



# LE TOURISME, MOTEUR DE CROISSANCE DU CANADA

Résumé du plan d'entreprise 2014-2018



« Des gens de partout dans le monde viennent au Canada pour explorer l'immense beauté de toutes ses régions. Ces touristes créent de l'emploi et soutiennent les économies locales. Notre gouvernement continuera de travailler avec les partenaires de l'industrie afin de promouvoir le Canada comme destination de choix pour le tourisme. »

– **Discours du Trône,**  
16 octobre 2013

« Le tourisme est un important moteur économique qui permet de bâtir des collectivités dans toutes les régions du Canada. [...] Notre gouvernement est conscient de l'importance du tourisme pour l'économie de notre pays. »

– **L'honorable Maxime Bernier,**  
ministre d'État (Petite Entreprise et  
Tourisme, et Agriculture)





**L**e tourisme, l'un des secteurs dont le développement est le plus rapide dans le monde entier, représente une excellente occasion de croissance économique à l'échelle mondiale pour le Canada. Les dépenses touristiques ne s'arrêtent pas aux portes des aéroports, des restaurants et des hôtels. Elles profitent également aux écoles, aux usines et aux industries de l'ensemble du pays. En effet, le tourisme est un catalyseur qui participe à l'essor des autres industries du fait de la vague d'intérêts et d'activités qu'il suscite.

L'industrie du tourisme est essentielle à l'identité sociale et culturelle ainsi qu'à l'intégrité du Canada, et sa contribution à la santé économique des Canadiens est capitale. Outre ces avantages directs, la croissance économique par le tourisme s'avère fort précieuse pour le Canada, car elle stimule le commerce international et les investissements étrangers.



**LA COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME (CCT)** a été créée en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* pour :

- veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme;
- promouvoir le Canada comme destination touristique de choix;
- favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le tourisme au Canada;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

À titre d'organisme national de promotion du tourisme, la CCT donne une voix unifiée à l'industrie canadienne du tourisme sur le marché touristique international. Nous sommes une société d'État financée par des crédits parlementaires et qui repose sur le principe des partenariats public-privé.

À titre d'organisme de marketing national du Canada, nous faisons la promotion du pays comme destination touristique quatre-saisons de premier choix sur les marchés étrangers qui offrent un potentiel de rendement supérieur. Nos initiatives font du Canada un pays où les vacanciers vivent des expériences extraordinaires, et une destination attrayante où tenir des réunions internationales et des voyages de motivation. Même si nous concentrons nos ressources sur certains marchés affichant un fort potentiel dans les Amériques, en Europe, en Asie et en Australie, nous demeurons à l'affût de ce qui se passe dans d'autres marchés intéressants.



## **NOTRE MISSION**

Canaliser la voix collective du Canada en vue d'accroître les recettes d'exportation du tourisme

## **NOTRE VISION**

Inviter le monde entier à explorer le Canada

## **NOTRE BUT**

Accroître les recettes d'exportation du tourisme pour le Canada sur les marchés qui procurent le meilleur rendement et où la marque du Canada est à l'avant-scène





<b>À PROPOS DE NOUS</b> .....	<b>IV</b>
<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL PAR INTÉRIM</b> ..	<b>1</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	
UN AVANTAGE POUR LE CANADA .....	<b>3</b>
<b>EXEMPLES DE RETOMBÉES MAJEURES</b> .....	<b>7</b>
<b>L'INDUSTRIE TOURISTIQUE MONDIALE</b> .....	<b>9</b>
<b>L'INDUSTRIE CANADIENNE DU TOURISME</b> .....	<b>11</b>
<b>LE TRAVAIL EN PARTENARIAT</b> .....	<b>12</b>
<b>CONTEXTE STRATÉGIQUE</b> .....	<b>13</b>
<b>L'AVENIR</b>	
NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2014-2018 .....	<b>15</b>
<b>LES INDICATEURS DU SUCCÈS</b> .....	<b>27</b>
<b>LA FAÇON DE FAIRE DE LA CCT</b> .....	<b>33</b>
<b>RÉGIE INTERNE</b> .....	<b>44</b>
<b>PLAN FINANCIER</b> .....	<b>47</b>

## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL PAR INTÉRIM

**LES RECETTES TOURISTIQUES ONT AUGMENTÉ DE 3 %** en 2012. Certes, le tourisme contribue ainsi à l'économie canadienne, mais nous tous qui travaillons dans ce secteur savons que son potentiel est beaucoup plus grand.

Le tourisme est un atout précieux pour le Canada. C'est le premier secteur d'exportation de services. C'est aussi le secteur qui soutient les régions ayant peu de débouchés par ailleurs. Et les revenus tirés du tourisme ne s'arrêtent pas à la porte des aéroports, des restaurants et des hôtels; ils profitent aux écoles, aux usines et aux industries d'un bout à l'autre du pays.

Au nom de la CCT, tant au Canada qu'à l'étranger, j'ai le grand plaisir de vous présenter le plan d'entreprise annuel. Vous y constaterez que l'orientation stratégique de la CCT n'a pas changé : il s'agit de faire augmenter les recettes d'exportation du tourisme pour le Canada, et ce, dans les marchés qui offrent le meilleur rendement du capital investi et où la marque du Canada est à l'avant-scène.



Si la CCT soutient l'industrie touristique du Canada, ce sont bien les contributions de l'industrie qui ont donné forme à ce plan. La stratégie de la CCT reflète les consultations menées auprès des acteurs de l'industrie touristique, qu'il s'agisse de petits entrepreneurs et d'éminents leaders d'opinion ou d'offices du tourisme et de gouvernements.

Les investissements nationaux dans le marketing du tourisme favorisent, avec une efficacité éprouvée, la notoriété du Canada, l'une des priorités de la Stratégie fédérale en matière de tourisme du gouvernement du Canada.

Ce qui est bon pour  
le tourisme l'est aussi  
pour le Canada.





Les investissements dans des initiatives de marketing du tourisme à l'étranger soutiennent le plan de croissance économique du gouvernement du Canada. Nous savons qu'une relance de la croissance est possible en tirant parti des priorités commerciales du Canada par l'intermédiaire du tourisme. La division Événements d'affaires Canada de la CCT se propose d'aligner ses objectifs de vente sur ceux du Plan d'action sur les marchés mondiaux du gouvernement fédéral. Cette harmonisation permettra ainsi aux délégués internationaux des secteurs prioritaires de prendre concrètement acte de l'occasion économique que représente le Canada, tout en le vantant comme un pays de choix pour faire des affaires et investir.

Nos partenaires de l'industrie accordent une grande valeur aux plateformes de la marque, véritables « rampes d'accès » pour l'industrie – études de marché, expériences canadiennes distinctives, salons et carrefours organisés par la CCT et un certain nombre d'activités financées conjointement. Celles-ci sont considérées comme essentielles à la réussite et à la croissance de l'industrie. Au cours des dernières années, la CCT a, de façon méthodique, fait rapport au gouvernement du Canada des recettes qui lui sont attribuables et de ses rendements du capital investi dans les différents programmes. Ces « rampes d'accès » mises en place pour les entreprises doivent toutefois elles aussi être évaluées à leur juste valeur. Ces données viendront enrichir nos rapports et présenteront un point de vue plus global de l'influence de la CCT sur l'industrie canadienne du tourisme et des avantages qu'en retire le gouvernement du Canada. Nous commencerons cette évaluation en 2014.

Enfin et surtout, la recherche d'efficacité est un processus continu à la CCT. Nous allons donc continuer à prendre des mesures visant à l'améliorer sans compromettre notre promesse d'excellence et d'innovation en marketing.

Explorez sans fin!

Greg Klassen

### UN AVANTAGE POUR LE CANADA

Le tourisme international d'agrément et d'affaires constitue une importante source de recettes en devises étrangères pour le Canada. S'il permet de créer des emplois immédiatement et de favoriser la croissance économique à long terme, son potentiel dépasse largement ce cadre.

Accueillir des touristes, c'est aussi ouvrir la porte aux investisseurs.

Le tourisme est le premier secteur d'exportation de services du Canada<sup>1</sup>. Dynamique, ce secteur d'exportation qu'est le tourisme au Canada génère des recettes, des emplois, des investissements et des exportations, contribuant ainsi à la croissance économique du pays. Ses retombées, comme le développement d'infrastructures dans d'autres industries, sont aussi importantes.

Le Canada n'est pas qu'une destination touristique internationale. Il est aussi un partenaire d'affaires.

L'industrie canadienne du tourisme ouvre la porte à d'autres secteurs prioritaires. Un voyage d'affaires est l'occasion pour les entrepreneurs d'établir des relations avec d'éventuels clients et fournisseurs à l'étranger<sup>2</sup>. Le tourisme d'affaires en particulier stimule les investissements futurs. En effet, les voyageurs d'affaires constatent à la source les possibilités d'investissement au pays lorsqu'ils participent à une réunion, à un congrès ou à une exposition, et sont susceptibles de revenir pour faire des affaires<sup>3</sup>.

Le tourisme, fondamentalement, entraîne le développement des affaires, et ce qui est bon pour le tourisme l'est aussi pour le Canada.

Le Canada peut tirer parti du tourisme en procédant à des investissements et en nouant des partenariats d'affaires à plus grande échelle. Puisque le Canada espère étendre ses réseaux d'exportation en y incluant des partenaires tels que la Chine, l'Inde et le Brésil, la hausse du nombre de touristes en provenance de ces pays jouera un rôle prépondérant dans le renforcement de ces relations commerciales<sup>4</sup>.

Le Canada est en position de force. Le tourisme est l'élément le plus déterminant dans la réputation d'un pays et, à l'heure actuelle, notre réputation surpasse celle de la concurrence. Le Canada est

<sup>1</sup> Tableau 376-0108 – Transactions internationales de services, par catégorie, par trimestre (en dollars), CANSIM (base de données), Statistique Canada.

<sup>2</sup> Conseil mondial du voyage et du tourisme, *The Economic Advantages of Travel & Tourism*, novembre 2012.

<sup>3</sup> Business Tourism Partnership, *Business Tourism Leads The Way*, juillet 2005.

<sup>4</sup> La Chambre de commerce du Canada, *Rétablir le tourisme canadien*, juillet 2013.

prêt à profiter de la demande croissante mondiale pour les voyages internationaux, et de notre réputation en tant que centre d'excellence dans nombre de secteurs du commerce.

Il nous faut néanmoins surmonter certaines difficultés. Certaines destinations émergentes qui gagnent en popularité procèdent à un marketing massif en vue de tirer parti de la hausse de la demande mondiale pour les voyages. La CCT entend continuer de représenter un gage de valeur pour l'industrie du tourisme, d'offrir des occasions intéressantes à ses partenaires et de générer d'excellentes retombées économiques pour la population canadienne.

Notre stratégie orientée sur la croissance consiste désormais à miser sur nos plus grandes forces et, chemin faisant, à en acquérir de nouvelles. Notre présence est chère à nos intervenants de l'industrie du tourisme. Ceux-ci estiment que, sans notre leadership et nos solides plateformes marketing, il leur serait bien plus difficile de faire croître leurs entreprises.

La CCT appuie l'industrie canadienne du tourisme et définit la nature de ses interventions en fonction des commentaires de l'industrie. Ainsi, notre stratégie est le fruit des consultations menées auprès des membres de l'industrie du tourisme, qu'il s'agisse de propriétaires de petites entreprises, d'éminents leaders d'opinion, d'offices du tourisme ou de partisans du gouvernement.

Les investissements nationaux dans le marketing du tourisme favorisent, avec une efficacité éprouvée, la notoriété du Canada, l'une des priorités de la Stratégie fédérale en matière de tourisme du gouvernement du Canada. Compte tenu de la capacité avérée de la CCT à conclure des partenariats, la valeur des investissements dans la promotion du tourisme double<sup>5</sup>.

De plus, les investissements dans le marketing du tourisme international accélèrent la création d'emplois et la croissance économique dans le secteur du tourisme, mais aussi dans nombre de secteurs commerciaux prioritaires au Canada. Par conséquent, notre but ultime est d'accroître les recettes d'exportation du tourisme du Canada sur les marchés qui offrent le meilleur rendement, et où la marque du Canada est à l'avant-scène aujourd'hui et où elle le sera encore demain. Ce but s'arrime à trois axes thématiques, piliers de notre stratégie qui repose sur cinq objectifs permettant de réaliser la stratégie sur le plan opérationnel. Deux grandes cibles pour 2014 consisteront à générer des recettes touristiques supplémentaires de 425 millions de dollars pour l'économie du pays et à soutenir 3 200 emplois dans l'industrie canadienne du tourisme. Les principales cibles sont résumées dans le tableau ci-dessous :

INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES POUR 2014
Nombre de voyageurs d'agrément convertis	263 000
Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT	425 millions \$
Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	56 millions \$
Emplois attribuables à la CCT	3 200
Classement de la marque nationale	Dans les cinq premières

Les activités de marketing du tourisme qui résulteront de notre stratégie 2014-2018 se traduiront, il est certain, par une hausse de la demande touristique pour le Canada, en plus d'améliorer la croissance économique des collectivités et des villes du pays.

