 pour voyager au-delà de nos frontières, surtout grâce à la bonne tenue de notre économie et de notre dollar³. Cette année-là, selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), les Canadiens se sont classés au sixième rang mondial quant aux dépenses touristiques à l'étranger, et au cinquième rang quant à la croissance des dépenses touristiques à l'étranger parmi les économies avancées⁴. Partout dans le monde, nos concurrents ont pris conscience du pouvoir d'achat de ces voyageurs et ciblent maintenant le lucratif marché intérieur canadien. Résultat, les voyageurs font l'objet d'une concurrence croissante, aussi bien au Canada que dans les marchés cibles.

Pour stimuler la croissance et les investissements futurs, il nous faut une solide stratégie internationale. Nous continuerons de repousser les limites de la créativité afin d'élaborer de nouvelles façons originales et attrayantes d'inspirer les voyageurs à choisir le Canada avant toute autre destination touristique. Nous continuerons de miser sur des campagnes de marketing innovantes dans les marchés les plus rentables et de tirer parti de l'attrait puissant exercé par la marque Canada, des renseignements sur les marchés et les consommateurs et de nos solides relations avec les professionnels des voyages dans le monde. Enfin, nous continuerons de miser sur la force de nos partenariats avec les secteurs public et privé pour obtenir de bons résultats autant pour l'industrie canadienne du tourisme que pour tous les Canadiens.

Explorez sans fin!

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

Michele McKenzie

¹ *Faits saillants OMT du tourisme*, édition 2012.

² *Indicateurs nationaux du tourisme*, Statistique Canada, 2011.

³ *Baromètre OMT du tourisme mondial*, volume 10, juin 2012.

⁴ *Baromètre OMT du tourisme mondial*, volume 10, mai 2012.

Résumé



Le tourisme recèle l'un des meilleurs potentiels de croissance économique à l'échelle internationale. Aujourd'hui, les touristes du monde entier effectuent chaque année plus d'un milliard de voyages à l'étranger, un nombre que l'on s'attend à voir grimper à 1,6 milliard d'ici huit ans à peine⁵. Il est temps que le Canada en profite. À cette fin, la CCT lui fournit une assise cruciale en maintenant la visibilité du Canada et sa présence dans l'esprit des consommateurs des grands marchés étrangers, au moyen d'un marketing renouvelé et convaincant.

Il est plus important que jamais que le Canada se distingue des innombrables autres destinations. Le contexte concurrentiel ne cesse de s'intensifier, de nombreux concurrents traditionnels ayant redoublé d'efforts tandis que de nouvelles destinations entrent dans la danse. À cet égard, mentionnons que les États-Unis ont fondé leur propre organisme national de marketing touristique, Brand USA.

En 2013, la CCT compte garder fermement le cap et poursuivre la stratégie entreprise en 2010. Il s'agira notamment de rester concentrés sur nos onze marchés (ceux qui présentent le meilleur potentiel pour le Canada) et, au moyen d'économies opérationnelles, de conserver la simplicité et la souplesse qui permettent à la CCT d'investir le plus possible de ressources dans le marketing.

La CCT cessera par ailleurs ses activités de relations avec les médias, de relations publiques et de médias sociaux dans le marché des voyages d'agrément aux États-Unis. Ce retrait va dans le sens du mouvement stratégique amorcé en 2010, lorsque la CCT a interrompu ses campagnes publicitaires adressées aux consommateurs et les activités de marketing qu'elle menait aux États-Unis, par l'intermédiaire des agents de voyages et des voyagistes. Il est également conforme à la stratégie qui consiste à consacrer l'essentiel des ressources de la CCT aux marchés étrangers, où le rendement du capital investi s'avère plus élevé que dans le marché américain. En outre, plusieurs organismes de marketing provinciaux et de destination font déjà un excellent travail de promotion des attractions touristiques du Canada aux États-Unis. La CCT continuera cependant d'attirer les voyageurs d'affaires américains au Canada au moyen de son programme de réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM).

Le but premier de la CCT demeure d'accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers. On verra ci-après les deux objectifs et les quatre priorités qui sous-tendent ce but. Pour 2013, nous visons à générer la somme de 547,9 millions de dollars en recettes provenant des touristes étrangers (de l'argent frais injecté dans l'économie canadienne) et des recettes fiscales fédérales de 72,6 millions de dollars, ainsi qu'à créer ou à préserver 4 439 emplois dans les entreprises touristiques du Canada.



⁵ *Tourisme : horizon 2020 – prévisions globales et profils des segments de marché*, Organisation mondiale du tourisme, octobre 2001.

Le contexte touristique du Canada



Le tourisme, septième principale source de recettes d'exportation du Canada, a généré des recettes de 15 milliards de dollars en 2011. L'industrie touristique comprend plus de 157 000 entreprises liées au tourisme⁶, dont la contribution à l'économie canadienne s'élève à plus de 600 000 emplois, en hausse par rapport à 594 000 emplois en 2010. Au Canada comme ailleurs dans le monde, le tourisme recèle l'un des meilleurs potentiels de croissance économique.

L'un des secteurs les plus importants et florissants du monde, le tourisme génère chaque année plus d'un milliard d'arrivées internationales, soit deux fois plus qu'il y a 20 ans. Qui plus est, on prévoit que ce nombre atteindra 1,6 milliard d'ici 2020⁷. Les dirigeants mondiaux du G20 reconnaissent aujourd'hui « le rôle du voyage et du tourisme en tant que vecteur de la création d'emplois, de la croissance économique et du développement ... [et s'engagent] à mener des initiatives en matière de facilitation des voyages à l'appui de la création d'emplois, d'un travail de qualité, de la réduction de la pauvreté et de la croissance mondiale. » (Déclaration des dirigeants du G20, juin 2012)

En outre, il est de plus en plus reconnu que le marketing touristique international visant l'augmentation du nombre de visiteurs peut stimuler les échanges et les investissements. Des chercheurs ont constaté que l'augmentation du tourisme se traduit généralement par une augmentation des échanges commerciaux, et non l'inverse. La promotion du tourisme international peut s'avérer une bonne source de marketing pour la valeur de la marque nationale d'un pays et de son secteur commercial.⁸ La connaissance d'un pays stimule les échanges commerciaux avec ce pays. De cette façon, en attirant un plus grand nombre de voyageurs internationaux grâce à la promotion de sa marque touristique, le Canada soutient sa stratégie sur le commerce et son souhait de renforcer les liens avec les marchés les plus dynamiques et connaissant la plus forte croissance au monde, y compris le Brésil, la Chine, les pays de l'Union européenne, l'Inde et le Japon, dans le but de favoriser les échanges et les investissements.

Une rude concurrence, des adversaires bien nantis

Plus que jamais, les pays du monde entier se font concurrence pour attirer les touristes, lesquels continuent d'affluer vers des destinations de voyage nouvelles, exotiques et émergentes en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient. En plus des concurrents traditionnels, comme le Royaume-Uni, les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, le Canada doit maintenant affronter la concurrence acharnée de nombreuses nouvelles destinations exotiques, comme la Turquie, l'Inde, la Chine et la Malaisie. De plus en plus de gouvernements étrangers reconnaissent les avantages économiques du tourisme.

Face à des tactiques de marketing dynamiques et à un choix élargi de destinations de vacances, les voyageurs, plus avertis qu'avant, commencent à montrer leur préférence pour les destinations exotiques, au détriment des lieux traditionnels. Effectivement, un groupe de pays qui ne représentait que 3 % des arrivées internationales il y a 60 ans accapare aujourd'hui une part imposante de 45 % du marché⁹. Au cours des 10 prochaines années, on prévoit que ces régions se tailleront une part encore plus grande du marché mondial des voyages à l'étranger, aux dépens des marchés traditionnels d'Europe et d'Amérique.

En outre, les concurrents traditionnels du Canada menacent notre pays comme jamais auparavant. Il faut se méfier particulièrement des États-Unis, qui viennent de lancer un nouvel organisme national de marketing touristique, Brand USA, pour prendre en charge leur premier effort de marketing touristique international. Organisme financé en partie par des droits imposés aux voyageurs des pays dispensés de visa, doté d'un budget qui peut atteindre 200 millions de dollars par année, Brand USA

En 2012, le voyage et le tourisme devraient apporter une contribution de 6,5 billions de dollars américains à l'économie mondiale et permettre la création de 260 millions d'emplois, soit 1 emploi sur 12 dans le monde.

– Étude du Conseil mondial du voyage et du tourisme

⁶ Statistiques Canada, Division des comptes des revenus et des dépenses, totalisation spéciale, 2011.

⁷ *Tourisme : horizon 2020 – prévisions globales et profils des segments de marché*, Organisation mondiale du tourisme, octobre 2001.

⁸ Kiyong Keum, « International tourism and trade flows: a causality analysis using panel data », *Tourism Economics*, vol. 17, n° 5, 2011, p. 949-962.

⁹ *Baromètre OMT du tourisme mondial*, volume 10, juin 2012 – annexe statistique.

concurrence maintenant directement le Canada dans tous les marchés cibles de la CCT. De son côté, Tourism Australia a également élargi ses efforts de marketing en Asie, sans diminuer ses robustes investissements dans ses marchés européens et nord-américains.

Le besoin de regagner les parts de marché perdues

Depuis 1996, la part de marché du Canada dans ses onze principaux marchés a diminué de moitié, passant de 24 % à 13 %¹⁰, surtout par suite d'un fort déclin des arrivées de touristes américains. Si la tendance se poursuit, le Canada risque de perdre encore un quart de ce marché, pour ne récolter plus que 9 %, d'ici 2015¹¹.

Devant cette érosion de la part de marché, l'industrie touristique du Canada s'est tournée vers le marché intérieur pour compenser la baisse du nombre de visiteurs étrangers. Les voyages intérieurs représentent aujourd'hui 81 % des recettes touristiques du Canada, alors qu'elles n'en représentaient que 67 % en 2000¹². Bien qu'on puisse s'attendre à ce que les voyages intérieurs comblent le vide créé par les périodes creuses, il est dangereux de se fier à long terme sur le marché intérieur, beaucoup moins lucratif que celui des voyages internationaux (les Canadiens qui voyagent au pays dépensent en moyenne moins de 300 dollars par séjour, contre 1 459 dollars pour les voyageurs étrangers¹³)¹⁴.

Qui plus est, le défi du marché touristique intérieur consiste à renverser la tendance voulant que de plus en plus de Canadiens choisissent d'autres destinations. Le Canada arrive au sixième rang quant aux dépenses touristiques à l'étranger et au cinquième rang quant à la croissance de ces dépenses parmi les économies avancées¹⁵. Le monde entier profite de la propension des Canadiens à voyager à l'étranger. On pense en particulier à Brand USA, qui vient de pénétrer le marché canadien avec dynamisme, au moyen d'une campagne de 20 millions de dollars adressée directement aux estivants. Les Canadiens sont plus nombreux que jamais à se rendre chez nos voisins du Sud : de 2010 à 2011, le nombre de visites de Canadiens aux États-Unis s'est accru de 11 %¹⁶.

Dans le but d'attirer davantage de visiteurs, VisitBritain et Tourism Australia ont aussi commencé à lorgner le lucratif marché canadien. En 2012, VisitBritain a accru sa visibilité dans les grandes villes canadiennes¹⁷, tandis que Tourism Australia a conclu un partenariat médiatique avec TripAdvisor Canada¹⁸.