<sup>5</sup> Selon la moyenne sur cinq ans du ratio des contributions versées par les partenaires.

Nous donnons à l'industrie canadienne un accès efficace et toujours en conformité avec la marque aux marchés lucratifs, tout en produisant un rendement positif pour le gouvernement du Canada.

## STRATÉGIE 2014-2018 DE LA CCT

### NOTRE BUT

(RÉSULTAT FINAL)

Accroître les recettes d'exportation du tourisme pour le Canada sur les marchés qui procurent le meilleur rendement et où la marque du Canada est à l'avant-scène

### THÈMES STRATÉGIQUES

(RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES)

Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne

Fournir aux entreprises touristiques canadiennes des plateformes conformes à la marque pour les aider à vendre la destination Canada

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



## OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE 2014

1. Jeter les bases du programme Jeunes voyageurs 2017
2. Étudier les possibilités de développement du secteur des événements d'affaires dans le contexte du programme commercial du Canada
3. Poursuivre le développement de plateformes conformes à la marque pour l'industrie en visant des rendements tant immédiats que potentiels
4. Tenter de définir plus globalement la valeur que représente la CCT pour l'industrie, au-delà des mesures de rendement du capital investi habituelles
5. Poursuivre les efforts continus en matière d'efficacité

## EXEMPLES DE RETOMBÉES MAJEURES

### LES JEUX OLYMPIQUES DE 2010

Les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver ont été une occasion unique de faire connaître le Canada sur la scène internationale et d'inciter le monde entier à venir le visiter. Soutenue par un investissement de 26 millions de dollars du gouvernement du Canada, la CCT a adopté une stratégie sur cinq ans axée sur le tourisme et ayant pour but de tirer parti des Jeux pour accroître la notoriété mondiale du Canada en faisant la promotion du pays comme une destination touristique recherchée.

#### RÉSULTATS DIGNES DE MENTION DE LA CCT :

- La CCT a généré 853 millions de dollars en recettes touristiques supplémentaires pour le Canada entre 2008 et 2012.
- La portée d'auditoire des messages sur les Jeux influencés par la CCT a atteint 12 milliards d'impressions.
- Événements d'affaires Canada a pu engendrer des retombées potentielles de plus de 14 millions de dollars et des retombées réelles d'un million de dollars en 2010, dans la foulée des Jeux olympiques.

## PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE DU CANADA

Dans la cadre de la stratégie fédérale visant à stimuler la croissance économique, le Plan d'action économique du Canada a accordé à la CCT un financement sur deux ans de 48 millions de dollars à partir de 2009. Ce financement spécial a permis à la CCT de mener une campagne publicitaire au Canada et d'entreprendre de nouvelles activités dans les marchés étrangers prioritaires que sont les États-Unis, la Chine, l'Inde et le Brésil.

La majeure partie de ce financement ponctuel spécial a servi à réaliser *Secret d'ici*, une campagne publicitaire nationale qui encourageait les Canadiens à consacrer leur budget de voyage à la découverte du « Canada tel qu'ils ne l'avaient jamais vu ». La campagne *Secret d'ici*, qui aura duré deux ans, a connu un vif succès et joué un rôle clé pour convaincre des consommateurs canadiens planifiant un voyage à l'étranger d'envisager plutôt de passer leurs vacances au Canada.

Ce financement spécial a aussi permis à la CCT d'accroître sa visibilité marketing dans le marché américain des voyages d'agrément. En ajoutant Chicago à sa liste de villes ciblées par son marketing aux États-Unis, la CCT a attiré environ 132 000 voyageurs supplémentaires au Canada, ce qui a rapporté plus de 72 millions de dollars en recettes touristiques et près de 10 millions de dollars en recettes fiscales fédérales pendant ces deux années.

Enfin, grâce à ce financement ponctuel, la CCT a pu étudier les nouvelles possibilités qu'offrent les marchés émergents de la Chine, de l'Inde et du Brésil.

### RÉSULTATS DIGNES DE MENTION DE LA CCT AVEC LA CAMPAGNE *SECRET D'ICI* :

- De 2009 à 2011, la CCT a convaincu 4,5 millions de Canadiens d'explorer leur pays. De ce nombre, un million ont troqué leurs plans de voyage à l'étranger pour un voyage au Canada.
- En tout, des recettes touristiques de 1,2 milliard de dollars ont été générées pour le Canada, et plus de 150 millions en recettes fiscales fédérales en 2010 et en 2011.
- Ce sont plus de 10 720 emplois dans le secteur canadien du tourisme qui ont ainsi été soutenus.

## 100<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DU STAMPEDE DE CALGARY

Le Stampede de Calgary, reconnu comme « le plus grand spectacle en plein air du monde », constitue un joyau parmi les événements tenus au Canada : c'est en effet l'un des plus anciens événements qui continuent d'avoir lieu au pays. L'année 2012 marquait le centenaire du Stampede de Calgary. Reconnaisant l'importance de ce jalon historique pour l'événement, le gouvernement fédéral a soutenu les célébrations dans le cadre de son Plan d'action économique. Le financement de 5 millions de dollars ainsi versé par le gouvernement à la CCT a permis à cette dernière de faire la promotion des célébrations du centenaire pour accroître la notoriété du Stampede à l'échelle internationale et aussi d'attirer des voyageurs internationaux non seulement à l'événement, mais aussi en Alberta, plus globalement.

### RÉSULTATS DIGNES DE MENTION DE LA CCT :

- Le programme a généré quelque 9,2 millions de recettes touristiques supplémentaires pour le Canada en 2012.
- L'État a enregistré des recettes d'environ 2,8 millions de dollars, dont 1,2 million en recettes fiscales en 2012.
- Ce sont 71 emplois dans le secteur canadien du tourisme qui ont été soutenus.



**REPRÉSENTANT PLUS D'UN BILLION DE DOLLARS**, le tourisme mondial donne lieu à une concurrence féroce au sein de l'industrie. Les touristes dépensent trois milliards de dollars par jour, soit deux millions par minute, ce qui fait du tourisme une industrie lucrative dans laquelle les pays peuvent investir pour stimuler leur économie et encourager les échanges commerciaux et les investissements. Il s'agit également de l'une des industries connaissant la plus importante croissance dans le monde. Le nombre d'arrivées de touristes internationaux a dépassé le cap du milliard en 2012 et, d'ici 2030, il devrait atteindre 1,8 milliard<sup>6</sup>.

Selon les données préliminaires, le tourisme est demeuré vigoureux au cours des huit premiers mois de 2013. En effet, de janvier à août, le nombre d'arrivées de touristes internationaux a augmenté de 5 % par rapport à la même période en 2012, pour atteindre un chiffre mondial record de 747 millions. C'est notamment l'augmentation de la demande en Europe, en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient, signe d'une confiance renouvelée, qui a permis d'enregistrer ces solides résultats. Par ailleurs, la demande en Amérique du Nord a connu une croissance de 3 %. Ces excellents chiffres traduisent la grande vigueur du secteur du tourisme dans l'ensemble, qui devrait se poursuivre en 2014 malgré les difficultés économiques que connaissent actuellement certaines régions du globe<sup>7</sup>.

### L'ÉCHIQUIER TOURISTIQUE

L'économie du tourisme poursuit sa croissance rapide dans le monde. Il en découle une concurrence toujours plus forte. Les investissements en marketing que font différents pays dans le monde sont bien étayés. Or, dans le contexte du plan d'avenir de la CCT, la présente analyse se concentre sur la situation des principaux concurrents du Canada.

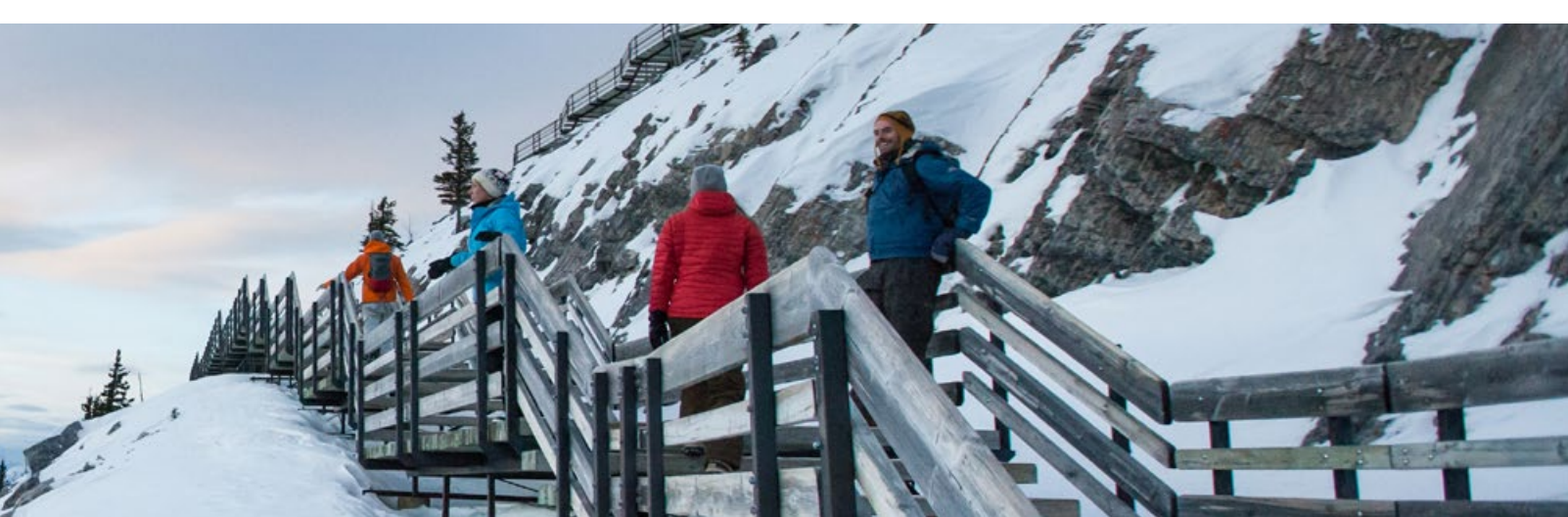
#### **Tourism Australia**

Tourism Australia dispose d'un budget de fonctionnement de 150 millions de dollars australiens (soit 150 millions de dollars canadiens), dont 135 millions proviennent de crédits parlementaires et environ 15 millions d'un fonds spécial de marketing axé sur l'Asie (Asia Marketing Fund) financé par les droits de passage des voyageurs aériens. Ces niveaux d'investissement sont stables par rapport aux années antérieures.

<sup>6</sup> Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), *Les faits saillants OMT du tourisme*, édition 2012, 2012.

<sup>7</sup> Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), *Baromètre OMT du tourisme mondial*, volume 11, octobre 2013.





### **Tourism New Zealand**

En 2013, Tourism New Zealand a reçu un financement supplémentaire annuel de 20 millions de dollars américains (21 millions de dollars canadiens), dans le but de renforcer son marketing en Asie et de mettre en place un programme pour les réunions et les congrès. Cette annonce repose sur l'idée que la croissance de l'Asie présente une occasion supplémentaire, et non une solution de rechange. Les crédits budgétaires de Tourism New Zealand s'élèvent actuellement à 100 millions de dollars américains (105 millions de dollars canadiens) par année. Il semble néanmoins que ce nouveau financement donnera lieu à un examen plus rigoureux des activités de Tourism New Zealand, si bien qu'il ne serait pas étonnant que l'organisme adopte certaines des approches rigoureuses de la CCT en matière d'évaluation de la publicité.

### **VisitBritain**

VisitBritain sort d'une période d'austérité. L'organisation a reçu un financement spécial pour les Jeux olympiques de 2012 et le jubilé de diamant de la reine. VisitBritain dispose d'un financement de base de 38 millions de livres sterling (64 millions de dollars canadiens), et d'un financement spécial de 20 millions de livres sterling (34 millions de dollars canadiens) pour le marché de la Chine et d'autres régions d'Asie.

### **Brand USA**

En 2014, Brand USA entamera la troisième année de son mandat quinquennal initial adopté aux termes de la loi sur la promotion des voyages aux États-Unis, soit la *US Travel Promotion Act*. Brand USA reçoit 100 millions de dollars américains (105 millions de dollars canadiens) dans le cadre du Système électronique d'autorisation de voyage des pays offrant un programme de dispense de visa et au moins 100 millions de dollars américains (105 millions de dollars canadiens) issus de partenariats.

## L'INDUSTRIE CANADIENNE DU TOURISME



### **Le tourisme joue un rôle important au sein de notre économie**

L'industrie canadienne du tourisme est un moteur économique fondamental puisqu'elle crée de l'emploi et soutient tous les ordres de gouvernement. Cette industrie qui représente au-delà de 610 000 emplois<sup>8</sup> et plus de 159 000 entreprises du tourisme<sup>9</sup> a généré près de 82 milliards de dollars en recettes touristiques en 2012, dont 16,1 milliards provenant du tourisme international<sup>10</sup>.

### **Le Canada accueille de plus en plus de visiteurs**

En 2012, le Canada a accueilli 16 millions de touristes étrangers pour des voyages d'une nuit ou plus, soit une augmentation de 1,7 % par rapport à 2011. Cette augmentation est en grande partie liée à la hausse de 2,5 % du nombre de voyages en provenance du marché des États-Unis, qui montre des signes de reprise prometteurs. Si le Canada a constaté une baisse du nombre de visiteurs en provenance de deux de ses principaux marchés sources, soit l'Allemagne et le Royaume-Uni, il a enregistré des hausses notables en provenance des marchés émergents du Brésil, de la Chine et du Mexique.

### **Les voyageurs internationaux dépensent davantage**

Les voyageurs internationaux ayant effectué un séjour d'une nuit ou plus ont dépensé 12,3 milliards de dollars au Canada en 2012, soit 2,3 % de plus qu'en 2011. Les dépenses des visiteurs chinois ont bondi de près de 20 % et ont surpassé celles des visiteurs allemands, faisant de la Chine le troisième marché en importance de la CCT en ce qui concerne les dépenses touristiques (sans compter les États-Unis). Nous avons lieu de croire que la croissance se poursuivra en 2013 et 2014, notamment en raison de l'augmentation du taux d'occupation des hôtels et des niveaux de ventes record des compagnies aériennes.

### **Profil démographique des visiteurs et jeunes voyageurs**

Les touristes qui visitent le Canada sont de plus en plus jeunes. Le nombre de visiteurs étrangers de 24 ans et moins (Américains exclus) a grimpé de 24 % et représente 20 % de l'ensemble des visiteurs. Parmi les marchés étrangers cibles de la CCT, c'est de la France que sont venus le plus de jeunes voyageurs (99 500), mais la plus forte proportion de jeunes de 24 ans et moins (34 %) a été enregistrée chez les voyageurs du Mexique.

Le nombre de voyageurs internationaux devrait poursuivre son importante croissance. C'est donc l'occasion pour le Canada de saisir une part importante du marché. Nous avons enregistré une bonne croissance au cours des dernières années et comptons continuer sur notre lancée en 2014. La CCT poursuivra sa collaboration avec l'industrie canadienne du tourisme pour inciter les voyageurs à explorer le Canada.

<sup>8</sup> Statistique Canada, *Indicateurs nationaux du tourisme : estimations trimestrielles*, deuxième trimestre, 2013.

<sup>9</sup> Unité de la recherche de la CCT, rapprochement entre le Compte satellite du tourisme et le Registre des entreprises de Statistique Canada (décembre 2012) à l'échelle des établissements.

<sup>10</sup> Statistique Canada, *Indicateurs nationaux du tourisme : estimations trimestrielles*, deuxième trimestre, 2013.

La CCT est fondée sur le principe des partenariats, et ce sont ces partenariats qui permettent de renforcer la marque du Canada sur la scène internationale ainsi que le pouvoir marketing du Canada.

Grâce à leurs contributions, les partenaires de l'industrie ont en moyenne doublé la valeur des crédits parlementaires annuels de la CCT. Certes, il est plus difficile d'atteindre ce résultat dans les périodes de restrictions budgétaires, mais il s'agit d'une preuve indéniable et impressionnante de l'engagement mutuel et de la collaboration de la CCT et de l'industrie. En 2012, les contributions des partenaires aux activités de la CCT ont atteint près de 62 millions de dollars, permettant à notre effort de marketing de disposer de 138 millions de dollars. La CCT compte les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux parmi ses partenaires, de même que des organismes de marketing de destination et régionaux, des représentants du secteur privé, ainsi que des professionnels des voyages et du secteur des réunions d'affaires à l'échelle internationale.

Au-delà de sa contribution à l'économie et au bien-être des Canadiens, l'industrie canadienne du tourisme est essentielle à l'identité sociale et culturelle du Canada. La CCT et ses partenaires considèrent comme un privilège le fait de pouvoir soutenir cette industrie.

La CCT est très fière de tous les partenaires de l'industrie, peu importe leur niveau de contribution, qui offrent un financement de contrepartie et qui collaborent avec elle à ses initiatives et programmes de marketing.

En 2012, les contributions des partenaires ont totalisé près de 62 millions de dollars :

- 9,9 millions de dollars en contributions en espèces pour les campagnes de marketing menées par la CCT;
- 15,8 millions de dollars en contributions en nature pour des campagnes de marketing ou des visites de médias menées par la CCT;
- 36 millions de dollars en contributions de partenaires lorsque la CCT a participé à des campagnes menées par des partenaires.

Ces partenariats se sont traduits par un ratio de contribution de 0,8:1 par rapport à nos crédits parlementaires d'environ 76 millions de dollars, et ce ratio a dépassé le ratio ciblé de 0,6:1. Il ne fait aucun doute que nos programmes sont toujours pertinents aux yeux de nos partenaires.

### TENDANCES

Malgré l'incertitude économique persistante à l'échelle mondiale, non seulement le tourisme mondial tient-il bon, mais il est en expansion, ce qu'étaient certaines tendances dignes de mention.

#### **Croissance grâce aux économies émergentes**

Au cours des dernières années, le monde a connu une croissance impressionnante grâce aux puissantes économies émergentes. Les classes moyennes montantes de ces marchés émergents ont soif de voyages, notamment en Chine. En effet, ce pays, dont la classe moyenne croît rapidement, est maintenant celui qui dépense le plus sur le marché du tourisme international, et on prévoit que la croissance économique en Chine et dans d'autres marchés asiatiques et latino-américains continuera d'alimenter la demande pour les voyages internationaux.

#### **Reprise dans les marchés traditionnels**

Les marchés sources traditionnels du Canada montrent des signes de reprise. Les marchés que représentent les États-Unis et le Royaume-Uni rebondissent effectivement après plusieurs années d'austérité. Le nombre de visiteurs en provenance de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et du Japon est également en hausse.

#### **Voyage d'immersion**

De plus en plus de voyageurs recherchent l'authenticité et les expériences, choisissent des destinations dépaysantes, et désirent se plonger dans une culture et une langue étrangères.

#### **Hausse des voyages chez les membres de la génération Y et les baby-boomers**

L'âge du voyageur moyen est en baisse. Une personne sur cinq qui visite le Canada est âgée de moins de 24 ans : la génération Y veut parcourir le monde et le faire tout de suite. En même temps, les baby-boomers qui prennent leur retraite profitent de leurs économies et de leur temps libre pour voyager.

#### **Médias sociaux**

De plus en plus de consommateurs passent aux technologies en ligne et mobiles, se tournant vers les plateformes de médias sociaux pour planifier leurs voyages, profiter de leurs séjours, puis raconter et se remémorer leurs expériences. Parallèlement, une nouvelle voix se fait entendre, celle des blogueurs de voyage, dont l'influence croît rapidement.

## OCCASIONS

Un grand nombre d'occasions pour le tourisme se dessinent dans le paysage mondial. Le Canada doit les saisir dès maintenant s'il veut prendre la place qui lui revient sur ce marché touristique mondial en plein essor.

### **Demande touristique mondiale**

Croissance économique rime avec augmentation des avoirs. Les revenus disponibles plus élevés, en particulier en Asie et en Amérique du Sud, ont éveillé le désir – de plus en plus fort – de voyager de par le monde. Ces régions contribuent fortement à la hausse du nombre de touristes internationaux qui arrivent au pays, une hausse de 4 % en 2012<sup>11</sup>.

### **Image favorable sur la scène internationale**

L'image du Canada n'a jamais été aussi favorable. Depuis trois ans, le Canada est, selon le Reputation Institute<sup>12</sup>, le pays qui jouit de la meilleure réputation dans le monde. Par ailleurs, il se classe au deuxième rang des meilleurs pays où faire des affaires.

### **Tourisme d'affaires en hausse**

Le Canada est reconnu à l'échelle internationale comme centre d'excellence, et le gouvernement fédéral s'est engagé à renforcer la capacité du pays à innover dans divers secteurs afin d'encourager les échanges commerciaux et les investissements étrangers.

### **Augmentation de la capacité aérienne intérieure**

Grâce au développement des réseaux de partenaires des transporteurs aériens canadiens, les services aériens régionaux ont récemment été élargis afin de desservir les petites collectivités canadiennes. Cet accroissement de la capacité aérienne régionale peut faciliter les déplacements des voyageurs internationaux qui souhaitent explorer le Canada au-delà des grands centres.

## DÉFIS

Le Canada est résolu à prendre sa place sur le marché mondial des voyages, mais, sur certains plans, il est désavantagé par rapport à la concurrence.

### **Concurrence acharnée**

Le Canada fait face à une concurrence féroce de ses concurrents traditionnels que sont le Royaume-Uni et l'Australie, de même que les États-Unis, qui se sont récemment dotés d'une organisation nationale de marketing touristique. Reconnaissant les avantages économiques que procure le tourisme, ces pays investissent généreusement dans leurs activités de marketing en vue de renforcer leur emprise sur le marché des voyages internationaux.

### **Destinations émergentes**

Aux quatre coins du monde, les gouvernements reconnaissent que le tourisme est un puissant moteur économique – création d'emplois et croissance grâce aux recettes en devises étrangères –, de sorte qu'ils exercent un marketing massif. Les destinations émergentes et exotiques ont une incidence sur le nombre d'arrivées enregistré par des destinations bien établies comme le Canada. Les voyageurs d'aujourd'hui sont exposés à des messages de la Turquie, de la Malaisie, de l'Amérique du Sud ou de l'Afrique qui sont tout aussi convaincants que ceux du Royaume-Uni ou de la France.

### **Accès aux visas**

La libéralisation, par les destinations concurrentes, des politiques en matière de visas à l'échelle mondiale s'avère désavantageuse pour le Canada, les voyageurs étant susceptibles de changer de cap.

### **Compétitivité des prix**

Voyager au Canada est considéré comme coûteux comparativement à bien d'autres destinations. Le coût élevé du transport à destination et à l'intérieur du pays explique en partie pourquoi le secteur du tourisme canadien occupe le 124<sup>e</sup> rang, sur 140 pays, pour ce qui est de la compétitivité des prix<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), *Les faits saillants OMT du tourisme*, édition 2013, 2013.

<sup>12</sup> Reputation Institute, *2013 Country RepTrak™ Topline Report*, 2013.

<sup>13</sup> *Rapport 2013 du Forum économique mondial sur la compétitivité du secteur du voyage et du tourisme (Réduire les obstacles à la croissance économique et à la création d'emplois)*, 2013.



### NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2014–2018

La CCT demeure orientée sur une stratégie de croissance et les marchés à haut rendement. La CCT estime que ce sont les voyageurs internationaux « payants » en provenance de ses marchés cibles qui représenteront la plus importante source de revenus et la principale voie de croissance pour l'industrie canadienne du tourisme. Cette stratégie, qui consiste à cibler les consommateurs qui séjournent plus longtemps et qui dépensent plus, s'est avérée fructueuse par le passé en ce qu'elle augmente les retombées pour le Canada.