Le risque associé au marché touristique intérieur pourrait en outre s'aggraver, en partie à cause du rétablissement de l'économie, qui incite les Canadiens restés au pays durant la récession à renouer avec les voyages à l'étranger, et en partie grâce au pouvoir d'achat accru que leur donne la fermeté du dollar canadien.

Alors qu'elle favorise les Canadiens qui voyagent à l'étranger, la fermeté de la devise canadienne augmente le prix que doivent payer les voyageurs étrangers en visite au Canada. Le déficit touristique du pays (soit le rapport entre le montant dépensé par les Canadiens en voyage à l'étranger et celui dépensé par les voyageurs étrangers au Canada), en progression exponentielle depuis plus d'une décennie, a dépassé les 16 milliards en 2011. C'est près de 800 % du déficit enregistré il y a dix ans¹⁹.

Miser sur nos atouts

On s'attend à un virage décisif de la consommation mondiale, dont le centre se déplacera d'ouest en est d'ici cinq ans. Les dépenses discrétionnaires des marchés émergents, y compris la Chine, l'Inde et le Brésil, devraient atteindre la parité avec celles des pays développés. Il en résultera inmanquablement une demande accrue pour les voyages internationaux. Au moment où le nombre

La part de marché du Canada dans ses 11 marchés principaux a diminué de moitié; si la tendance se poursuit, elle pourrait se voir encore réduite du quart d'ici 2015.

– Estimations de la CCT fondées sur les prévisions de Tourism Economics

¹⁰ *Tourism Decision Metrics*, Tourism Economics, 2011.

¹¹ Estimations de la CCT, basées sur *Tourism Decision Metrics*, Tourism Economics, 2011.

¹² *Indicateurs nationaux du tourisme*, Statistique Canada, 2011.

¹³ Inclut les visiteurs en provenance de tous les marchés cibles de la CCT, à l'exception des États-Unis.

¹⁴ *Enquête sur les voyages internationaux*, Statistique Canada, 2011.

¹⁵ *Baromètre OMT du tourisme mondial*, volume 10, mai 2012.

¹⁶ « State Spending: Brand USA launches \$200 million strong », www.marketingmag.ca, Tom Gierasimczuk, 23 février 2012.

¹⁷ « 'Great' ads launched », communiqué de presse, www.visitbritain.org.

¹⁸ « Tourism Australia partners with TripAdvisor on multi-market media campaign », www.traveldailynews.asia, Theodore Koumelis, 29 juin 2012.

¹⁹ *Compte des voyages internationaux*, Statistique Canada, 2012.

de voyageurs internationaux s'accroît, c'est le temps ou jamais pour le Canada de miser sur les expériences extraordinaires qu'il offre et de rester bien visible aux yeux des voyageurs.

La majorité des voyageurs potentiels, surtout dans nos marchés principaux, connaissent déjà le Canada et souhaitent s'y rendre. Cependant, nombre de voyageurs demeurent passifs à propos du Canada, incertains de la forme concrète que pourraient prendre des vacances dans ce pays. N'ayant pas une image complète qui leur permette de se représenter des vacances au Canada, les voyageurs potentiels ne passeront pas à l'action et opteront pour une

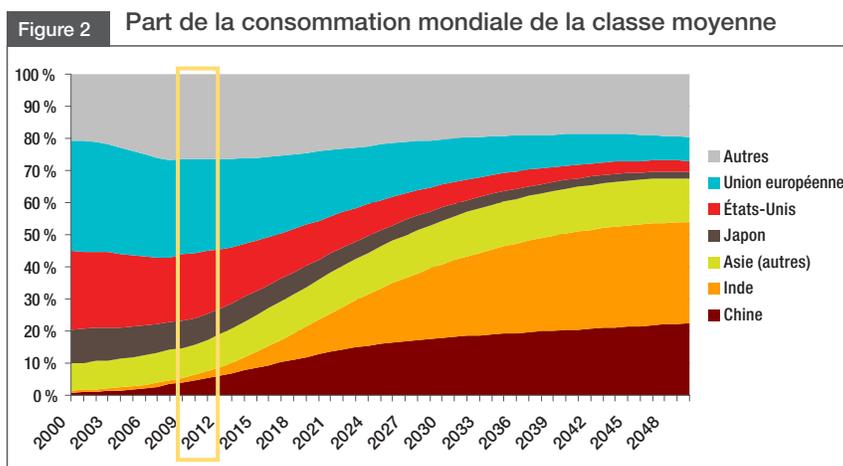
autre destination, repoussant le Canada plus bas dans leur liste de destinations envisagées. Dans ce contexte, il est d'autant plus crucial d'insister sur un marketing fort et convaincant pour inciter les visiteurs à choisir le Canada.

Actuellement, le Canada jouit d'une excellente perception dans le monde. FutureBrand a classé le Canada, en 2010 et en 2011, au premier rang mondial des marques nationales. Dans la même veine, le Reputation Institute a nommé le Canada, en 2011 et en 2012, le pays ayant la meilleure réputation au monde, ainsi que, en 2012, le pays le plus recommandé pour y effectuer une visite. Le pays doit miser sur deux éléments essentiels : la solidité de son image de marque de même que les atouts qui resteront inconnus des voyageurs qui choisissent une autre destination de vacances. La CCT et ses partenaires de l'industrie ont l'occasion d'exposer les voyageurs potentiels à un marketing captivant qui établit avec eux un lien émotif. Si les voyageurs commencent à concevoir un « scénario de voyage » dans leur esprit, nous pourrons les faire progresser un peu plus vers la décision de visiter le Canada *dès maintenant*.

Concurrent ou collègue?

Bien que Brand USA s'apprête à concurrencer le Canada dans la lutte pour les visiteurs internationaux, les investissements accrus dans la promotion des États-Unis en tant que destination touristique recèlent le potentiel d'améliorer la compétitivité des voyages en Amérique du Nord, dont la part de marché a elle aussi reculé depuis 10 ans²⁰. Si nous arrivons à tirer parti de la place dominante et du pouvoir de marketing de Brand USA pour encourager les voyages à double destination, notre pays pourrait profiter d'une occasion de croissance.

En plus de bénéficier de la vaste portée du marketing de Brand USA, la CCT a l'occasion de collaborer avec son homologue américain, à titre de partenaire, afin de promouvoir à deux le concept de vacances à double destination. De nombreux voyageurs concrétisent déjà ce concept : en effet, au moins 27 % des voyageurs arrivés au Canada de tous nos marchés cibles visitent également les États-Unis durant leur voyage²¹. Un partenariat de marketing permettrait aux deux pays de profiter de la tendance naissante des voyages à plusieurs destinations et aiderait à replacer l'Amérique du Nord dans le viseur des voyageurs long-courriers en quête d'une destination de choix.



Organisation de Coopération et de Développement Économiques, document de travail du Centre de développement n° 285, 2010.

²⁰ *Faits saillants OMT du tourisme*, édition 2012.

²¹ Étude de la CCT sur le cheminement vers l'achat, 2010.

Une approche pangouvernementale

Lancée en 2011, la Stratégie fédérale en matière de tourisme (SFT) du Canada est une initiative pangouvernementale qui vise à aider le secteur touristique canadien à se placer en position de croissance et de compétitivité à long terme. La SFT définit une nouvelle approche gouvernementale pour positionner le secteur touristique canadien de façon à tirer avantage des possibilités de croissance internationales, à accroître les recettes touristiques et à créer des emplois au Canada. Elle servira de mécanisme pour comprendre les besoins du secteur du tourisme et mieux harmoniser les politiques et les programmes fédéraux de façon à ce que le Canada demeure concurrentiel à long terme. La stratégie repose sur quatre piliers, dont l'accroissement de la notoriété du Canada en tant que destination touristique de premier choix.

Aux termes de la SFT, la CCT travaille d'arrache-pied, en collaboration avec une quinzaine d'autres ministères et organismes fédéraux, pour augmenter la compétitivité du Canada. Pour orienter l'industrie canadienne du tourisme sur la voie du succès, la CCT a pris l'engagement, qui entre dans le cadre de la SFT, de mettre en valeur des expériences canadiennes exceptionnelles auprès des visiteurs étrangers, ce qu'elle fait au moyen de la Collection d'expériences distinctives^{MD} (CED). Jusqu'ici, la CCT a réuni 163 expériences distinctives dans la Collection (des renseignements supplémentaires sur la CED se trouvent à la page 8).



© Gouvernement du Yukon / Derek Crowe

Les éléments constitutifs de notre marketing



Sans mettre de côté la reconnaissance et la prise en considération des importantes différences dans les caractéristiques des voyages, tous les marchés de la CCT profitent d'éléments de base uniformes et fondés sur la recherche qui guident l'élaboration des stratégies. Ces éléments comprennent l'analyse du cheminement vers l'achat visant la compréhension des consommateurs, le Quotient explorateur^{MD} (QE) permettant la segmentation de la clientèle ainsi que notre marque internationale solide et la Collection d'expériences distinctives^{MD} (CED) servant toutes deux à stimuler la demande.

La marque touristique nationale motive 58 % de la décision de visiter le Canada.

– Étude d'Interbrand



Dans la peau d'un voyageur

La CCT comprend que la perception de la marque d'un pays pèse énormément dans le choix d'une destination de voyage. C'est pourquoi elle s'est efforcée depuis sept ans à combler les lacunes de l'image axée sur la nature qui caractérisait le Canada partout dans le monde, au moyen d'une marque rafraîchie qui traduit la personnalité chaleureuse, invitante et pleine d'esprit des Canadiens. Notre marque touristique renouvelée incite le monde entier à percevoir le Canada non seulement comme un endroit de toute beauté avec des paysages incroyables, mais comme un endroit qui offre aux voyageurs la possibilité de créer leurs propres histoires et leurs propres expériences : des histoires uniques, un peu inattendues, inhabituelles et qui sortent de l'ordinaire. Élevée au premier rang des marques nationales en 2010 et 2011 par FutureBrand, chef de file international en matière d'expertise-conseil, cette marque Canada forte constitue un atout crucial pour la CCT, qui compte bien continuer à tirer parti de l'image favorable dont jouit le Canada auprès des voyageurs du monde entier pour inciter ces voyageurs à « explorer sans fin » le Canada.

Un marketing ciblé

En tant qu'organisme de marketing touristique du Canada, la CCT doit notamment apprendre tout ce qu'il est possible d'apprendre sur les visiteurs du Canada et les types d'expériences touristiques qu'ils recherchent.



La CCT s'est dotée d'un outil exclusif et unique de segmentation de la clientèle : le Quotient explorateur^{MD} (QE^{MD}), qui lui permet de mieux comprendre les valeurs, les facteurs de motivation et les besoins des voyageurs potentiels les plus prometteurs et précieux pour le Canada. Consciente que le consommateur est au cœur de son approche de marketing, la CCT utilise le QE^{MD} pour cibler plus précisément ses campagnes de marketing, afin de s'adresser à son public cible d'une manière qui va au-delà des limites inhérentes aux simples données démographiques. En examinant les convictions personnelles, les valeurs sociales et les perceptions du monde des voyageurs, cet outil nous aide d'abord à comprendre les facteurs fondamentaux qui poussent certaines personnes à rechercher certains types d'expériences, et ensuite à cibler davantage nos campagnes de marketing.

Le pouvoir de la marque

Selon Interbrand, une firme internationale d'expert-conseils qui examine le poids des marques dans les décisions d'achat, le rôle de la marque varie d'aussi peu que 3 % pour un produit tel que le sel de table jusqu'à 90 % pour les sacs à main de grandes marques. Ses études ont en outre déterminé que la marque touristique nationale motive à 58 % la décision de visiter le Canada.