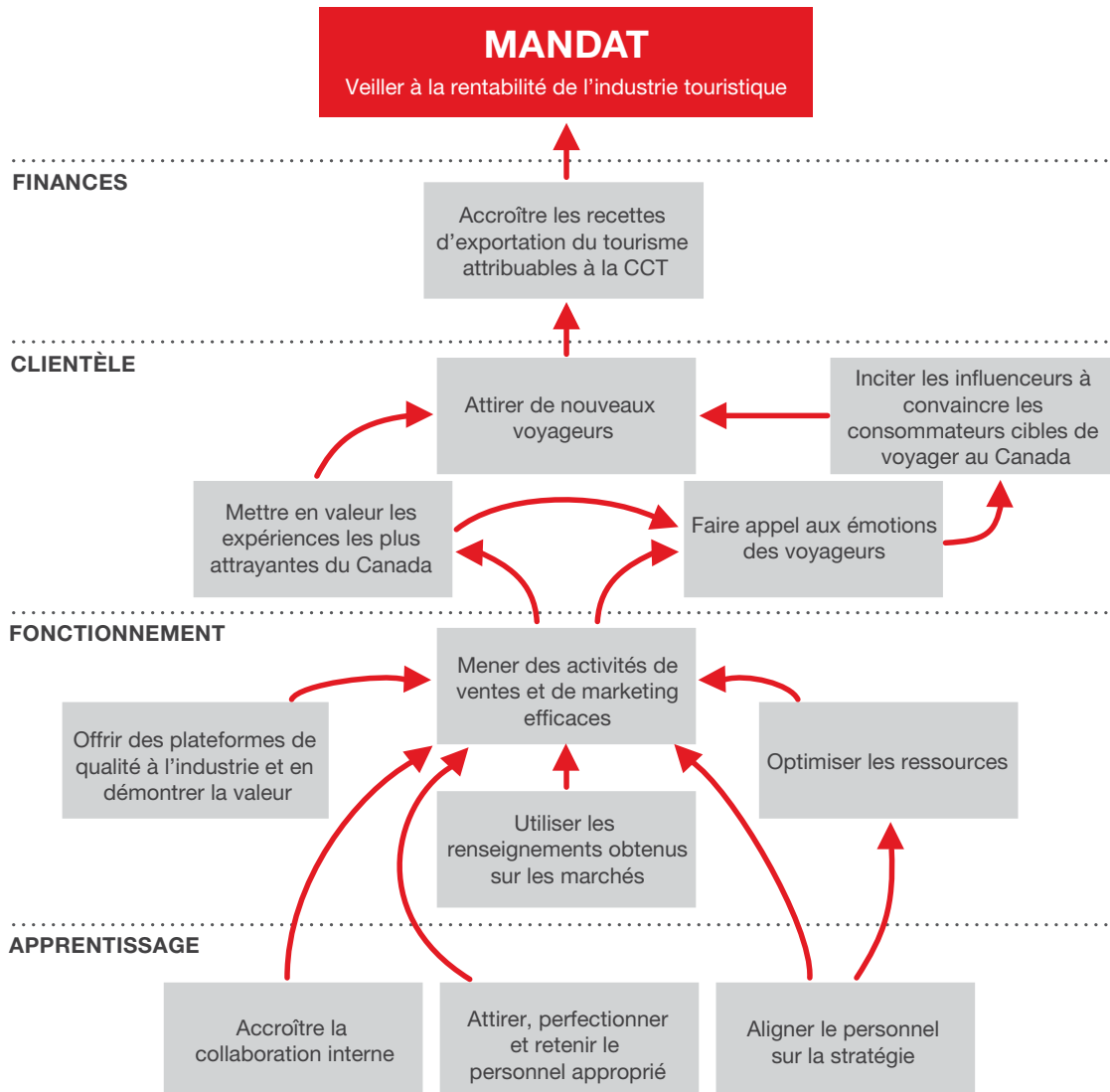
Dans notre plan stratégique 2014-2018, nous réitérons notre objectif stratégique qui consiste à accroître les recettes d'exportation touristique pour l'économie canadienne en ciblant les marchés qui offrent les meilleures perspectives économiques et où la marque touristique canadienne fait figure de pouce. Ce but s'arrime à trois grands axes thématiques, soit les piliers de notre stratégie qui repose sur cinq objectifs permettant de réaliser la stratégie sur le plan opérationnel, lesquels représentent en outre nos grandes priorités pour 2014.

Trois documents stratégiques font état de ces trois grands axes thématiques du plan stratégique de 2014-2018 et des cinq objectifs opérationnels de 2014 :

1. D'abord, le **schéma de la stratégie** illustre la vision d'une organisation efficace axée sur la stratégie et la complémentarité des objectifs opérationnels de la CCT pour respecter les quatre prescriptions de la *Loi sur la CCT*. Selon le conseil d'administration de la CCT, ces quatre axes agissent ensemble de façon à « soutenir une industrie touristique prospère ».
2. Le **modèle logique** dépeint en outre les principaux extrants de la CCT et la façon dont ils structurent l'atteinte de résultats mesurables à tous les échelons de l'organisation.
3. Le **tableau de bord prospectif** fait quant à lui état des principales mesures du rendement et des cibles, et il permet de rendre compte des résultats atteints annuellement. Le tableau de bord prospectif est aussi un outil mis en œuvre à l'échelle de l'organisation dans l'objectif de bien ancrer l'orientation opérationnelle et de servir de cadre sur tous les plans.

## SCHÉMA DE NOTRE STRATÉGIE

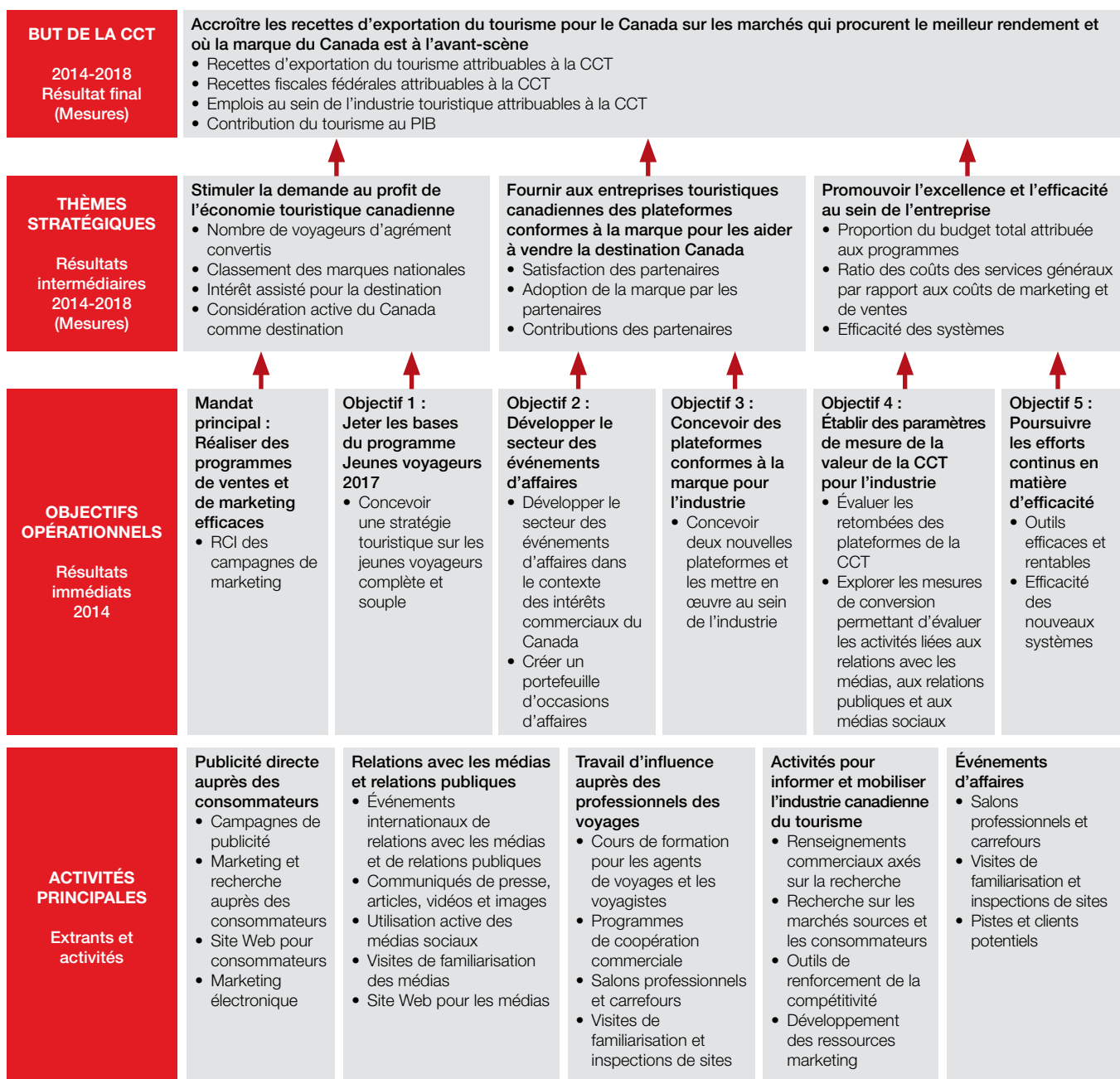
Le schéma de la stratégie illustre la vision d'une organisation efficace axée sur la stratégie et l'interaction des objectifs opérationnels de la CCT pour respecter les quatre prescriptions de la *Loi sur la CCT*. Selon le conseil d'administration de la CCT, ces quatre axes agissent ensemble de façon à « veiller à la rentabilité de l'industrie touristique ».



## MODÈLE LOGIQUE

Ce modèle logique dépeint les principaux extrants de la CCT et la façon dont ils structurent l'atteinte de résultats mesurables à court, à moyen et à long termes, et ce, à tous les échelons de l'organisation. Le modèle indique aussi la relation entre les activités et extrants de la CCT et la création de données, d'outils, de ressources et d'occasions que les entreprises canadiennes peuvent mettre à profit pour exporter leur offre touristique canadienne avec une efficacité et une efficience accrues. Les indicateurs et cibles spécifiques associés à chaque bloc du modèle sont ensuite nommés et reportés dans le tableau de bord prospectif, à l'échelle de l'entreprise ou des unités opérationnelles pertinentes, selon le cas.

Quant à l'horizon temporel, le but (résultat final) et les thèmes stratégiques (résultats intermédiaires) que la CCT s'est donnés et qui concourent à la réalisation de notre **mandat principal** doivent être concrétisés au fil de la période couverte par le Plan d'entreprise 2014-2018. Les objectifs opérationnels (résultats immédiats) sont les priorités stratégiques à court terme que la CCT souhaite réaliser en 2014. Ils contribuent également à l'atteinte des objectifs à long terme.





## THÈMES STRATÉGIQUES

Dans cette section, nous approfondissons chacun des trois thèmes stratégiques et des cinq objectifs opérationnels du Plan d'entreprise.

### Thème stratégique 1 : Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne

La CCT a pour mandat de promouvoir le Canada dans le monde, et ce, dans l'intérêt de l'économie canadienne. La CCT cherche à soutenir une industrie touristique profitable en augmentant les recettes d'exportation du tourisme pour le Canada. C'est en exécutant notre mandat principal, soit faire la promotion du Canada à l'étranger comme une destination touristique et stimuler la demande pour les produits touristiques canadiens, que nous y parvenons, et ce, avec l'objectif d'augmenter les recettes de notre pays. Ce sont précisément ces recettes en devises étrangères qui constituent un moteur pour l'emploi et pour les revenus des entreprises canadiennes du secteur du tourisme.

Ensemble, la CCT, les organismes de marketing provinciaux, territoriaux et de destination et les entreprises privées au pays conjuguent leurs efforts et se rallient derrière une marque unique, la marque *Canada. Explorez sans fin*, pour interpeller le voyageur international « payant ». Le secteur du tourisme privé, qui est largement représenté par de petits entrepreneurs ou entreprises, apprécie d'ailleurs cet accès aux marchés étrangers que la CCT leur réserve à titre d'organisation de coordination nationale, un accès qui leur serait en grande partie fermé si ces petits joueurs devaient travailler individuellement.

Les études montrent en outre, dans le contexte du marketing international, que c'est la stratégie de marketing de la marque touristique *nationale* qui est la plus efficace, les voyageurs percevant avant tout le « Canada » (plus de 20 %), alors que moins de 1 % connaissent individuellement les provinces, territoires ou attractions emblématiques<sup>14</sup>.

Dans toutes nos activités, nous cherchons effectivement à créer des occasions d'affaires qui souriront globalement à l'économie canadienne, au-delà de l'économie du tourisme. Voilà qui est devenu un principe moteur à la CCT se traduisant dans tous les aspects de nos canaux de marketing.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT DE LA CCT	PERSPECTIVE	CIBLE POUR 2014
RCI des campagnes de marketing	Clientèle	62:1 <sup>†</sup>
Nombre de voyageurs d'agrément convertis	Clientèle	263 000 <sup>†</sup>
Nombre de délégués issus des activités liées aux événements d'affaires	Clientèle	Mesure de référence
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément de la CCT	Finances	383 millions \$ <sup>†</sup>
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC de la CCT	Finances	42 millions \$
Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT	Finances	425 millions \$ <sup>†</sup>
Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	Finances	56 millions \$ <sup>†</sup>
Emplois attribuables à la CCT	Finances	3 200 <sup>†</sup>
Classement de la marque nationale	Clientèle	Dans les cinq premières
Intérêt assisté pour la destination	Fonctionnement	78 %
Considération active du Canada comme destination	Fonctionnement	18 %

<sup>†</sup> Les cibles sont fondées sur les études de mesure prévues pour les marchés de l'Australie, de la Chine, de la France, de l'Allemagne et du Royaume-Uni.

<sup>14</sup> CCT, *Veille touristique mondiale*, sondage 2011.

## **Thème stratégique 2 : Fournir aux entreprises touristiques canadiennes des plateformes conformes à la marque pour les aider à vendre la destination Canada**

La CCT fonctionne selon un modèle de partenariat. Nous offrons une marque nationale forte derrière laquelle les entreprises canadiennes du secteur du tourisme et les organisations de marketing au Canada peuvent se ranger. Nous proposons également une gamme de plateformes conformes à la marque donnant une visibilité internationale aux entreprises canadiennes du secteur du tourisme. Ces plateformes sont en fait des services ou des activités qu'il est plus efficace d'offrir au moyen d'une marque forte, qui viennent se conjuguer au savoir, à l'expertise et à la capacité logistique d'un office national du tourisme. Autrement dit, l'industrie touristique compte sur la CCT pour exécuter certaines tâches ou initiatives qu'elle aurait autrement beaucoup de mal à réaliser seule. Mentionnons à ce titre les études de marché, la collection d'expériences canadiennes distinctives, les salons professionnels, les carrefours, les événements d'affaires ou encore les activités et le matériel de promotion. Ces plateformes aident ainsi les entreprises touristiques à promouvoir leurs produits à l'échelle internationale et peuvent être présentées de façon efficace et profitable par un organisme de marketing touristique ayant une position de leadership nationale, mais aussi une portée internationale.

Les leaders de l'industrie et les différents ordres de gouvernement au Canada ont d'ailleurs souligné l'importance de ces plateformes et fortement encouragé la CCT à en poursuivre la conception et l'amélioration.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT DE LA CCT	PERSPECTIVE	CIBLE POUR 2014
Adoption de la marque par les partenaires	Fonctionnement	82 %
Satisfaction des partenaires	Fonctionnement	89 %
Contributions des partenaires	Fonctionnement	0,6:1

## **Thème stratégique 3 : Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'entreprise**

Notre sens des affaires et du marketing s'ancre par ailleurs dans l'énergie créatrice et les compétences spécialisées que nous mettons de l'avant. Nous tâchons d'attirer et de garder les personnes de talent qu'il nous faut en plus de développer leurs compétences, sans compter que nous nous efforçons d'être un employeur de choix. Nous n'en oublions pas moins la recherche d'efficacité, une préoccupation constante pour nous. Au cours des dernières années, la CCT a transformé ses activités pour devenir un organisme de marketing « allégé ». Nous sommes déterminés à exécuter efficacement notre stratégie pour obtenir des résultats supérieurs, et chercherons continuellement des façons de rationaliser nos opérations et d'optimiser les budgets des programmes.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT DE LA CCT	PERSPECTIVE	CIBLE POUR 2014
Efficacité des systèmes	Fonctionnement	65 %
Proportion du budget total attribuée aux programmes	Fonctionnement	≥ 62,6 %
Ratio des coûts des services généraux par rapport aux coûts des programmes de marketing et de ventes	Fonctionnement	≤ 15,4 %
Indice des valeurs fondamentales	Apprentissage et croissance	70 %
Indice de participation active des employés	Apprentissage et croissance	65 %

## OBJECTIFS OPÉRATIONNELS POUR 2014

Tandis que les thèmes stratégiques représentent les fondements de notre stratégie pour les cinq prochaines années, les objectifs opérationnels constituent des priorités à court terme pour la prochaine année.

### Objectif 1 : Jeter les bases du programme Jeunes voyageurs 2017

*Passer d'une stratégie touristique sur les jeunes bien définie à un programme complet pour les jeunes voyageurs d'ici à la fin de 2014. Il s'agira d'un programme souple que nous pourrions adapter selon les investissements du gouvernement du Canada et des partenaires.*

En 2014, la CCT prévoit mettre en branle un programme pour les jeunes voyageurs afin d'inciter une nouvelle génération à visiter le Canada. Le 150<sup>e</sup> anniversaire de notre pays, que l'on célébrera en 2017, est l'occasion parfaite pour inciter la jeunesse canadienne à explorer son pays et à se laisser séduire par tout ce qu'il peut lui offrir. Au cours des trois prochaines années, le programme « Le Canada est à toi! » répondra à deux objectifs : 1) accroître les recettes touristiques pour favoriser l'emploi et la croissance économique; 2) renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance des Canadiens.

Le segment des jeunes voyageurs représente un précieux marché : de plus en plus nombreux et disposant de revenus élevés, les jeunes voyageurs restent longtemps et dépensent beaucoup. Leur présence vient aussi diversifier l'industrie, du fait qu'ils sont moins perturbés par les chocs économiques, qu'ils sortent des sentiers battus et qu'ils encouragent les petites entreprises locales. Non seulement une initiative visant les jeunes voyageurs aurait des retombées économiques immédiates, mais elle stimulerait également le tourisme à long terme au Canada, puisque les jeunes sont susceptibles d'y faire d'autres voyages. Ces jeunes, ce sont aussi de puissantes voix de recommandation pour leur pays, car ils partagent leur expérience de voyage canadienne en ligne ou lorsqu'ils voyagent à l'étranger.

En outre, ce programme pallierait une grande lacune : à l'heure actuelle, le Canada est dépourvu de stratégie de marketing touristique ciblant spécifiquement les jeunes, contrairement à certains concurrents qui investissent dans ce marché et nous devançant en se distinguant comme des destinations jeunes (p. ex., l'Australie et la Nouvelle-Zélande). Même s'il propose des expériences comparables, le Canada est à la traîne : à défaut de connaître les activités offertes, les jeunes Canadiens jugent leur pays monotone, sans compter qu'ils ne sont pas sûrs de pouvoir se permettre un voyage au pays.

Le conseil d'administration de la CCT a approuvé un plan stratégique selon lequel nous investirons une petite somme pour préparer l'industrie du Canada à s'attaquer à cet important marché. Il s'agira d'un programme souple que nous pourrions adapter selon les investissements du Canada et des partenaires.

Le tourisme intérieur représente plus de 80 % du tourisme au Canada. Cette initiative permettra au Canada de consolider son industrie touristique et d'assurer la durabilité à long terme du marché intérieur. Elle entraînerait d'importantes retombées économiques, s'inscrivant ainsi tout à fait dans

Les jeunes voyageurs représentent un marché important et lucratif :

- À l'échelle internationale, on compte 187 millions de jeunes voyageurs, ce qui représente 20 % de l'ensemble des arrivées annuelles. Il s'agit en outre du segment de voyageurs connaissant la croissance la plus rapide dans l'industrie du tourisme (augmentation de 3 % à 5 % par année).
- Au pays, les jeunes constituent aussi un marché important : on compte 5,2 millions de Canadiens âgés de 19 à 29 ans, soit 15 % de la population.
- Pour les jeunes voyageurs canadiens, la durée moyenne de leur dernier séjour était de 14 nuits, et 72 % de ces jeunes ont dépensé plus de 1 000 \$ par voyage (41 % ont dépensé plus de 2 000 \$ par voyage).

- Études menées par Statistique Canada en 2010 et TNS Canada en 2011.

notre mandat, qui consiste à favoriser la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme. Le programme viserait principalement à inciter les jeunes Canadiens à voyager au pays plutôt qu'à l'étranger, et donc à dépenser leur argent ici et à en faire profiter l'économie canadienne, à stimuler ainsi croissance et emplois.

Ce programme constitue également un point de départ pour attirer les jeunes voyageurs étrangers. Les voyageurs de la génération Y représentent le meilleur outil de marketing qui soit, car ils peuvent influencer leurs pairs partout dans le monde par leurs recommandations. Les Y prennent effectivement des photos, les partagent avec leurs amis et leur donnent constamment des conseils. Il est donc profitable d'attirer des visiteurs de ce groupe, car ils sont plus susceptibles de parler en bien de leur expérience à leurs amis que leurs homologues voyageurs plus âgés.

L'effort marketing visant ces jeunes ne saurait se faire de la même façon que celui fait auprès d'autres groupes de voyageurs. Sans surprise, les médias sociaux jouent un très grand rôle dans les projets de voyage de ce groupe d'âge, si bien que ces plateformes devront être au cœur d'une approche marketing unique permettant d'attirer ces utilisateurs les plus futés des médias sociaux, des téléphones intelligents et d'Internet.

Les jeunes représentent un avantage à long terme pour le Canada parce qu'ils sont susceptibles d'y faire d'autres voyages. En effet, les recherches indiquent que les jeunes voyageurs ayant vécu une expérience de voyage mémorable dans un pays risquent d'y retourner plus tard, probablement en compagnie de leur famille et disposant d'un meilleur pouvoir d'achat.

La CCT a par le passé réalisé avec succès des programmes semblables. C'est le cas par exemple de la campagne *Secret d'ici*, organisée au coût de 20 millions de dollars en 2009 et 2010 (dans le cadre du Plan d'action économique), et qui s'est révélée extrêmement efficace pour faire changer les perceptions que les Canadiens avaient des expériences offertes au pays. La campagne a surpris les gens en leur présentant le Canada sous un nouveau jour et les a fait progresser le long du cheminement vers l'achat grâce à des offres spéciales proposées par les partenaires de l'industrie. La campagne a engendré un important nombre de voyages : 4,5 millions de voyages au Canada, dont 1 million détournés de destinations étrangères. Elle a aussi généré des recettes touristiques supplémentaires de 1,2 milliard, en plus de soutenir plus de 10 000 emplois dans l'industrie, dans un contexte de ralentissement économique. Au final, cet investissement, bien que limité, a eu un rendement économique considérable.

#### ACTIVITÉS POUR 2014 :

- former un conseil consultatif représentant l'industrie;
- actualiser les recherches sur les facteurs de motivation des jeunes voyageurs;
- préparer un positionnement de marque qui plaît aux jeunes Canadiens;
- déterminer les mesures de rendement et les objectifs pour les voyageurs convertis.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT DE LA CCT	PERSPECTIVE	CIBLE POUR 2014
Élaborer un programme complet pour les jeunes voyageurs <sup>15</sup>	Fonctionnement	Oui

<sup>15</sup> La CCT reconnaît qu'il s'agit d'une mesure de résultat pour 2014. Une fois que les bases du programme seront jetées en 2014, nous établirons des mesures quantifiables pour les années ultérieures.

**Objectif 2 : Étudier les possibilités de développement du secteur des événements d'affaires dans le contexte du programme commercial du Canada**

*Parachever d'ici la fin de 2014, l'harmonisation, déjà bien avancée, de nos efforts de ventes avec le Plan d'action sur les marchés mondiaux.*

Concrétiser le programme commercial du Canada par le tourisme est un moteur tout désigné et efficace pour stimuler progressivement le commerce et l'investissement au pays.

Le rôle du tourisme d'affaires est en outre crucial pour atteindre les objectifs commerciaux internationaux du Canada. Les événements d'affaires comme les réunions ou les voyages de motivation représentent souvent le tout premier contact des délégués et des visiteurs avec le Canada, si bien qu'il y a là une réelle occasion de bâtir de riches relations, d'attirer de nouveaux investissements et d'accroître les perspectives de croissance pour le pays.

Événements d'affaires Canada (EAC) est une division de la CCT et constitue sa nouvelle plateforme de marque pour son programme international de réunions, de congrès et de voyages de motivation. Cette réorientation stratégique traduit les efforts de la division pour favoriser la compétitivité à long terme du secteur du tourisme, sans compter qu'il reflète l'importance persistante du secteur des réunions d'affaires pour l'économie canadienne. Cette réorientation est d'ailleurs menée parallèlement au mandat principal d'EAC, qui consiste à trouver pistes et clients potentiels dans le segment des réunions et des événements au Canada.

EAC arrime sa stratégie de ventes au Plan d'action sur les marchés mondiaux du gouvernement fédéral, lequel présente les secteurs commerciaux prioritaires dans lesquels le Canada est reconnu comme un centre d'excellence. La division collabore avec le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD) pour mettre à l'essai cette approche dans le marché vertical des sciences de la vie. En accordant encore plus d'importance au développement des affaires et de l'économie, EAC saura montrer que le fait de tenir des réunions au Canada peut inciter les délégués internationaux de différents secteurs à investir dans l'économie canadienne et peut améliorer l'image de marque du Canada aux quatre coins du monde.

En jumelant ses efforts à un consortium du tourisme, EAC a aussi contribué à la venue de la conférence annuelle TED à Vancouver, en Colombie-Britannique, à compter de 2014. Ce succès est une véritable vitrine mondiale pour la ville de Vancouver et pour le Canada, qui se retrouve ainsi sous les projecteurs en tant que centre de l'innovation.

## ÉVÉNEMENTS D'AFFAIRES CANADA

EXPLOREZ SANS FIN

Chaque année, les voyages de motivation et les déplacements liés aux réunions et aux congrès attirent au Canada près de deux millions de visiteurs en provenance des États-Unis, de la France, de l'Allemagne et du Royaume-Uni. Le Canada est par ailleurs la première destination pour les voyages d'affaires à l'étranger au départ des États-Unis.

**Source :** Statistique Canada, *Enquête sur les voyages internationaux*, Caractéristiques des voyages, 2011.

La CCT fonde ses activités sur des recherches sérieuses, et EAC fait de même pour élaborer une stratégie pertinente qui comprendra des activités et des tactiques qui intéresseront nos partenaires.