Choix des marchés dans lesquels nous investissons

Le budget de base de la CCT chutera à 61 millions en 2013, puis à un peu moins de 58 millions à compter de 2014. Pour s'accommoder de ces réductions, la CCT prévoit diminuer ses investissements dans les marchés principaux et les initiatives de recherche et réaliser des économies opérationnelles. La CCT demeure toutefois en quête

En 2011, les 11 marchés cibles de la CCT représentaient environ 90 % des voyages d'une nuit ou plus au Canada en provenance de l'étranger et 82 % de toutes les recettes provenant des touristes étrangers.

– Étude de Statistique Canada

d'économies et tente de canaliser le plus possible de ressources vers ses activités de marketing, comme en témoigne sa décision de se retirer du marché américain des voyages d'agrément en 2013, de façon à privilégier les marchés plus lucratifs.

Au cours des dix dernières années, l'industrie canadienne du tourisme a dû composer avec un marché féroce concurrentiel, le changement de la conjoncture économique mondiale et l'évolution des caractéristiques sociales. Pour garantir un solide rendement du capital investi dans les marchés, il faut équilibrer parfaitement les investissements entre les marchés qui rapportent dans l'immédiat (marchés principaux) et les marchés qui promettent une croissance à long terme (marchés émergents).

Pour faciliter sa stratégie d'investissement, la CCT a créé son propre système de classement, l'analyse du portefeuille de marchés (APM), qui lui permet d'évaluer de façon objective et uniforme le rendement passé et potentiel de ses marchés cibles. Ce système nous permet de cibler les marchés au potentiel touristique supérieur au moyen d'une analyse en fonction de 18 variables. Un outil connexe, le modèle d'investissement dans les marchés (MIM), approfondit la question afin de déterminer les points forts et faibles de chaque marché en comparant toute une gamme d'indicateurs dans 28 marchés sources. Enfin, les résultats du MIM sont entrés dans le modèle du rendement du capital investi, lequel estime l'investissement optimal à consacrer à chaque marché choisi pour maximiser le rendement. De concert, les résultats de ces trois modèles orientent l'attribution des ressources de la CCT dans les différents marchés.

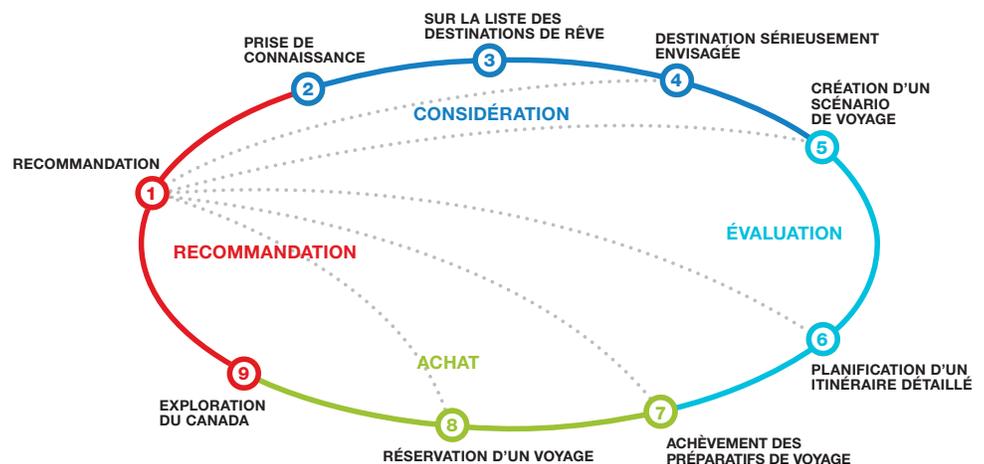
Donner aux voyageurs ce qu'ils recherchent

Grâce à ses recherches, la CCT a appris que les voyageurs internationaux recherchent des expériences authentiques, participatives et mémorables. C'est ce qui l'a poussée, en 2011, à lancer la Collection d'expériences distinctives^{MD} (CED), afin de mettre en valeur des expériences touristiques canadiennes de grande qualité, de l'ensemble du pays, qui concordent avec les souhaits manifestés par sa clientèle cible. Nous croyons que les expériences de la Collection, alignées sur notre marque touristique solide et reconnue, stimuleront la notoriété du Canada et, par conséquent, profiteront à l'industrie canadienne du tourisme. Forte de plus de 163 expériences, la Collection continue de se développer afin de devenir le levier dont le Canada a besoin pour se distinguer dans un marché où les concurrents sont nombreux et féroces.



Accélérer le cheminement vers l'achat

Les différentes étapes qu'un consommateur franchit dans le processus décisionnel relatif aux voyages, du simple rêve jusqu'à la visite de la destination rêvée, peuvent être reliées en un cheminement. Le modèle de cheminement vers l'achat de la CCT nous permet de comprendre les facteurs de motivation qui sous-tendent les décisions d'achat de voyages, puis de cibler nos activités de marketing sur les obstacles qui parsèment le cheminement des consommateurs de chacun de nos marchés et les empêchent de progresser jusqu'à la réservation d'un voyage.



Conscients de l'effet que peut avoir l'influence à chaque étape du cycle, nous avons récemment peaufiné le modèle de cheminement vers l'achat. Le cadre amélioré reconnaît le rôle de premier plan que jouent les recommandations aux étapes de la considération et de l'évaluation, ainsi que l'importance cruciale des récits entendus des pairs et d'autres personnes influentes au moment de choisir une destination.

Une deuxième évolution du modèle tient compte de la possibilité de convaincre les consommateurs de changer de destination, même aux toutes dernières étapes du cheminement vers l'achat. Bien que 41 % des voyageurs internationaux envisagent un voyage au Canada, moins de 5 % gardent cette idée en tête jusqu'à l'étape de la réservation²². Comme beaucoup de voyageurs long-courriers se rendent relativement loin dans le processus d'achat avant d'établir les détails de leur itinéraire, il devient tout aussi important d'influencer les voyageurs à l'étape de l'achat que de capter leur attention au début du cycle. Ayant saisi la fragilité de la décision d'achat des consommateurs, la CCT peut maintenant débloquent les goulots d'étranglement qui ralentissent le cheminement, au moyen de campagnes qui font appel aux émotions pour pousser les consommateurs à se créer mentalement un scénario de voyage, soit à s'imaginer un voyage au Canada. En outre, la collaboration avec nos partenaires clés parmi les professionnels des voyages qui mettent en vedette les expériences distinctives dans leurs promotions, la présence accrue d'images du Canada dans les points de vente et les mesures prises pour inciter les consommateurs à recommander le Canada favorisent la réservation d'un voyage au Canada par les consommateurs.

La Médiathèque de la marque Canada

La CCT aide les entreprises touristiques à améliorer leur matériel de marketing imprimé et en ligne en mettant gratuitement à leur disposition les milliers de photos, de séquences vidéo et de graphiques professionnels que comprend la Médiathèque de la marque Canada. Les professionnels des voyages et les médias peuvent utiliser librement ces images et ces vidéos saisissantes des paysages urbains et naturels du Canada. Visitez la médiathèque au www.photovideo.canada.travel.



²² Étude de la CCT sur le cheminement vers l'achat, 2010.

Plan stratégique

Le plan stratégique de la CCT pour la période de 2013 à 2017 réaffirme notre objectif d'augmenter les recettes du Canada provenant des touristes étrangers. Il traduit notre intention première de miser sur la force de la marque touristique du Canada, dans les marchés où elle est à l'avant-scène, et de s'adresser avant tout aux segments de voyageurs lucratifs, qui aident à placer l'industrie canadienne du tourisme en position de croissance.

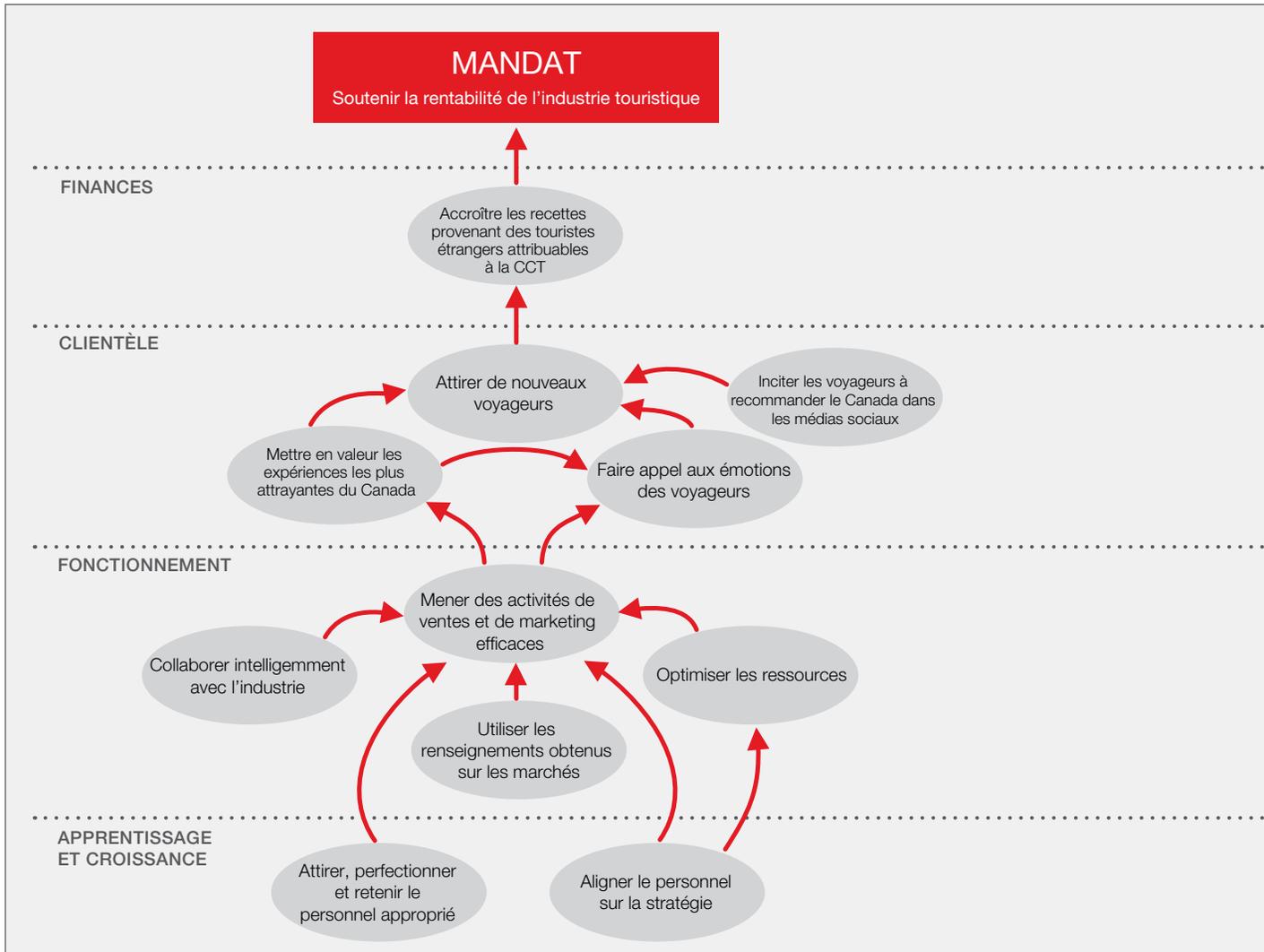


Schéma de notre stratégie

Le schéma de la stratégie de la CCT a pour but d'illustrer visuellement les relations de cause à effet entre nos objectifs stratégiques. Il montre comment la CCT s'y prend pour créer de la valeur ajoutée au profit de l'industrie touristique. Enfin, il s'aligne sur notre cadre de mesure du rendement, puisqu'il adopte les mêmes perspectives que celles du tableau de bord prospectif (voir page 22).