En définitive, EAC sera dédiée à la création d'un portefeuille d'occasions pour les partenaires, petits et grands, de tous les secteurs commerciaux où le Canada fait figure de centre d'excellence<sup>16</sup>.

#### **ACTIVITÉS POUR 2014 :**

- élaborer une stratégie pertinente pour EAC que nos partenaires pourront suivre;
- créer un portefeuille d'occasions pour les partenaires de tous les secteurs commerciaux où le Canada fait figure de centre d'excellence;
- collaborer avec le MAECD pour mettre à l'essai l'approche dans le secteur des sciences de la vie pour arrimer la stratégie de ventes au Plan d'action sur les marchés mondiaux.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT DE LA CCT	PERSPECTIVE	CIBLE POUR 2014
Nombre de délégués issus des activités liées aux événements d'affaires <sup>17</sup>	Clientèle	Mesure de référence
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC	Finances	42 millions \$
Adapter l'approche de ventes d'EAC pour l'arrimer au Plan d'action sur les marchés mondiaux <sup>18</sup>	Fonctionnement	Oui

<sup>16</sup> Le Canada est reconnu comme un centre d'excellence dans les secteurs suivants : aérospatiale, technologie propre, génie de l'infrastructure, sciences de la vie, technologie de l'information et des communications, ressources naturelles, agriculture et agroalimentaire.

<sup>17</sup> Un délégué d'EAC est un participant à une réunion ou à un congrès international se tenant au Canada ou un employé auquel on a accordé des vacances en guise d'incitation au rendement. Comme 2014 sera la première année durant laquelle nous ferons le suivi de cette mesure, il n'y a aucune donnée antérieure permettant de définir une cible précise. Par conséquent, pour 2014, il s'agit plutôt d'une « mesure de référence » qui servira à établir les prochaines cibles.

<sup>18</sup> La CCT reconnaît qu'il s'agit d'une mesure de résultat pour 2014. Une fois l'alignement sur le Plan d'action sur les marchés mondiaux sera fait en 2014, nous établirons des mesures quantifiables pour les années ultérieures.

### Objectif 3 : Poursuivre le développement de plateformes conformes à la marque pour l'industrie en visant des rendements tant immédiats que potentiels

*Proposer deux autres plateformes conformes à la marque, d'ici la fin de 2014, pour que les entreprises canadiennes puissent encore mieux commercialiser leurs produits.*

Les plateformes conformes à la marque peuvent être généralement regroupées en deux catégories, d'une part les plateformes de marketing, de ventes et de communications qui aident les partenaires et les entreprises à promouvoir leurs affaires à l'échelle internationale et, d'autre part, les outils et les ressources permettant aux entreprises canadiennes d'être plus concurrentielles.

Nos partenaires nous ont clairement indiqué qu'ils apprécient grandement les plateformes conformes à la marque de la CCT, qu'ils estiment par ailleurs essentielles au succès de leurs affaires. Sans le leadership et la présence sur le marché de la CCT, le rayonnement international de l'industrie canadienne du tourisme est limité. De même, les ressources qu'offre la CCT, comme les boîtes à outils et les études de marché, sont essentielles aux intervenants qui souhaitent interpeller des voyageurs potentiels pour faire prospérer leurs entreprises.

La CCT entend continuer de mettre en place des plateformes en 2014 pour profiter des occasions du marché et offrir un avantage aux entreprises canadiennes du tourisme dans un marché hautement concurrentiel. Nous collaborerons avec nos partenaires provinciaux et territoriaux de l'industrie du marketing touristique pour déterminer les nouvelles plateformes qui pourraient les intéresser le plus.

Soutenir l'industrie du tourisme avec des outils de marketing pertinents, c'est non seulement la positionner pour qu'elle connaisse du succès et une croissance à long terme, mais c'est aussi continuer d'ouvrir des portes au reste du Canada.

En 2012, plus de 43 000 téléchargements de publications de l'Unité de la recherche de la CCT ont été effectués.

#### ACTIVITÉS POUR 2014 :

- élaborer une stratégie relative aux plateformes conformes à la marque.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT DE LA CCT	PERSPECTIVE	CIBLE POUR 2014
Élaborer une stratégie relative aux plateformes conformes à la marque <sup>19</sup>	Fonctionnement	Oui
Adoption de la marque par les partenaires	Fonctionnement	82 %
Satisfaction des partenaires	Fonctionnement	89 %
Contributions des partenaires	Fonctionnement	0,6:1

<sup>19</sup> La CCT reconnaît qu'il s'agit d'une mesure de résultat pour 2014. Une fois que les bases du programme seront jetées en 2014, nous établirons des mesures quantifiables pour les années ultérieures.

## QUELQUES EXEMPLES DE PLATEFORMES DE LA CCT

### ÉTUDES DE MARCHÉ

Examen des données macroéconomiques, des profils de voyageurs et des conditions des marchés

### PROGRAMME DES SPÉCIALISTES DU CANADA

Programme de formation certifiée sur les voyages au Canada qui donne aux professionnels des voyages de partout dans le monde une corde de plus à leur arc pour stimuler leurs ventes de voyages au Canada

### SALONS PROFESSIONNELS ET CARREFOURS

Occasions de réseautage avec des agents de voyages, des voyageurs et des représentants des médias

**Objectif 4 : Tenter de définir plus globalement la valeur que représente la CCT pour l'industrie, au-delà des mesures de rendement du capital investi habituelles**

*Déterminer et approuver la valeur d'au moins trois outils, ressources et canaux de marketing, de ventes et de communications.*

Dans le cadre de la conception de plateformes sur lesquelles les entreprises canadiennes du tourisme peuvent compter dans une optique de croissance, la CCT doit aussi établir de meilleurs moyens de savoir quelle valeur économique engendrent ces nouvelles plateformes marketing (ainsi que des plateformes existantes). Au cours des dernières années, analyser l'efficacité de nos publicités et de nos promotions visant l'utilisateur final, à savoir le voyageur, a été un important cheval de bataille. Ces activités marketing nous ont permis de mesurer l'impact de nos publicités sur l'économie canadienne.

À notre connaissance, aucun autre office national du tourisme ne met autant l'accent sur la responsabilisation à l'égard du rendement du capital investi (RCI). Toute l'étendue des retombées de nos plateformes, outils et ressources de marketing n'est cependant pas mesurée pour l'instant, mais il est évident que la CCT, par sa capacité d'offrir ces plateformes efficacement et économiquement, apporte un grand soutien aux entreprises du secteur touristique et aide l'industrie à se positionner pour réussir. Par exemple, la CCT est actuellement capable de mesurer trois de ses canaux de marketing et de ventes sur le plan des recettes touristiques (recettes dérivées du marketing direct auprès des consommateurs, des promotions avec les professionnels des voyages, des activités liées aux événements d'affaires). Le quatrième canal de communication principal, les relations avec les médias et les relations publiques, n'est toujours pas évalué, car aucune norme de l'industrie n'établit de lien entre ce canal et les achats des voyageurs et, par conséquent, avec les recettes qui en découlent. Toutefois, des progrès à ce chapitre nous permettraient de déterminer des paramètres d'évaluation plus fiables.

Ainsi, nous redoublerons d'efforts en 2014 pour définir globalement la valeur de nos contributions à l'industrie canadienne du tourisme au-delà des mesures de RCI habituelles.

**ACTIVITÉS POUR 2014 :**

- déterminer les indicateurs permettant d'évaluer les activités de communication et de relations avec les médias;
- évaluer les plateformes actuelles.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT DE LA CCT	PERSPECTIVE	CIBLE POUR 2014
Déterminer l'incidence du rôle des programmes de la CCT <sup>20</sup>	Fonctionnement	Oui
Explorer les mesures de conversion permettant d'évaluer les activités liées aux relations avec les médias, aux relations publiques et aux médias sociaux <sup>21</sup>	Fonctionnement	Oui

<sup>20</sup> La CCT reconnaît qu'il s'agit d'une mesure de résultat pour 2014. Une fois que les bases du programme seront jetées en 2014, nous établirons des mesures quantifiables pour les années ultérieures.

<sup>21</sup> Idem



## Objectif 5 : Poursuivre les efforts continus en matière d'efficacité

*D'ici la fin de 2014, la CCT se sera rapprochée du ratio de 15 % des coûts des services généraux par rapport aux coûts des programmes de marketing et de ventes qu'elle cible pour 2017.*

À la CCT, la recherche d'efficacité est un processus constant. Une série d'initiatives menées ces trois dernières années nous a permis de rationaliser nos modèles de fonctionnement et de régie interne, et de réduire ainsi notre effectif à temps plein, qui s'établit à 103,5 en date du 30 septembre 2013. Ce faisant, nous avons pu consacrer nos précieuses ressources aux investissements dans les programmes. Aussi, notre modèle d'entreprise allégé et plus souple nous permet de réagir rapidement aux conditions changeantes des marchés et de saisir les occasions dès qu'elles se présentent.

De la même manière, nous avons au fil des ans centralisé diverses fonctions de marketing à notre siège social, à Vancouver. Cette mesure nous a non seulement permis d'assurer l'uniformité de la marque tout en nous permettant de nous adapter à la culture locale, mais elle a aussi éliminé le chevauchement du processus créatif dans plusieurs bureaux à l'étranger et ainsi produit d'autres gains d'efficacité. En 2014, nous continuerons de miser sur ce modèle efficace en centralisant la planification des événements et des salons professionnels au siège social.

Pour la suite des choses, nous continuerons d'adopter des mesures permettant de gagner en efficacité, l'objectif étant de réduire à environ 15 % le ratio des coûts des services généraux par rapport aux coûts des programmes de marketing et de ventes. Parmi ces mesures, il s'agira notamment d'évaluer nos besoins en bureaux à notre siège social de Vancouver, au Canada, et de continuer à réduire les dépenses liées aux voyages d'affaires.

### ACTIVITÉS POUR 2014 :

- évaluer les besoins en bureaux au siège social;
- continuer d'envisager des initiatives de gains d'efficacité.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT DE LA CCT	PERSPECTIVE	CIBLE POUR 2014
Efficacité des systèmes	Fonctionnement	65 %
Proportion du budget total attribuée aux programmes	Fonctionnement	≥ 62,6 %
Ratio des coûts des services généraux par rapport aux coûts des programmes de marketing et de ventes	Fonctionnement	≤ 15,4 %

## EXEMPLES D'INITIATIVES EN MATIÈRE D'EFFICACITÉ

### PASSAGE À L'INFONUAGIQUE

Remplacement des anciens systèmes par des systèmes infonuagiques plus économiques et plus efficaces

### RATIONALISATION DE NOTRE MODÈLE DE FONCTIONNEMENT

Depuis 2010, le nombre de postes permanents a été réduit de 36 % grâce aux mesures mises en œuvre à l'interne pour gagner en efficacité

## LES INDICATEURS DU SUCCÈS

© Nunavut Tourism



À LA CCT, nous accordons une très haute importance non seulement à l'exécution de notre stratégie, mais aussi au *rendement* de cette dernière. L'évaluation continue du rendement nous permet de constater nos progrès dans la réalisation de notre stratégie et de notre mission. Elle nous fournit les renseignements nécessaires pour orienter nos processus de prise de décisions. Nos efforts pour adopter des pratiques de gestion rigoureuses au fil des ans, dont l'adoption d'un tableau de bord prospectif liant chaque élément de notre plan stratégique à des mesures de rendement et à des cibles concrètes, ont été reconnus publiquement. En 2013, nous avons reçu des prix pour le leadership de notre équipe de direction et notre gestion stratégique du rendement.

Même si nous évaluons notre rendement d'abord sous l'angle de la réalisation de notre stratégie, il importe aussi de l'analyser dans le contexte global de l'industrie canadienne du tourisme. Pour ce faire, nous surveillons aussi de près différents indicateurs de l'industrie qui ne font pas l'objet de cibles de rendement en soi, mais qui demeurent des baromètres de la santé globale du secteur du tourisme.