Pour le conseil d'administration de la CCT et les intervenants de l'industrie, les quatre éléments de la mission de la CCT, telle qu'énoncée par la *Loi sur la CCT*²³, sont indissociables l'un de l'autre et forment le mandat général de la CCT, qui consiste à créer de la richesse pour les Canadiens en stimulant la demande pour l'économie touristique canadienne, un mandat que le schéma de la stratégie articule comme suit : « soutenir la rentabilité de l'industrie touristique ». Sous la perspective « apprentissage et croissance » se trouvent les compétences et les habiletés requises pour réaliser les activités énumérées sous la perspective « fonctionnement », tandis que les objectifs qui découlent de la perspective « clientèle » nous amènent à atteindre notre but financier, celui d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers pour le Canada.

BUT : Accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers dans les marchés qui offrent le meilleur rendement et où la marque Canada est à l'avant-scène

OBJECTIF n° 1 : Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne

OBJECTIF n° 2 : Mettre en œuvre des plateformes de ventes et de marketing efficaces pour aider les entreprises canadiennes à vendre la destination Canada dès maintenant

PRIORITÉ n° 1 : Tenir compte de la recherche sur les consommateurs et les marchés dans l'élaboration des plans de ventes et de marketing

PRIORITÉ n° 2 : Renforcer les éléments fondamentaux qui placent l'industrie canadienne du tourisme en position de croissance

PRIORITÉ n° 3 : Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'entreprise

PRIORITÉ n° 4 : Considérer le segment des jeunes voyageurs

PRIORITÉ n° 3 : Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'entreprise

Les objectifs et les priorités d'entreprise de la CCT pour 2013-2017

Le but d'accroître les recettes provenant des touristes étrangers se fonde sur l'atteinte de deux objectifs stratégiques, eux-mêmes soutenus par quatre priorités. Afin de renforcer davantage notre orientation stratégique, nous avons aligné notre but, nos objectifs et nos priorités sur le schéma de la stratégie.

²³ La *Loi sur la CCT* confie la mission suivante à la Commission : a) veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme; b) promouvoir le Canada comme destination touristique de choix; c) 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; d) fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

BUT :

Accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers dans les marchés qui offrent le meilleur rendement et où la marque Canada est à l'avant-scène

Objectif de la CCT quant aux recettes provenant des touristes étrangers

Le but premier de notre marketing est d'attirer davantage de recettes touristiques provenant des voyageurs étrangers au Canada (ce qu'on appelle des « recettes d'exportation »). En 2013, nous visons des recettes d'exportation de 547,9 millions de dollars. Cette injection de fonds soutiendrait la création ou le maintien de 4 439 emplois dans le secteur touristique et des recettes fiscales de 72,6 millions de dollars pour le gouvernement fédéral.

Les marchés qui offrent le meilleur rendement

La CCT mise sur les marchés qui offrent le meilleur potentiel de rendement. Chaque année, ces marchés et les investissements qui leur sont attribués font l'objet d'une décision du conseil d'administration de la CCT, éclairée par des modèles spécialisés d'investissement dans les marchés qui tiennent compte des antécédents de rendement, du potentiel pour l'avenir, des obstacles à la croissance et des facteurs de risque associés à chaque marché. En 2013, la CCT vise avant tout à stimuler les voyages d'agrément en provenance des dix principaux marchés étrangers du Canada (Royaume-Uni, France, Allemagne, Australie, Japon, Chine, Mexique, Corée du Sud, Brésil et Inde), ainsi que les réunions, congrès et voyages de motivation (RCVM) en provenance des États-Unis, du Royaume-Uni, de la France, de l'Allemagne et de la Belgique. Ce portefeuille conserve l'équilibre essentiel entre les marchés traditionnels et émergents, de façon à profiter de la rapide croissance de nouveaux marchés tels que la Chine, le Brésil et l'Inde tout en continuant d'investir dans les marchés traditionnels, comme le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne, lesquels demeurent la principale source de recettes touristiques pour le Canada.

Les voyageurs des pays étrangers autres que les États-Unis sont ceux qui dépensent le plus durant leur séjour :

- Voyageurs étrangers : 1 459 \$
- Voyageurs américains : 472 \$
- Voyageurs canadiens au Canada : 300 \$

– Enquête sur les voyages internationaux de Statistique Canada, 2011

Les marchés où la marque Canada est à l'avant-scène

Dans le choix des marchés, la CCT cherche aussi à déterminer les endroits où le Canada est le mieux représenté par sa marque nationale. Il est particulièrement important que la marque nationale soit à l'avant-scène dans les marchés étrangers, étant donné que les voyageurs y perçoivent la destination comme étant le « Canada »; moins de 1 % d'entre eux connaissent une province ou un territoire en particulier²⁴. La vision internationale de la CCT permet également d'éviter les chevauchements avec les autres organismes de marketing touristique qui font la promotion du Canada au niveau provincial, territorial ou municipal.

Le marché américain connaît les provinces, les territoires, les villes et certaines attractions du Canada, et de nombreux organismes canadiens y mènent leurs propres activités de promotion. Afin de soutenir les investissements dans les marchés lucratifs, la CCT a pris la décision stratégique de se retirer graduellement du marché américain des voyages d'agrément à partir de 2010, un retrait qu'elle compte accentuer en 2013.

Indicateurs de rendement	Cible pour 2013
Estimation des recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT	547,9 millions \$
• publicité menée directement auprès des consommateurs	423,9 millions \$
• promotions conjointes avec les professionnels des voyages	64 millions \$
• activités de ventes dans le secteur des RCVM	60 millions \$
Estimation des emplois créés ou maintenus dans le secteur touristique	4 439
Estimation des recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	72,6 millions \$

Remarque : Les cibles relatives aux recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT sont dérivées de l'attribution budgétaire de la CCT dans les marchés et des résultats historiques en matière de conversion, de visites et de dépenses des voyageurs.

²⁴ Veille touristique mondiale, enquête de la CCT, 2011.

OBJECTIF n° 1 :

Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne

Marque touristique du Canada

Le marketing de la CCT stimule la notoriété du Canada en tant que destination de voyage et le désir des voyageurs de le visiter. Au cœur de ce marketing figure la création d'une marque touristique convaincante pour le Canada, une marque qui s'adresse aux visiteurs potentiels et noue de solides liens émotifs avec eux. En 2007, nous avons revitalisé la marque touristique du Canada afin de rafraîchir les perceptions démodées et essentiellement basées sur la nature qui avaient cours dans le monde, et de présenter des expériences de voyage canadiennes plus diversifiées et modernes. La marque rafraîchie, devenue « *Canada. Explorez sans fin* », reflète la personnalité décontractée, pleine d'esprit et authentique qui distingue le pays et fait savoir aux voyageurs que le Canada est un endroit où ils peuvent créer leurs propres expériences extraordinaires. Autrefois, la marque du Canada essayait de vanter un pays qui offrait de tout pour tous. À présent, nous mettons l'accent sur ce qui distingue notre pays des destinations concurrentes : des villes débordant de vie à proximité de la nature; des voyages d'exploration personnelle par voie terrestre, maritime ou aérienne; l'aventure active au milieu de merveilles naturelles à couper le souffle; une cuisine régionale de première classe; faire connaissance avec des Canadiens. Ce sont nos cinq arguments clés de vente.

L'importance de la marque nationale

Simon Anholt, une sommité mondiale en matière de conseils aux pays désireux d'établir leur marque à l'échelle internationale, a été le premier à parler d'image de marque pour les pays*. En 1996, il signalait que les pays, tout comme les grandes sociétés, devaient miser sur leur réputation et afficher une « image de marque » favorable. Selon lui, parmi les éléments qui façonnent l'identité concurrentielle d'un pays, aucun n'est plus puissant que le marketing touristique. Il justifie cette affirmation comme suit : [TRADUCTION] « si le public accorde généralement peu de poids aux communications que leur adressent directement les gouvernements nationaux ou leurs organismes ... il voit par contre les communications des bureaux du tourisme comme une représentation légitime du pays auprès d'un public mondial »†. En plus, signale M. Anholt, à cause de la nature de leur travail, les bureaux du tourisme attirent souvent les spécialistes du marketing les plus doués et compétents. La CCT en est l'exemple parfait, comme en témoigne le prix du « spécialiste du marketing de l'année » que lui a décerné le magazine *Marketing* en 2009.

* Anholt, Simon. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations*, New York, Palgrave Macmillan, 2007.

† Ibid.

Indicateurs de rendement	Cible pour 2013
RCI des campagnes de marketing	37 : 1
Nombre de personnes converties	282 768

OBJECTIF n° 2 :

Mettre en œuvre des plateformes de ventes et de marketing efficaces pour aider les entreprises canadiennes à vendre la destination Canada dès maintenant

Partenariats

La CCT fonctionne selon un modèle de partenariat. Elle confère au tourisme canadien une voix et une personnalité fortes, au moyen d'une marque nationale sur laquelle les entreprises touristiques canadiennes et les organismes de marketing des autres ordres de gouvernement peuvent s'aligner. Nous mettons de l'avant l'idée du « Canada » pour éveiller l'intérêt des visiteurs potentiels et donner de la visibilité à nos partenaires canadiens, de façon à inspirer les voyageurs qui en sont à préciser les régions, les villes et les attractions qu'ils souhaitent visiter. Nous fournissons tout un éventail de plateformes grâce auxquelles nos partenaires peuvent acquérir de la visibilité dans les marchés étrangers, notamment les canaux publicitaires qui touchent directement les consommateurs (télédiffusion, presse écrite, Internet), les événements médiatiques et les promotions menées par l'intermédiaire d'agents de voyages et de voyagistes. Le taux de satisfaction élevé que recueillent ces partenariats témoigne de la valeur que le secteur touristique commercial et les autres ordres de gouvernement tirent de notre travail.

La CCT conclut quatre types de partenariats :

Les campagnes de marketing et de ventes dirigées par la CCT : vente directe d'occasions publicitaires à nos partenaires, p. ex. lorsqu'un partenaire achète un espace publicitaire dans une publication de la CCT ou dans le cadre d'un événement organisé par la CCT. En 2011, les partenaires ont investi 8 millions de dollars dans ce type de campagne.

Les campagnes de marketing ou de ventes dirigées par un partenaire : le partenaire mène une campagne et vend des occasions publicitaires à la CCT. Les partenaires de la CCT ont investi 46 millions de dollars dans ce type d'initiative en 2011.

Les partenariats parallèles : publicités menées parallèlement avec les partenaires de la CCT. Basées sur l'alignement des stratégies de campagne, ces campagnes commencent habituellement par exposer le marché à des messages centrés sur le Canada, après quoi le partenaire, profitant du mouvement amorcé, présente au marché ses propres messages, axés spécifiquement sur sa destination.

Contribution en nature des partenaires : contribution aux campagnes de marketing ou de ventes de la CCT, sous forme de biens ou de services plutôt que d'une contribution monétaire; p. ex. un partenaire prend en charge les frais de transport et d'hébergement dans le cadre de visites de familiarisation organisées par la CCT à l'intention des médias, ou invite la CCT à annoncer gratuitement dans une publication ou dans le cadre d'un événement. En 2011, la valeur estimative des contributions en nature a atteint 19 millions de dollars.



Salons professionnels et carrefours médias

Chaque année, la CCT organise plusieurs événements pour donner aux partenaires de l'industrie canadienne du tourisme des occasions de créer des liens avec les agents de voyages, les voyagistes et les médias des marchés étrangers. Ces salons comprennent notamment un volet très populaire qui réunit les acheteurs et vendeurs de « produits » touristiques dans le cadre de rencontres interentreprises individuelles, sur rendez-vous. Lors des carrefours médias, ce même type de rencontre sur rendez-vous permet aux partenaires canadiens de discuter avec des rédacteurs de magazines, de journaux et de médias en ligne, ainsi qu'avec des réalisateurs télé et radio des marchés étrangers, pour leur faire part de leurs plus récentes nouvelles et idées et leur soumettre leurs projets et leurs récits de voyage. Les carrefours proposent aussi des ateliers, des stands d'information et des événements de réseautage.

Salons professionnels et carrefours médias organisés annuellement par la CCT :

Australie	Canada Corroborree
Brésil	Showcase Canada-Brésil
Canada	Rendez-vous Canada et Carrefour GoMedia Canada
Mexique	Conozca Canada et GoMedia Mexico
Asie	Showcase Canada-Asie
États-Unis	Canada Media Marketplace

Collection d'expériences distinctives^{MD}

Des icônes culturelles aux centres urbains raffinés, en passant par les expéditions époustouflantes dans le Haut-Arctique, les expériences touristiques dépayssantes qui font partie de la CED s'inscrivent dans la stratégie visant à distinguer le Canada en tant que destination de choix. Véritables incarnations des caractéristiques de la marque touristique du Canada, « *Canada. Explorez sans fin* », ces expériences ont dû satisfaire à des critères rigoureux afin de pouvoir se distinguer dans un marché où les concurrents sont nombreux et féroces. La Collection aide les entreprises touristiques membres à promouvoir leur produit à l'échelle internationale, puisqu'elles constituent le bassin dans lequel la CCT puise pour créer le contenu mis de l'avant dans ses campagnes de marketing. En outre, la CED aide les agents de voyages et les voyagistes à vendre davantage le Canada.



© Tourism Whistler/Chad Chomlack

Indicateurs de rendement	Cible pour 2013
Ratio de contribution des partenaires	0,6 : 1
Satisfaction des partenaires	80 %
Adoption de la marque par les partenaires	65 %
Demande internationale pour les expériences de la CED	Référence
Alignement des membres de la CED	Référence

PRIORITÉ n° 1 :

Tenir compte de la recherche sur les consommateurs et les marchés dans l'élaboration des plans de ventes et de marketing

Cheminement vers l'achat

La CCT fait appel à sa vaste base de renseignements de recherche sur les consommateurs et les marchés pour améliorer sans cesse son marketing et ses ventes. Récemment, ses études lui ont révélé quelque chose d'important à propos du cheminement vers l'achat : le cheminement ne se termine pas abruptement à l'achat d'un voyage. Au contraire, le voyageur qui partage son expérience avec ses amis, sa famille et les communautés en ligne dont il fait partie, durant son voyage et par la suite, motive fortement d'autres voyageurs potentiels à progresser dans leur propre cheminement vers l'achat. Ce genre de recommandation de voyageur à voyageur s'avère extrêmement précieux, puisqu'il aide à inculquer l'idée qu'en choisissant Canada, on prend une bonne décision. Ces études ont en outre révélé que les voyageurs sont très incertains quant à leur choix de destination. On peut facilement les perdre au profit d'une destination concurrente à toute étape du cheminement vers l'achat, y compris au point de vente. Nous continuerons d'élaborer des façons originales de mobiliser les influenceurs, de tirer parti des médias sociaux et de soutenir et diffuser les recommandations de voyageur à voyageur.

Quotient explorateur^{MD}

La CCT continuera de filtrer ses plans de marketing et le matériel créatif déployés dans chaque marché à la lumière du QE^{MD}, son outil exclusif de segmentation de la clientèle. Cet outil nous donne un aperçu de la composition des voyageurs de nos marchés, comme la proportion d'« explorateurs culturels », d'« adeptes d'expériences authentiques » et d'« esprits libres ». Armés de ces connaissances, nous pouvons adapter nos campagnes en fonction du marché, de façon à nous adresser spécifiquement à chaque type de QE^{MD} pour montrer aux voyageurs les expériences canadiennes pertinentes qui sauront les convaincre.

Recherche et études de marché

La CCT se fie énormément sur ses études de marché et sur les renseignements obtenus de ses équipes en poste dans les marchés pour éclairer ses campagnes. Grâce à des sondages annuels menés dans les marchés, nous savons à quel point la notoriété du Canada en tant que destination a progressé, dans quel sens évoluent les perceptions des voyageurs face aux voyages au Canada et si l'intérêt des voyageurs pour le Canada augmente. Nous faisons également le suivi du rendement des campagnes dans nos marchés. En 2012, nous avons profité de l'occasion donnée par le recours à un nouveau fournisseur pour améliorer la méthodologie de ces études (voir page 20). Ces évaluations nous informent du rendement des investissements consacrés aux campagnes, du taux de rappel de la publicité et de la mesure dans laquelle nos concepts créatifs ont trouvé un écho dans chaque marché. Nous continuerons d'employer ces résultats pour façonner nos campagnes de marketing.

Indicateurs de rendement	Cible pour 2013
Notoriété assistée de la destination	27 %
Intérêt assisté pour la destination	74 %

PRIORITÉ n° 2 :

Renforcer les éléments fondamentaux qui placent l'industrie canadienne du tourisme en position de croissance

Contexte politique

Le marketing n'est pas un domaine isolé. Il fonctionne dans un contexte où beaucoup d'autres facteurs, comme les politiques relatives aux visas et aux frontières, l'accès aérien et la compétitivité des prix, se conjuguent pour définir le climat touristique du Canada. La nouvelle Stratégie fédérale en matière de tourisme (SFT), lancée en 2011, vise à accroître l'harmonisation des quelque 15 ministères et organismes concernés en ce qui a trait aux importantes politiques et aux secteurs de programmes touchant le tourisme. La CCT participe activement à la SFT en faisant profiter les autres acteurs de sa connaissance des marchés. Cette nouvelle approche pangouvernementale constitue une étape charnière dans l'établissement de conditions propices à la croissance du tourisme au Canada.

Soutien envers la création de nouvelles liaisons aériennes et l'expansion des liaisons existantes

La CCT continuera d'investir de manière stratégique dans un marketing favorisant la création de nouvelles liaisons aériennes internationales et le développement des liaisons existantes, de façon à ouvrir davantage la porte des marchés touristiques lucratifs. La disponibilité du service aérien et l'accès à ce service dans les marchés cibles font partie des grands fondements de la croissance du potentiel touristique du Canada. Dans cet esprit, nos investissements de marketing aident à stimuler la demande requise pour assurer le succès de ces liaisons nouvelles ou améliorées.

Vancouver accueille de nouvelles compagnies aériennes

En mai 2012, la CCT et d'autres partenaires ont collaboré avec Virgin Atlantic dans une campagne de marketing visant à concrétiser les avantages du nouveau vol de Virgin Atlantic entre London Heathrow et Vancouver. Dans le cadre de ce partenariat, la CCT a offert à 200 agents de voyages de Virgin Holiday la formation du programme primé des spécialistes du Canada, invité 30 journalistes touristiques britanniques en tournée de familiarisation de trois jours au Canada et fourni des séquences vidéo à diffuser dans les magasins de détail de Virgin Holiday. Chaque été, la nouvelle liaison aérienne pourrait transporter 40 000 nouveaux clients de Londres à Vancouver, ce qui générerait des dépenses touristiques évaluées à plus de 20 millions de dollars pour la seule ville de Vancouver.

À l'occasion du lancement de la nouvelle liaison aérienne sans escale de China Southern Airlines entre Guangzhou et Vancouver, en juin 2011, la CCT et d'autres partenaires ont collaboré pour promouvoir stratégiquement la nouvelle ligne au moyen d'un blitz de marketing à Guangzhou. Cette liaison a ouvert une nouvelle porte d'accès au Canada à partir de la province la plus peuplée de Chine. Elle pourrait susciter l'arrivée de 44 000 nouveaux voyageurs chinois au Canada chaque année, injectant ainsi 72 millions de dollars supplémentaires dans l'économie canadienne.

Indicateurs de rendement	Cible pour 2013
Classement de la marque nationale (selon l'indice de FutureBrand)	Parmi les cinq premières

PRIORITÉ n° 3 :

Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'entreprise

Une structure allégée et souple

La CCT continuera de chercher des façons d'épargner au chapitre des dépenses de fonctionnement, de manière à allouer la plus forte proportion possible de son budget aux programmes. Elle s'efforcera de réduire à 15 % le ratio de ses dépenses de fonctionnement par rapport à ses dépenses de marketing. Déjà, la réorientation stratégique de 2010 lui a permis de réaliser des économies majeures, notamment en réduisant ses effectifs dans les postes à durée indéterminée, en fermant cinq de ses bureaux à l'étranger et en se restructurant autour de bureaux régionaux qui lui donnent toute la flexibilité voulue pour s'adapter aux besoins.

Attirer, perfectionner et retenir le personnel approprié

En tant qu'organisme créatif, la CCT se doit de posséder le personnel approprié, doté de l'expertise et des compétences spécialisées qui lui conviennent, notamment dans les domaines du marketing, des relations avec les médias, des ventes de RCVM, des finances, de l'approvisionnement et de la recherche. Pour attirer, perfectionner et retenir ce personnel, nous poursuivons nos efforts en vue de rester un employeur de choix dans l'industrie canadienne du tourisme. En plus de renouveler constamment nos programmes et politiques de ressources humaines, y compris les initiatives de gestion des talents et de perfectionnement de la relève, nous menons régulièrement des sondages auprès du personnel afin de savoir comment se portent la motivation des employés et les valeurs fondamentales de notre organisation : le respect, la collaboration et l'innovation. Pour motiver le rendement, le tableau de bord prospectif, notre cadre de gestion du rendement, porte les cibles et les résultats annuels à l'attention de tous, de la haute direction jusqu'à chaque employé, de sorte que l'ensemble du personnel ait des buts et des objectifs de rendement clairement définis et alignés sur la stratégie générale de la CCT.

Des outils efficaces et économiques

En 2012, nous avons commencé à adopter une nouvelle série de systèmes informatiques en nuage pour les finances, l'approvisionnement, la gestion des ressources humaines, la gestion des relations avec la clientèle et la gestion des résultats. Acquis en remplacement d'anciens logiciels coûteux, complexes et dépassés, ces nouveaux systèmes permettent à la CCT d'épargner tout en offrant à ses employés des outils appropriés et faciles à utiliser.

Indicateurs de rendement	Cible pour 2013
Efficacité des systèmes	65 %
Proportion du budget total attribuée aux programmes	≥ 66 %
Indice des valeurs fondamentales	70 %
Indice de participation active des employés	65 %

PRIORITÉ n° 4 :

Considérer le segment des jeunes voyageurs

Accent mis sur les jeunes voyageurs

La CCT cherche des façons de participer aux célébrations du 150^e anniversaire du Canada en 2017. Elle examine en particulier la possibilité de cibler les jeunes en tant que segment de voyageurs potentiel, de façon à stimuler la compréhension et la fierté des jeunes à l'égard de la beauté et de la diversité du pays, tout en ancrant cette année dans la mémoire de toute une génération.

À l'échelle internationale, les jeunes voyageurs (âgés de 18 à 29 ans) composent un segment considérable : fort de 187 millions de voyageurs, représentant 20 % des arrivées mondiales annuelles, il s'agit du segment de voyageurs qui progresse le plus rapidement (en hausse de 3 à 5 % par année)²⁵. Dans le marché intérieur, les jeunes représentent un potentiel tout aussi intéressant, puisque plus de 5 millions de Canadiens, soit environ 15 % de la population, sont âgés de 19 à 29 ans²⁶.

Les jeunes sont des voyageurs intéressants du fait qu'ils tendent à faire des voyages plus longs et à dépenser davantage que les autres segments. Du côté des jeunes voyageurs canadiens, la durée moyenne du dernier voyage (de 7 nuits et plus) atteint 14 nuits, et leurs dépenses, plus de 1 000 \$ par voyage pour 72 % d'entre eux (41 % ont dépensé plus de 2 000 \$ par voyage). Ces chiffres sont comparables aux dépenses moyennes par voyage relevées chez les voyageurs long-courriers de l'étranger que la CCT s'efforce d'attirer au Canada – les dépenses moyennes par voyage s'élèvent à plus de 1 200 \$ pour le Royaume-Uni et la France et à près de 1 500 \$ pour l'Allemagne²⁷.

Le Canada tirerait profit de la valeur à long terme de ces voyageurs, notamment en raison de leurs voyages répétés. Les études démontrent qu'un voyage au Canada procure un taux de satisfaction élevé et qu'après un premier voyage, une grande proportion de voyageurs répètent l'expérience, parfois à plusieurs reprises. Les jeunes Canadiens se montrent également très enclins à découvrir et à redécouvrir leur pays : selon les recherches de la CCT, 85 % d'entre eux envisagent de visiter une destination à nouveau au cours de leur vie. Ce voyage peut être remis à plus tard, quand ils auront fondé une famille et gagneront mieux leur vie.

Le segment des jeunes se démarque également par la grande diversité qu'il apporterait à l'industrie, car il comporte des avantages inexistant chez les autres segments de voyageurs. En effet, les jeunes voyagent hors-saison, sont moins sensibles à des chocs tels que les ralentissements économiques et les catastrophes naturelles et encouragent les entreprises touristiques en ayant recours à de nombreux services locaux, sans compter qu'ils sortent des sentiers battus pour visiter des sites et des collectivités reculés.

On ne s'adresse pas aux jeunes comme aux autres segments. Le marketing doit adopter un ton et un aspect visuel différents, en plus de modifier la pondération des canaux médiatiques (prépondérance des médias sociaux). Conscients de cela, des concurrents comme Tourism Australia et Tourism New Zealand ont commencé à investir dans des campagnes pour les jeunes, menées en parallèle avec leurs campagnes habituelles (destinées à un public plus âgé). Résultat, ces deux pays font déjà partie des destinations préférées des jeunes. En ce moment, le Canada fait toujours piètre figure à ce chapitre.

Pour aller au-devant des jeunes voyageurs, il faut avant tout leur faire connaître les expériences touristiques et rafraîchir leur point de vue sur les facteurs qui, à leurs yeux, font obstacle aux voyages. Globalement, en courtisant ce segment, la CCT générerait des retombées économiques immédiates pour l'industrie touristique canadienne, mais elle ferait aussi un investissement judicieux pour soutenir le tourisme de façon durable.

À cause du caractère exploratoire que revêt encore l'intérêt de la CCT pour le segment des jeunes voyageurs, il est encore trop tôt pour assortir des mesures de rendement à cette priorité.

²⁵ *La force du tourisme jeune*, Organisation mondiale du tourisme, 2011.

²⁶ Statistique Canada, données de recensement, 2011.

²⁷ *Enquête sur les voyages internationaux*, Statistique Canada, 2010.

Mesurer les résultats du marketing touristique



À nos yeux, ce sont les résultats qui comptent. Pour les connaître et mesurer l'efficacité de notre travail, nous faisons le suivi d'une centaine de paramètres de mesure du rendement. Ces paramètres s'inscrivent dans les divers tableaux de bord prospectifs utilisés par la CCT, notamment le tableau de bord prospectif de l'entreprise, qui surveille le rendement global de la CCT (voir page 22), le tableau de bord de chaque unité opérationnelle et celui qui mesure le rendement de chaque employé.

Injection de recettes supplémentaires dans l'économie canadienne

Pour mesurer les recettes touristiques supplémentaires qui reviennent à l'économie canadienne par suite de notre travail (les recettes attribuables à la CCT), nous tenons compte de trois de nos canaux de marketing : les campagnes de publicité menées directement auprès des consommateurs, les promotions conjointes avec les professionnels des voyages (la publicité faite par l'intermédiaire d'agents de voyages et de voyagistes) et nos activités de ventes dans le secteur des RCVM. En 2011, on estime que ces trois canaux ont généré 590 millions de dollars en recettes touristiques attribuables à la CCT²⁸.

Dans le cadre de notre stratégie de promotion intégrée, nous recourons également à d'autres canaux de marketing, comme les relations avec les médias, les relations publiques, les médias sociaux, le marketing électronique et les salons professionnels. Les méthodologies actuellement reconnues dans l'industrie ne permettent toutefois pas d'estimer le rendement du capital investi (RCI) des campagnes menées dans ces canaux et les recettes touristiques attribuables à ceux-ci. C'est pourquoi nous assurons le suivi de nombreux autres indicateurs, comme la notoriété de la destination, la perception de la marque, la portée d'auditoire des reportages dans les médias, le taux de livraison du marketing électronique et les recommandations faites dans les médias sociaux, qui aident à stimuler les recettes provenant des touristes étrangers.

Mesurer les résultats de la publicité directe auprès des consommateurs

La publicité adressée aux consommateurs est un canal important. En fait, la CCT y investit la majeure partie de ses ressources de marketing. C'est pourquoi nous consacrons beaucoup d'efforts à l'estimation des recettes attribuables à la CCT et du RCI qui résultent de ces campagnes. En 2012, nous avons amélioré la méthode utilisée pour effectuer ces estimations (voir page suivante) et confié l'évaluation de nos campagnes à Longwoods International. Souvent récompensé par ses homologues pour ses pratiques exemplaires, Longwoods est un chef de file reconnu dans le domaine de la mesure du rendement publicitaire. La méthode révisée, selon laquelle chaque marché fait l'objet d'examen tous les deux ans (la moitié de nos marchés une année, l'autre moitié la suivante), permet à la CCT de comparer ses résultats à ceux d'autres endroits.

Figure 3 Résultats de 2011 de la publicité directe auprès des consommateurs†

Marché	Australie	Bésil	Chine	France	Allemagne	Mexique	Corée du Sud	Royaume-Uni	TOTAL
Recettes touristiques attribuables à la CCT	32 M\$	8 M\$	87 M\$	97 M\$	72 M\$	18 M\$	36 M\$	109 M\$	459 M\$
RCI	43 : 1	21 : 1	29 : 1	42 : 1	30 : 1	95 : 1	107 : 1	36 : 1	37 : 1

†D'après l'ancienne méthodologie et des hypothèses prudentes.

Ces valeurs de RCI indiquent de façon estimative le rendement économique que le Canada a obtenu pour chaque dollar investi dans les campagnes de publicité menées par la CCT directement auprès des consommateurs. La CCT ajoute également de la valeur sous forme d'emplois et de recettes fiscales fédérales qui reviennent au Canada par suite de l'augmentation de l'activité touristique. Selon les données de Statistique Canada, les quelque 590 millions de dollars de recettes que la CCT a générées en 2011 ont permis de créer ou de protéger près de 4 800 emplois, en plus d'apporter 78 millions de dollars au trésor fédéral, sous forme de taxes et de droits.

²⁸ L'estimation des recettes attribuables aux campagnes conjointes de la CCT et des professionnels des voyages se fonde sur les données de ventes supplémentaires recueillies auprès des voyagistes et des agents de voyages partenaires. Dans le cas des RCVM, l'estimation se fonde sur la valeur des réunions, congrès et voyages de motivation réservés par l'entremise de la CCT durant l'année.

Mesurer l'incidence économique de la publicité directe auprès des consommateurs



La campagne publicitaire *Canada. Explorez sans fin*, adressée aux consommateurs, est menée dans nos marchés durant six semaines.

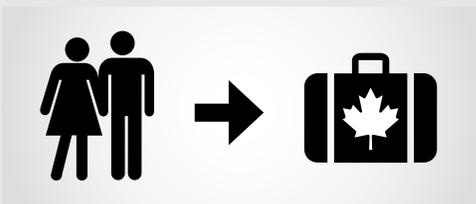


Trois semaines après la fin de la campagne, un sondage en ligne rejoint de 4 000 à 6 000 personnes dans chaque marché. L'étude mesure la conversion à court terme (le nombre de voyages attribuables à la campagne avant le sondage) et le nombre de voyages au Canada prévus au cours des deux prochaines années qui résultent de la publicité.



De six à douze mois plus tard, les personnes qui prévoyaient un voyage au Canada sont interrogées de nouveau. Il s'agit alors de déterminer combien d'entre elles ont effectivement réservé un voyage.

Par une série de procédures de contrôle, on neutralise l'effet d'autres facteurs déterminants, comme le contexte économique, les fluctuations du taux de change, etc.



Il en ressort une estimation du nombre de visiteurs qui ont réservé un voyage par suite de la campagne*.



RÉSULTAT

La valeur estimative des avantages nets pour l'économie.

Les données de Statistique Canada sur les dépenses moyennes par voyage servent à estimer les recettes touristiques totales qui découlent de ces voyages. On compare ces recettes aux dépenses consacrées à la campagne par la CCT et ses partenaires.

*Un procédé de modélisation prédictive compare le nombre de réservations effectuées au sein du groupe interrogé aux résultats observés au sein d'un groupe témoin de personnes n'ayant pas vu la publicité, de façon à mesurer l'incidence de la publicité.

Tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2013

Perspective	Paramètre de mesure	Unité	Cible pour 2013	
Indicateurs de l'industrie du tourisme				
	Recettes provenant des touristes étrangers	\$	s.o.	
	PIB généré par le tourisme	%	s.o.	
	Emplois attribuables au tourisme	Nombre	s.o.	
	Recettes des touristes étrangers provenant des marchés cibles de la CCT	\$	s.o.	
	Dépenses moyennes par nuit et par personne en provenance des marchés cibles de la CCT	\$	s.o.	
	Part du marché des arrivées en provenance des marchés cibles de la CCT	%	s.o.	
Paramètres de mesure du rendement de la CCT				
BUT : Accroître les recettes du Canada provenant des touristes étrangers dans les marchés qui offrent le meilleur rendement et où la marque Canada est à l'avant-scène				
Finances	Recettes provenant des touristes étrangers, attribuables à la publicité directe de la CCT auprès des consommateurs	\$	423,9 millions	
	Recettes provenant des touristes étrangers, attribuables aux promotions conjointes de la CCT et des professionnels des voyages	\$	64 millions	
	Recettes provenant des touristes étrangers, attribuables aux activités de ventes de la CCT dans le secteur des RCVM	\$	60 millions	
	Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT¹	\$	547,9 millions	
	Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT	Nombre	4 439	
	Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	\$	72,6 millions	
OBJECTIF n° 1 : Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne				
Clientèle	RCI des campagnes de marketing	Ratio	37 : 1	
	Nombre de personnes converties	Nombre	282 768	
OBJECTIF n° 2 : Mettre en œuvre des plateformes de ventes et de marketing efficaces pour aider les entreprises canadiennes à vendre la destination Canada dès maintenant				
Fonctionnement	Adoption de la marque par les partenaires ²	%	65	
	Satisfaction des partenaires ²	%	80	
	Demande internationale pour les expériences de la CED	\$	Référence	
	Alignement des membres de la CED	%	Référence	
	Contributions des partenaires¹	Ratio	0,6 : 1	
	PRIORITÉ n° 1 : Tenir compte de la recherche sur les consommateurs et les marchés dans l'élaboration des plans de ventes et de marketing			
	Notoriété assistée de la destination	%	27	
	Intérêt assisté pour la destination	%	74	
	PRIORITÉ n° 2 : Renforcer les éléments fondamentaux qui placent l'industrie canadienne du tourisme en position de croissance			
	Classement de la marque nationale	Rang	Parmi les cinq premières	
PRIORITÉ n° 3 : Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'entreprise				
Apprentissage et croissance	Efficacité des systèmes	%	65	
	Proportion du budget total attribuée aux programmes	%	≥ 66	
	PRIORITÉ n° 3 : Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'entreprise			
	Indice des valeurs fondamentales	%	70	
	Indice de participation active des employés¹	%	65	

¹ Mesure essentielle de la CCT.

² Données recueillies tous les deux ans au moyen du Sondage biennal auprès des partenaires.

Définition des composants du tableau de bord prospectif de l'entreprise pour 2013

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.

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, représentée en tant que part du PIB total. Source : *Indicateurs nationaux du tourisme*, Statistique Canada.

Emplois attribuables au tourisme

Nombre d'emplois créés, directement ou indirectement, grâce aux dépenses touristiques. Cette mesure se fonde sur une estimation non pas du nombre d'heures de travail, mais du nombre d'emplois. Ainsi, une personne qui travaille 10 heures par semaine a autant de poids qu'une personne qui travaille 50 heures par semaine. Source : *Indicateurs nationaux du tourisme*, Statistique Canada.

Recettes des touristes étrangers provenant des marchés cibles de la CCT

Montant total dépensé par les visiteurs provenant des marchés cibles 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.

Dépenses moyennes par nuit et par personne en provenance des marchés cibles de la CCT

Mesure du rendement obtenu des visiteurs en provenance des marchés cibles de la CCT, selon le montant total dépensé pendant le voyage et le nombre de nuits passées au Canada.

Part du marché des arrivées en provenance des marchés de la CCT

Proportion des voyages long-courriers en provenance des marchés de la CCT qui revient au Canada (d'après les données sur les arrivées). Source : *Tourism Decision Metrics*, Tourism Economics.

Recettes provenant des touristes étrangers, attribuables à la publicité directe de la CCT auprès des consommateurs

Recettes estimatives provenant des touristes étrangers pour le Canada, directement attribuables aux activités menées par la CCT auprès des consommateurs.

Recettes provenant des touristes étrangers, attribuables aux promotions conjointes de la CCT et des professionnels des voyages

Recettes estimatives provenant des touristes étrangers pour le Canada, directement attribuables aux activités promotionnelles conjointes de la CCT et des professionnels des voyages.

Recettes provenant des touristes étrangers, attribuables aux activités de ventes de la CCT dans le secteur des RCVM

Recettes estimatives provenant des touristes étrangers pour le Canada, directement attribuables à la conversion des pistes de RCVM de la CCT en réservations concrètes.

Recettes provenant des touristes étrangers attribuables à la CCT

Recettes estimatives provenant des touristes étrangers pour le Canada, attribuables à la publicité menée par la CCT directement auprès des consommateurs, aux promotions conjointes de la CCT avec les professionnels des voyages et aux activités de ventes de la CCT dans le secteur des RCVM.

Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT

Estimation du nombre d'emplois attribuables aux recettes touristiques générées par les campagnes de publicité menées directement auprès des consommateurs, les promotions conjointes avec les professionnels des voyages et les activités de ventes dans le secteur des RCVM de la CCT. Source : Statistique Canada.

Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT

Recettes fiscales fédérales estimatives attribuables à la publicité menée par la CCT directement auprès des consommateurs, aux promotions conjointes de la CCT avec les professionnels des voyages et aux activités de ventes de la CCT dans le secteur des RCVM.

RCI des campagnes

Montant des recettes touristiques générées par les campagnes de marketing menées par la CCT directement auprès des consommateurs, pour chaque dollar consacré à l'exécution de ces campagnes. 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 inspirés par la publicité à réserver un voyage au Canada.

Nombre de personnes converties

Nombre estimatif de personnes qui ont réservé un voyage au Canada parmi les personnes qui avaient l'intention de faire un tel voyage et qui ont affirmé se souvenir d'avoir vu une campagne de marketing menée par la CCT directement auprès des consommateurs.

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 (p. ex. logo, palette de couleurs, typographie, bandes décoratives à motif), ton et style rédactionnels, photos reflétant les expériences ou ressources (vidéos, textes, médias sociaux). Source : Sondage biennal de la CCT auprès des partenaires.

Satisfaction des partenaires

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

Demande internationale pour les expériences de la CED

Recettes estimatives provenant des touristes étrangers générées par les expériences faisant partie de la CED. Source : Sondage de la CCT auprès des membres de la CED.

Alignement des membres de la CED

Pourcentage des membres de la CED qui s'alignent sur la stratégie de marketing de la CCT. Source : Sondage de la CCT auprès des membres de la CED.

Contributions des partenaires

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

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.

Intérêt assisté pour la destination

Pourcentage de voyageurs long-courriers 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.

Classement de la marque nationale

Classement annuel des marques des différents pays, établi selon l'indice des marques nationales de 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 des marques des différents pays.

Efficacité des systèmes

Satisfaction des employés à l'égard du soutien que procurent les applications de TI utilisées. Source : Sondage interne de la CCT.

Proportion du budget total attribuée aux programmes

Pourcentage du budget total de la CCT, hors contributions des partenaires, attribué aux programmes (exclut les coûts indirects, les dépenses de fonctionnement et la rémunération).

Indice des valeurs fondamentales

Indice mesurant l'efficacité de la CCT à refléter ses valeurs fondamentales : l'innovation, la collaboration et le respect. Source : Sondage auprès des employés de la CCT.

Indice de participation active des employés

Indice mesurant l'adhésion des employés à la mission et à la vision de la CCT, ainsi que leur engagement envers la CCT, manifesté par leur travail acharné, leur passion et leur fierté envers l'organisation. Source : Sondage auprès des employés de la CCT.

Évaluation des risques pour l'entreprise



La CCT effectue chaque année une évaluation de la gestion des risques pour l'entreprise. La plus récente évaluation date du printemps 2012. À ce moment, une évaluation exhaustive des risques a été réalisée, mais, pour les besoins du présent plan d'entreprise, nous n'avons inclus que les risques sur lesquels la direction de la CCT exerce un pouvoir d'atténuation direct.

Risque	2012	2010	Variation	Mesures d'atténuation
Efficacité du marketing Efficacité de la stratégie de marketing			↓	Maintenir la vigueur de la marque et de l'organisme; utiliser le modèle amélioré du cheminement vers l'achat; utiliser les indicateurs clés du TBP (RCI des campagnes, sondage auprès des partenaires); axer la stratégie des RH sur le recrutement, le perfectionnement et la rétention du personnel approprié; profiter des occasions d'intégrer l'innovation (une valeur fondamentale) à nos principales activités et mesurer son apport; évaluer les résultats des études de conversion; orienter la prise de décisions ainsi que les activités et ressources d'après les renseignements obtenus.
Gestion, formation et rétention stratégiques des talents Rétention et amélioration des compétences en leadership et en gestion			↓	Mettre au point des outils et des techniques d'entrevue axés sur le comportement; poursuivre les programmes de formation des cadres intermédiaires, de perfectionnement des cadres supérieurs et de formation de la relève; mettre en œuvre la stratégie de rétention de l'effectif.
Efficacité des technologies Réussite du projet d'acquisition et de remplacement des systèmes			↓	Fonder le plan de mise en œuvre sur une méthodologie de gestion de projet efficace, supervisée par un professionnel de la gestion de projets; conserver le comité pluridisciplinaire de régie des systèmes; intégrer l'efficacité des systèmes aux indicateurs du tableau de bord d'entreprise.





États financiers et prévisions de la CCT

L'analyse financière inclut les données financières réelles et prévues pour les exercices 2011 à 2017. Les prévisions et les états financiers de la CCT suivants sont inclus :

- un état de la situation financière au 31 décembre, de 2011 à 2017;
- un état des résultats et de l'excédent accumulé pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2011 à 2017;
- un état de la variation des actifs nets pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2011 à 2017;
- un état des flux de trésorerie pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2011 à 2017;
- un rapprochement des crédits parlementaires fournis et de l'exercice du gouvernement pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2011 à 2017;
- les budgets de fonctionnement et d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2011 à 2013.

En tant que société d'État fédérale, la CCT est surtout financée au moyen de crédits parlementaires. Pour l'exercice 2012-2013 du gouvernement, la CCT a obtenu un financement de base de 71 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. Pour la première fois depuis l'exercice 2006-2007, la CCT ne bénéficie cette année d'aucun financement ponctuel.

La CCT est un organisme qui collabore activement avec l'industrie à la mise en œuvre de programmes de marketing. Dans la plupart de ses accords de partenariat, la CCT n'est pas l'organisme qui verse les fonds, mais elle peut l'être dans certains cas. En 2011, la CCT a reçu 8 millions de dollars de ses partenaires, somme qui a été appliquée aux dépenses de programmes.

Hypothèses principales

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

- Les crédits parlementaires de base octroyés à la CCT reflètent les restrictions budgétaires que le gouvernement a mises en place pour les deux prochains exercices : 500 000 dollars en 2012-2013 et 14,2 millions en 2013-2014. Ces économies se traduiront par des économies proportionnelles compte tenu du fait que l'exercice de la CCT correspond à l'année civile.
- Les données financières tiennent compte en outre de l'effet de l'inflation sur les coûts, d'après les obligations contractuelles de la CCT.

État de la situation financière

Au 31 décembre, de 2011 à 2017 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2011	Estimation 31 déc. 2012	Prévisions 31 déc. 2013	Prévisions 31 déc. 2014	Prévisions 31 déc. 2015	Prévisions 31 déc. 2016	Prévisions 31 déc. 2017
Actifs financiers							
Encaisse	17 055 \$	12 161 \$	10 081 \$	9 726 \$	9 721 \$	9 685 \$	10 022 \$
Créances							
Gouvernement du Canada	811	800	800	800	800	800	800
Contributions des partenaires	708	708	708	708	708	708	708
Autres	410	400	400	400	400	400	400
Crédits parlementaires	-	-	-	-	-	-	-
Placements de portefeuille	-	626	562	502	446	395	302
Actif au titre des prestations constituées	4 711	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750
	23 695	19 445	17 301	16 886	16 825	16 738	16 982
Passif							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	10 232 \$	8 876 \$	6 815 \$	6 466 \$	6 467 \$	6 440 \$	6 440 \$
Rémunération des employés	2 636	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Gouvernement du Canada	1	250	250	250	250	250	250
Crédits parlementaires reportés	2 948	2 557	2 474	2 409	2 347	2 287	2 230
Produits reportés	670	670	670	670	670	670	670
Passif au titre des prestations constituées	3 786	3 800	3 800	3 800	3 800	3 800	3 800
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	822	401	401	401	401	401	401
	21 095	19 054	16 910	16 495	16 434	16 347	16 291
Actifs nets	2 600	391	391	391	391	391	691
Actifs non financiers							
Immobilisations corporelles	1 711	1 255	1 018	774	528	545	250
Charges payées d'avance et autres actifs	1 882	1 882	1 882	1 882	1 882	1 882	1 882
	3 593	3 137	2 900	2 656	2 410	2 427	2 132
Excédent accumulé	6 193 \$	3 528 \$	3 291 \$	3 047 \$	2 801 \$	2 818 \$	2 823 \$

État des résultats et de l'excédent accumulé

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2011 à 2017 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2011	Estimation 31 déc. 2012	Prévisions 31 déc. 2013	Prévisions 31 déc. 2014	Prévisions 31 déc. 2015	Prévisions 31 déc. 2016	Prévisions 31 déc. 2017
Produits							
Contributions des partenaires	8 005 \$	9 023 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$
Autres	837	818	562	500	500	500	500
	8 842	9 842	6 562	6 500	6 500	6 500	6 500
Charges							
Marketing et ventes	85 060	77 187	56 818	53 322	53 319	53 317	53 314
Services généraux	11 821	10 289	10 173	10 173	10 173	10 173	10 173
Stratégie et planification	651	617	603	603	603	603	603
Amortissement des immobilisations corporelles	1 046	656	537	544	546	283	295
	98 578	88 749	68 130	64 642	64 641	64 376	64 385
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(89 736)	(78 908)	(61 568)	(58 142)	(58 141)	(57 876)	(57 885)
Crédits parlementaires	85 884	76 242	61 332	57 898	57 895	57 893	57 890
Excédent/(déficit) provenant du fonctionnement	(3 852)	(2 666)	(236)	(244)	(246)	17	5
Excédent accumulé provenant du fonctionnement au début de l'exercice	10 045	6 193	3 527	3 291	3 047	2 801	2 818
Excédent accumulé provenant du fonctionnement à la fin de l'exercice	6 193 \$	3 527 \$	3 291 \$	3 047 \$	2 801 \$	2 818 \$	2 823 \$

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

État de la variation des actifs nets

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2011 à 2017 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2011	Estimation 31 déc. 2012	Prévisions 31 déc. 2013	Prévisions 31 déc. 2014	Prévisions 31 déc. 2015	Prévisions 31 déc. 2016	Prévisions 31 déc. 2017
Excédent/(déficit) de l'exercice provenant du fonctionnement	(3 852) \$	(2 666) \$	(236) \$	(244) \$	(246) \$	17 \$	5 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	(431)	(200)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
Amortissement des immobilisations corporelles	1 046	656	537	544	546	283	295
Cession nette d'immobilisations corporelles	27	-	-	-	-	-	-
	642	456	237	244	246	(17)	(5)
(Augmentation)/diminution des charges payées d'avance	(396)	-	-	-	-	-	-
	(396)	-	-	-	-	-	-
Augmentation/(diminution) des actifs nets	(3 606)	(2 209)	0	(0)	0	(0)	-
Actifs nets au début de l'exercice	6 206	2 600	391	391	391	391	391
Actifs nets à la fin de l'exercice	2 600 \$	391 \$	391 \$	391 \$	391 \$	391 \$	391 \$

État des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2011 à 2017 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2011	Estimation 31 déc. 2012	Prévisions 31 déc. 2013	Prévisions 31 déc. 2014	Prévisions 31 déc. 2015	Prévisions 31 déc. 2016	Prévisions 31 déc. 2017
Activités de fonctionnement :							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement	100 045 \$	75 851 \$	61 249 \$	57 833 \$	57 833 \$	57 833 \$	57 833 \$
Partenaires	9 729	9 023	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Autres produits	837	818	562	500	500	500	500
	110 611	85 692	67 811	64 333	64 333	64 333	64 333
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(89 805)	(77 387)	(56 591)	(51 387)	(51 038)	(51 069)	(50 696)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(15 971)	(13 000)	(13 000)	(13 000)	(13 000)	(13 000)	(13 000)
Flux de trésorerie affectés aux activités de fonctionnement	4 835	(4 695)	(1 780)	(54)	295	264	637
Activités d'investissement en immobilisations :							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(431)	(200)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
Cession d'immobilisations corporelles	61	-	-	-	-	-	-
Perte/(gain) de change sur l'encaisse détenue en devise	233	-	-	-	-	-	-
Augmentation/(diminution) nette de l'encaisse durant l'exercice	4 698	(4 895)	(2 080)	(354)	(5)	(36)	337
Encaisse au début de l'exercice	12 357	17 055	12 161	10 081	9 726	9 721	9 685
Encaisse à la fin de l'exercice	17 055 \$	12 161 \$	10 081 \$	9 726 \$	9 721 \$	9 685 \$	10 022 \$

Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice du gouvernement

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2011 à 2017 (en milliers)

	Chiffres réels 2011	Estimation 2012	Prévisions 2013	Prévisions 2014	Prévisions 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations							
Montants votés :							
Budget principal	100 643 \$	76 033 \$	72 033 \$	72 033 \$	57 833 \$	57 833 \$	57 833 \$
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	-	-	-	-	-
Budget supplémentaire C	-	1 001	-	-	-	-	-
Examen stratégique et fonctionnel de 2011	-	-	(537)	(14 200)	-	-	-
	108 565	82 034	71 496	57 833	57 833	57 833	57 833
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(81 147)	(58 466)	(52 674)	(42 510)	(42 575)	(42 637)	(42 697)
Régularisation des affectations déterminées	(6)	(948)	(865)	(800)	(738)	(678)	(621)
Montants constatés durant l'exercice en cours	27 412	22 620	17 957	14 523	14 520	14 518	14 515
Montants votés :							
Budget principal	76 033	72 033	72 033	57 833	57 833	57 833	57 833
Budget supplémentaire B	-	-	-	-	-	-	-
Crédit 15 du Conseil du Trésor	-	-	-	-	-	-	-
Crédit 35 du Conseil du Trésor	-	-	-	-	-	-	-
Affectation bloquée permanente	-	-	-	-	-	-	-
Stampede de Calgary – Budget suppl. B	5 000	-	-	-	-	-	-
Budget supplémentaire C	1 001	-	-	-	-	-	-
Examen stratégique et fonctionnel de 2011	-	(537)	(14 200)	-	-	-	-
	82 034	71 496	57 833	57 833	57 833	57 833	57 833
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(23 562)	(17 874)	(14 458)	(14 458)	(14 458)	(14 458)	(14 458)
Montants constatés durant l'exercice en cours	58 472	53 622	43 375	43 375	43 375	43 375	43 375
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	85 884 \$	76 242 \$	61 332 \$	57 898 \$	57 895 \$	57 893 \$	57 890 \$
Montants votés :							
Moins : liquidités reçues au cours de l'exercice	(61 414)	(55 231)	(44 983)	(44 983)	(44 983)	(44 983)	(44 983)
Liquidités à recevoir à l'exercice suivant	20 620	16 265	12 849	12 849	12 849	12 849	12 849
Régularisation des crédits parlementaires pour les affectations déterminées	(6)	(948)	(865)	(800)	(738)	(678)	(621)
Crédits parlementaires à constater à l'exercice suivant	(23 562)	(17 874)	(14 458)	(14 458)	(14 458)	(14 458)	(14 458)
Crédits parlementaires débiteurs/(reportés)	(2 948) \$	(2 557) \$	(2 474) \$	(2 409) \$	(2 347) \$	(2 287) \$	(2 230) \$

Budget de fonctionnement et d'immobilisations

Analyse des écarts pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011

	Chiffres réels 31 déc. 2011	Prévisions 31 déc. 2011	Écart
Recettes provenant des partenariats	8 004 721 \$	6 500 000 \$	1 504 721 \$
Autres	836 528	100 000	736 528
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	85 806 202	82 968 082	(2 838 120)
Stratégie et planification	650 948	839 178	188 230
Services généraux	11 948 085	15 965 460	4 017 375
	98 405 235	99 772 720	1 367 485
Coût de fonctionnement net	(89 563 986)	(93 172 720)	3 608 734
Crédits parlementaires	85 883 655	87 223 508	(1 339 853)
Excédent/(déficit) net	(3 680 331) \$	(5 949 212) \$	2 268 881 \$

Remarque : Les dépenses incluent les montants financés par les recettes provenant des partenariats.

Budget de fonctionnement et d'immobilisations

Analyse pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2012

	Estimation 31 déc. 2012	Prévisions 31 déc. 2012	Écart
Recettes provenant des partenariats	9 023 381 \$	6 500 000 \$	2 523 381 \$
Autres	818 262	100 000	718 262
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	77 187 427	68 829 185	(8 358 242)
Stratégie et planification	616 850	658 060	41 210
Services généraux	10 488 578	12 363 890	1 875 312
	88 292 855	81 851 135	(6 441 720)
Coût de fonctionnement net	(78 451 212)	(75 251 135)	(3 200 077)
Crédits parlementaires	76 241 493	75 251 135	990 358
Excédent/(déficit) net	(2 209 719) \$	- \$	(2 209 719) \$

Remarque : Les dépenses incluent les montants financés par les recettes provenant des partenariats.

Budget de fonctionnement et d'immobilisations

Analyse pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2011 à 2013

	Chiffres réels 31 déc. 2011	Estimation 31 déc. 2012	Prévisions 31 déc. 2013
Recettes provenant des partenariats	8 004 721 \$	9 023 381 \$	6 000 000 \$
Autres	836 528	818 262	562 447
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	85 806 202	77 187 427	56 818 361
Stratégie et planification	650 948	616 850	602 720
Services généraux	11 948 085	10 488 578	10 472 775
	98 405 235	88 292 855	67 893 856
Coût de fonctionnement net	(89 563 986)	(78 451 212)	(61 331 409)
Crédits parlementaires	85 883 655	76 241 493	61 331 409
Excédent/(déficit) net	(3 680 331) \$	(2 209 719) \$	- \$

Remarque : Les dépenses incluent les montants financés par les recettes provenant des partenariats.

Budget d'immobilisations

Analyse pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011

	Chiffres réels 31 déc. 2011	Prévisions 31 déc. 2011	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	233 133 \$	205 000 \$	(28 133) \$
Ameublement de bureau	31 541	65 000	33 459
Matériel informatique et logiciels	166 460	240 000	73 540
	431 134 \$	510 000 \$	78 866 \$

Budget d'immobilisations

Analyse pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2012

	Estimation 31 déc. 2012	Prévisions 31 déc. 2012	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	35 000 \$	50 000 \$	15 000 \$
Ameublement de bureau	15 000	50 000	35 000
Matériel informatique et logiciels	150 000	750 000	600 000
	200 000 \$	850 000 \$	650 000 \$

Budget d'immobilisations

Analyse pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2011 à 2017

	Chiffres réels 31 déc. 2011	Estimation 31 déc. 2012	Prévisions 31 déc. 2013	Prévisions 31 déc. 2014	Prévisions 31 déc. 2015	Prévisions 31 déc. 2016	Prévisions 31 déc. 2017
Immobilisations corporelles							
Améliorations locatives et désaffectation	233 133 \$	35 000 \$	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$
Ameublement de bureau	31 541	15 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Matériel informatique et logiciels	166 460	150 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
	431 134 \$	200 000 \$	300 000 \$	300 000 \$	300 000 \$	300 000 \$	300 000 \$



Commission canadienne du tourisme
Bureau 1400 – Four Bentall Centre
1055, rue Dunsmuir
Vancouver (Colombie-Britannique)
V7X 1L2

www.canada.travel

2012 © Commission canadienne du tourisme