MESURES DU RENDEMENT DE L'INDUSTRIE DU TOURISME	RÉSULTATS DE 2012
Recettes d'exportation du tourisme	15,1 milliards \$
PIB généré par le tourisme	1,8 %
Emplois attribuables au tourisme	602 800
Recettes touristiques internationales provenant des marchés de la CCT	9,7 milliards \$
Part du marché des arrivées en provenance des marchés de la CCT	3 %
Recettes par chambre disponible	73 \$
Classement du tourisme en tant que secteur d'exportation de services	1

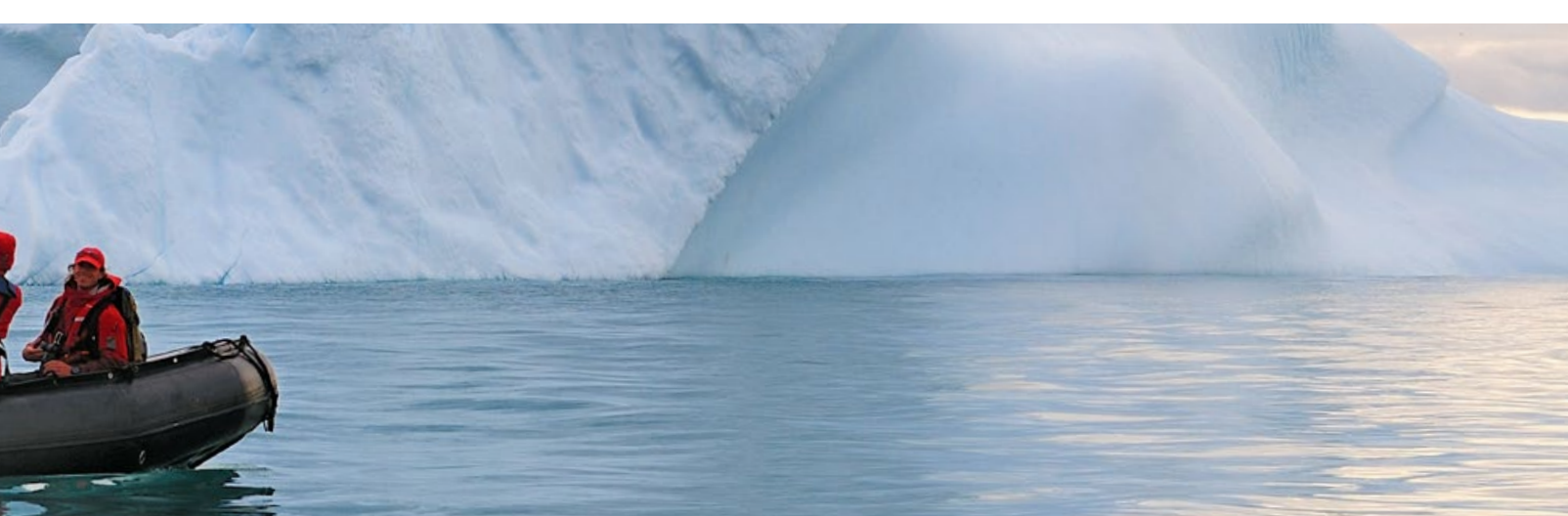
### RÉCENTS PRIX DE GESTION

#### Magazine **CANADIAN GOVERNMENT EXECUTIVE**

La CCT reconnue pour son leadership exceptionnel dans le secteur public

#### TEMPLE DE LA RENOMMÉE DES TABLEAUX DE BORD PROSPECTIFS

La CCT reconnue pour sa gestion stratégique du rendement et pour l'obtention de résultats inédits



### **INJECTION DE RECETTES SUPPLÉMENTAIRES DANS L'ÉCONOMIE CANADIENNE**

Nous mesurons les recettes touristiques additionnelles générées par notre travail pour l'économie canadienne (recettes attribuables à la CCT) dans trois de nos canaux de marketing : publicité directe auprès des consommateurs, promotions des professionnels des voyages (c'est-à-dire, publicités par l'intermédiaire d'agents de voyages et de voyagistes) et activités de ventes d'EAC.

Dans le cadre de notre stratégie de promotion intégrée, nous employons aussi d'autres canaux de marketing, comme les relations avec les médias, les relations publiques, le marketing électronique et les salons professionnels; toutefois, les méthodes actuellement acceptées par l'industrie ne permettent pas d'estimer le rendement du capital investi ou les recettes touristiques attribuables à la CCT dans ces canaux. 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 d'exportation du tourisme.

## **DÉTERMINATION DES CIBLES**

La CCT recherche le meilleur rendement possible pour les Canadiens. La réduction de nos crédits parlementaires a eu des répercussions sur la portée et l'envergure de nos activités. Cette situation nous a incités à rationaliser notre approche de marketing et à renoncer aux évaluations de la publicité dans certains marchés. Les cibles que nous avons fixées dans notre tableau de bord prospectif de 2014 tiennent donc compte de cette situation.

En ce qui concerne la période de planification de 2014 à 2018, le gouvernement du Canada peut raisonnablement attendre d'excellents rendements de la part de la CCT compte tenu de notre rendement antérieur. Nous évaluons des campagnes publicitaires depuis plus de dix ans et effectuons des évaluations globales et générales depuis 2008.

Dans le tableau suivant figurent les paramètres de mesure de notre tableau de bord prospectif. Même si les résultats obtenus en 2012 étaient inférieurs aux cibles, il convient de les interpréter en tenant compte des facteurs suivants : 1) La CCT a adopté une méthode reconnue de conversion et d'évaluation de la publicité, qui, bien que nous ayant permis d'instaurer des mesures plus rigoureuses, nous a donné des résultats de conversion à court terme au moment du rapport; 2) les cibles ont été établies en supposant que le financement serait maintenu; 3) les cibles ont été établies en tenant compte des résultats de 2010, qui ont été excellents en raison de la forte notoriété du Canada dans le monde grâce aux Jeux olympiques d'hiver de 2010. De plus, en 2011 et 2012, la confiance des consommateurs à la baisse dans les marchés européens du Royaume-Uni, de la France et de l'Allemagne a eu des répercussions néfastes sur les décisions de voyage.

Les résultats définitifs de 2013 seront divulgués dans le rapport annuel de 2013, qui sera publié au premier trimestre de 2014.

CANAL DE MARKETING		Résultats 2008	Résultats 2009	Résultats 2010	Résultats 2011	Résultats 2012	Estimation 2013	Prévision 2014
Crédits parlementaires accordés à la CCT (en millions)*		86,2 \$	106,0 \$	106,4 \$	85,9 \$	77,2 \$	63,0 \$	58 \$
RÉSULTAT	RCI découlant de la publicité directe auprès des consommateurs	45:1	101:1 <sup>†</sup>	82:1 <sup>†</sup>	37:1	56:1	En cours	62:1
	RCI découlant des promotions conjointes avec les professionnels des voyages	S.O.	S.O.	S.O.	22:1	12:1	En cours	10:1
	RCI découlant d'événements d'affaires ou d'activités de ventes	S.O.	S.O.	S.O.	11:1	11:1	En cours	11:1

\* Les chiffres représentent les crédits parlementaires reconnus dans les budgets de fonctionnement et d'immobilisations. En plus du financement de base, la période de 2008 à 2012 comprend des parts de financement ponctuel consacrées aux Jeux olympiques, au Plan d'action économique du Canada et au Stampede de Calgary. Pour 2008 et 2009, la CCT a appliqué les principes comptables généralement reconnus du Canada. En 2010, elle a adopté les normes comptables du secteur public.

<sup>†</sup> Des résultats supérieurs à la moyenne ont été atteints en raison d'un marketing massif mis de l'avant durant le ralentissement économique ainsi que d'une notoriété accrue à la suite des Jeux olympiques de 2010.

Pour 2014, nous avons rajusté nos mesures et convenu d'une stratégie ambitieuse, mais réaliste, fondée sur nos réussites antérieures et notre budget actuel. Le gouvernement du Canada peut être assuré que la CCT continuera à offrir d'importants rendements du capital investi dans la publicité durant la période de planification de 2014 à 2018. Sous la supervision de notre conseil d'administration, nous fixerons des cibles pour chacune des années suivantes en fonction des conditions économiques et de la conjoncture du moment.

## TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR 2014

Le tableau de bord prospectif fait état des principales mesures du rendement et des cibles, et il permet de rendre compte des résultats atteints sur une base annuelle.

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT DE LA CCT	PERSPECTIVE	RÉSULTAT DE 2011	CIBLE DE 2012	RÉSULTAT DE 2012	CIBLE POUR 2014
<b>BUT : Accroître les recettes d'exportation du tourisme pour le Canada sur les marchés qui procurent le meilleur rendement et où la marque du Canada est à l'avant-scène</b>					
RCI des campagnes de marketing	Clientèle	37:1	75:1	56:1*	62:1†
Nombre de voyageurs d'agrément convertis	Clientèle	322 818	686 700	408 728*	263 000†
Nombre de délégués issus des activités liées aux événements d'affaires	Clientèle	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Mesure de référence
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément de la CCT	Finances	528,5 millions \$	2,12 milliards \$	643 millions \$	383 millions \$
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC de la CCT	Finances	61,5 millions \$	189 millions	44 millions \$	42 millions \$
Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT	Finances	590 millions \$	2,31 milliards \$	687 millions \$	425 millions \$
Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	Finances	78,2 millions \$	305,8 millions \$	90,1 millions \$	56 millions \$†
Emplois attribuables à la CCT	Finances	4 781	20 478	5 073	3 200†
Classement de la marque nationale	Clientèle	1	Dans les cinq premières	2	Dans les cinq premières
Intérêt assisté pour la destination	Fonctionnement	71 %	74 %	78 %	78 %
Considération active du Canada comme destination	Fonctionnement	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	18 %
<b>OBJECTIF 1 : Jeter les bases du programme Jeunes voyageurs 2017</b>					
Concevoir une stratégie complète et approuvée par le conseil	Fonctionnement	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Oui
<b>OBJECTIF 2 : Étudier les possibilités de développement du secteur des événements d'affaires dans le contexte du programme commercial du Canada</b>					
Adapter l'approche de ventes d'EAC pour l'arrimer au Plan d'action sur les marchés mondiaux	Fonctionnement	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Oui
<b>OBJECTIF 3 : Poursuivre le développement de plateformes conformes à la marque pour l'industrie en visant des rendements tant immédiats que potentiels</b>					
Élaborer une stratégie relative aux plateformes conformes à la marque	Fonctionnement	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Oui
Adoption de la marque par les partenaires	Fonctionnement	82 %	60 %	82 %†	Année non étudiée
Satisfaction des partenaires	Fonctionnement	89 %	80 %	89 %†	Année non étudiée
Contributions des partenaires	Fonctionnement	0,8:1	0,6:1	0,8:1	0,6:1
<b>OBJECTIF 4 : Tenter de définir plus globalement la valeur que représente la CCT pour l'industrie, au-delà des mesures de rendement du capital investi habituelles</b>					
Déterminer l'incidence du rôle des programmes de la CCT	Fonctionnement	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Oui
Explorer les mesures de conversion permettant d'évaluer les activités liées aux relations avec les médias, aux relations publiques et aux médias sociaux	Fonctionnement	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Oui
<b>OBJECTIF 5 : Poursuivre les efforts continus en matière d'efficacité</b>					
Efficacité des systèmes	Fonctionnement	S.O.§	47 %	S.O.§	65
Proportion du budget total attribuée aux programmes	Fonctionnement	74,6 %	≥ 70 %	72 %	≥ 62,6 %
Ratio des coûts des services généraux par rapport aux coûts des programmes de marketing et de ventes	Fonctionnement	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	Nouveau pour 2014	≤ 15,4 %
<b>EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE</b>					
Indice des valeurs fondamentales	Apprentissage et croissance	69 %	70 %	66 %	70 %
Indice de participation active des employés	Apprentissage et croissance	74 %	65 %	74 %	65 %

\* En fonction des résultats de la conversion à court terme.

† Le résultat est pour 2011, car le sondage auprès des partenaires est réalisé tous les deux ans.

‡ Les cibles sont fondées sur les études de mesure prévues pour les marchés de l'Australie, de la Chine, de la France, de l'Allemagne et du Royaume-Uni.

§ Résultat non disponible en raison du report à la fin 2012 de la mise en œuvre des applications informatiques connexes.

## DÉFINITIONS DES ÉLÉMENTS DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE L'ENTREPRISE POUR 2014

### RCI des campagnes de marketing

Valeur des recettes touristiques générées par les campagnes publicitaires mesurées de la CCT par dollar dépensé pour réaliser la campagne. Ce type de conversion tient compte des personnes qui songeaient à se rendre au Canada, mais n'avaient pas encore réservé leur voyage avant d'être exposées à la campagne et qui ont été positivement influencées par la publicité pour s'y rendre ou réserver leur voyage.

### Nombre de voyageurs d'agrément convertis

Nombre de personnes converties par suite des campagnes publicitaires mesurées de la CCT parmi le nombre de personnes se souvenant des campagnes de la CCT. Calculé selon la proportion de voyageurs qui se rappellent avoir vu la publicité par rapport à la taille de la population de voyageurs long-courriers âgés de 18 ans et plus.

### Nombre de délégués issus des activités liées aux événements d'affaires

Nombre de personnes venant au Canada à la suite de pistes trouvées par l'unité des EAC de la CCT et qui se sont concrétisées.

### Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément de la CCT

Total dépensé par les visiteurs d'agrément étrangers pour des produits et services touristiques canadiens, à la suite des programmes de tourisme d'agrément de la CCT. Les achats peuvent être effectués à l'extérieur du Canada dans la mesure où les biens ou les services sont fournis par une entreprise canadienne (p. ex., achat d'un billet d'avion à l'étranger, mais auprès d'un transporteur canadien offrant de vols internationaux, pour voyager au Canada).

### Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC de la CCT

Recettes d'exportation attribuables au tourisme que touche le Canada par suite de la conversion d'occasions d'affaires d'EAC de la CCT en activités concrètes, calculées comme suit : (nombre total d'occasions d'affaires converties en activités concrètes) x (dépenses moyennes des visiteurs pour un type de réunion ou de voyage).

### Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT

Recettes touristiques d'exportation attribuables aux programmes de tourisme d'agrément de la CCT et aux activités de vente d'EAC.

### Emplois attribuables à la CCT

Nombre estimé d'emplois attribuables aux recettes touristiques générées par la CCT grâce à ses activités de marketing, à ses activités auprès des professionnels des voyages et à ses activités de vente d'EAC.

### Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT

Recettes fiscales fédérales estimées attribuables à la CCT et générées par ses activités de marketing, ses activités auprès des professionnels des voyages et ses activités de vente d'EAC. Les calculs sont fondés sur les données d'études de suivi de la publicité et de conversion de CCT et de Statistique Canada.

### 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 nationales.

### 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.

### Considération active du Canada comme destination

Pourcentage de voyageurs long-courriers d'agrément qui en sont à la création d'un scénario de voyage, à la planification d'un itinéraire détaillé, à l'achèvement des préparatifs de voyage ou à la réservation d'un voyage dans leur processus de cheminement vers l'achat.

### Concevoir une stratégie complète et approuvée par le conseil

Concevoir une stratégie complète et approuvée par le conseil d'administration de la CCT à l'égard du programme pour les jeunes voyageurs.

### Élaborer une stratégie relative aux plateformes conformes à la marque

Concevoir une stratégie définissant les plateformes novatrices et conformes à la marque pouvant être exécutées pour donner un avantage aux entreprises du secteur touristique canadien dans un marché hautement concurrentiel.

### Adoption de la marque par les partenaires

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

### Satisfaction des partenaires

Pourcentage de partenaires qui sont satisfaits de leur relation avec la CCT.

### Contributions des partenaires

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

### Déterminer l'incidence du rôle des programmes de la CCT

Mieux comprendre la façon dont nos plateformes de marketing apportent un soutien aux entreprises du secteur touristique et aident l'industrie à se positionner pour réussir et favorisent ainsi la valeur économique.

### Explorer les mesures de conversion permettant d'évaluer les activités liées aux relations avec les médias, aux relations publiques et aux médias sociaux

Explorer les mesures permettant d'évaluer les retombées des relations avec les médias, des relations publiques et des médias sociaux sur la conversion des voyageurs.

### Adapter l'approche de ventes d'EAC pour l'arrimer au Plan d'action sur les marchés mondiaux

EAC doit montrer que le fait de tenir des réunions au Canada peut inciter les délégués internationaux de différents secteurs à investir dans l'économie canadienne et peut améliorer l'image de marque du Canada aux quatre coins du monde.

### Efficacité des systèmes

Satisfaction des employés à l'égard du soutien qui accompagne les applications de TI utilisées.

### Proportion du budget total attribuée aux programmes

Pourcentage du budget total de la CCT affecté aux programmes, contributions des partenaires exclues. Les programmes ne comprennent pas les coûts indirects, les frais de fonctionnement, ni la rémunération.

### Ratio des coûts des services généraux par rapport aux coûts des programmes de marketing et de ventes

Coûts des services généraux divisés par les coûts des programmes de marketing et de ventes.

### Indice des valeurs fondamentales

Valeur moyenne des trois questions du sondage auprès des employés sur la façon dont la CCT arrive à démontrer efficacement les valeurs fondamentales suivantes : agir avec intégrité; faire preuve de créativité et chercher des façons d'innover; collaborer pour atteindre des buts communs.

### Indice de participation active des employés

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

# LA FAÇON DE FAIRE DE LA CCT

## OUTILS ET RESSOURCES DE MARKETING ET DE VENTES DE LA CCT

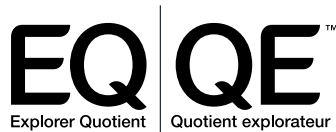
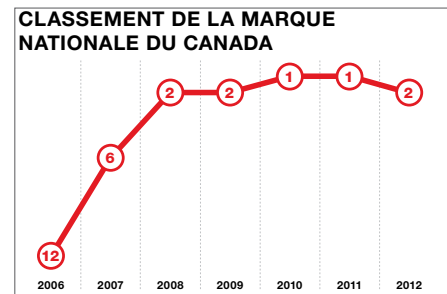
En tant qu'organisme de marketing national du tourisme au Canada, l'augmentation des recettes touristiques provenant des voyageurs internationaux constitue notre but final. Pour y parvenir, nous exploitons les principales ressources et plateformes que nous avons créées au fil des ans, en nous fondant sur des recherches de qualité. C'est ainsi que nous gagnons l'attention et le cœur des voyageurs du monde entier.



### Marque touristique du Canada

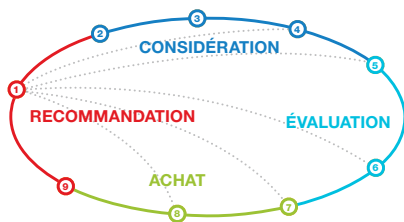
La perception de la marque touristique d'un pays influence fortement le choix d'une destination de voyage. Ainsi, au centre de nos efforts de marketing, nous tâchons de rendre la marque touristique du Canada attrayante afin qu'elle fasse vibrer la corde sensible des voyageurs. La marque « *Canada. Explorez sans fin* » incarne la personnalité authentique et attrayante des Canadiens, tout en mettant en relief un fort sentiment d'appartenance. Elle motive et incite les voyageurs ciblés à voir le Canada comme un endroit où ils peuvent vivre une expérience hors du commun.

Depuis 2006, la marque nationale du Canada est passée de la 12<sup>e</sup> place aux deux premières.



### Connaître nos meilleurs clients potentiels grâce à une segmentation de pointe

Lorsque nous créons des campagnes de marketing ciblées, nous nous renseignons le mieux possible sur ce que recherchent, en matière de vacances, les voyageurs susceptibles de choisir le Canada. Le Quotient explorateur<sup>MD</sup> (QE<sup>MD</sup>), notre outil de segmentation des marchés de consommateurs, va au-delà des données démographiques traditionnelles : il permet d'examiner les croyances personnelles des voyageurs, leurs valeurs sociales, leur vision du monde et le rôle que jouent les voyages dans leur vie. Ainsi, nous sommes plus à même de comprendre les motivations des voyageurs qui choisissent de vivre des expériences de voyage exceptionnelles. Divers organismes de marketing de destination du Canada s'en remettent également au QE<sup>MD</sup>. C'est le cas notamment de la Thompson-Okanagan Tourism Association, Tourism Vancouver Island, Travel Alberta, Voyage Manitoba, Tourisme Nouveau-Brunswick, Tourisme Yukon et l'Agence Parcs Canada.



### Comprendre le cheminement vers l'achat du consommateur

Savoir ce que recherchent les voyageurs durant leurs vacances représente une pièce du casse-tête, et reconnaître les facteurs qui influent sur leur décision d'achat d'un voyage en est une autre. Les recherches menées au moyen de notre modèle de cheminement vers l'achat nous aident à comprendre chaque étape de ce cheminement chez le consommateur et, surtout, à comprendre les raisons pour lesquelles il ne réserve pas un voyage au Canada. Fort de ces connaissances, nous pouvons mieux cibler dans chaque marché des activités de marketing qui visent à amener les voyageurs potentiels à l'étape de la réservation.



## Bibliothèque multimédia

Notre Médiathèque de la marque Canada offre aux partenaires média et marketing un accès facile à plus de 5 000 images et clips vidéo professionnels mettant en valeur les paysages urbains et naturels du Canada. Cette bibliothèque numérique, qui reflète l'essence et la diversité du Canada, est la ressource parfaite pour ajouter une touche canadienne authentique aux récits et aux documents de marketing. En 2012, plus de 40 000 ressources ont été téléchargées à partir de la Médiathèque.



## Expériences canadiennes distinctives

Notre marque touristique s'étend à notre programme des expériences canadiennes distinctives (ECD). Réunissant près de 200 expériences touristiques au Canada d'un océan à l'autre, la collection témoigne de ce que recherchent nos clients cibles et confère au Canada l'avantage qu'il lui faut pour se distinguer dans un marché encombré. Les ECD aident les entreprises touristiques admissibles à promouvoir leurs expériences à l'échelle internationale, et donnent à nos partenaires des professionnels des voyages un outil concret pour vendre la destination Canada.



## Salons professionnels

Les nombreux salons professionnels que nous organisons chaque année donnent aux partenaires de l'industrie canadienne du tourisme l'occasion d'établir des liens avec des agents de voyages et des voyageurs des marchés étrangers. Suivant un format très populaire qui réunit les acheteurs et vendeurs de produits touristiques dans le cadre de rendez-vous individuels interentreprises, ces salons ouvrent, pour les entreprises touristiques, la voie à des marchés étrangers qui seraient difficiles à atteindre autrement. En 2013, notre carrefour phare, Rendez-vous Canada, a généré des contrats d'une valeur approchant les 350 millions de dollars.



## Carrefours médias

Grâce à nos carrefours médias, les partenaires canadiens peuvent discuter avec des rédacteurs de magazines, de journaux et de médias en ligne, ainsi qu'avec des réalisateurs télé et radio des marchés étrangers, afin de leur faire part de leurs plus récentes nouvelles et idées et de leur soumettre leurs projets et récits de voyage. D'un format semblable à celui de nos salons professionnels, les carrefours médias proposent des rencontres individuelles, en plus de comprendre des ateliers, des kiosques d'information et d'autres événements de réseautage. Notre dernière édition de Carrefour GoMedia Canada a rassemblé 200 représentants de l'industrie touristique canadienne et des médias internationaux.



## APPROCHE DE MARKETING

La CCT met en œuvre une approche de marketing mondiale pour propager uniformément la marque « *Canada. Explorez sans fin* » dans tous ses marchés et les canaux de communication avec les consommateurs, tout en adaptant son message aux particularités régionales. C'est en envoyant un message fort à l'échelle mondiale que nous parvenons à faire entendre efficacement la voix collective du Canada auprès de nos concurrents et à faire valoir tout aussi efficacement le réel attrait que présente la découverte de notre pays. En outre, l'intégration des médias sociaux dans notre canal de marketing étend notre portée au-delà des pays dans lesquels nous sommes actifs.

## Canaux de marketing intégrés

Nos canaux de marketing sont le moteur de la marque touristique du Canada. C'est par ailleurs en menant des campagnes auprès des consommateurs et en collaborant avec des professionnels des voyages, des planificateurs de réunions et des médias que nous tâchons de séduire les voyageurs, où qu'ils soient dans le monde, pour leur donner l'envie d'explorer et de découvrir le Canada.

Les nouvelles technologies et les médias sociaux ont changé la donne du fait qu'ils permettent maintenant à la CCT et à ses partenaires de l'industrie de mettre en commun des expériences de voyage avec les voyageurs de façon directe et instantanée.



## **PRÉSENCE MONDIALE DE LA CCT**

La CCT se livre à des activités de marketing et de ventes dans 11 marchés du tourisme d'agrément dans le monde, soit en Australie, en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Chine, en Inde, au Japon, en Corée du Sud, au Brésil, au Mexique et pour finir aux États-Unis avec l'événement annuel Canada Media Marketplace. Quant à Événements d'affaires Canada (EAC), soit la division de la CCT ayant pour mandat de faire valoir le Canada comme une destination viable et hors pair pour des réunions d'affaires et des voyages de motivation, elle est présente dans les quatre marchés que représentent la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les États-Unis. En tant que capitale de l'Union européenne, Bruxelles est un centre important pour les réunions et congrès, et c'est pour cela que nous y menons aussi des activités dans ce domaine. Si l'on exclut Bruxelles, ces 11 marchés offrent les meilleures perspectives de retombées économiques issues du tourisme. En 2012, ils ont d'ailleurs généré 82 % des recettes canadiennes attribuables au tourisme international d'affaires et d'agrément<sup>22</sup>.

### **Maintenir un portefeuille diversifié de marchés**

Au cours des quinze dernières années, tous les marchés dans lesquels nous réalisons nos activités ont connu des périodes de croissance et de ralentissement, et parfois même de grandes perturbations. Le tourisme peut être un secteur très cyclique, mais il est également fortement touché par les possibilités et les contraintes comme les liaisons de transport, les perceptions entourant la santé et la sécurité des voyageurs, les catastrophes naturelles et les décisions politiques au Canada ou à l'étranger. Par exemple, le marché du tourisme japonais à destination du Canada était en baisse depuis plus de dix ans, mais se redresse au rythme de la reprise de l'économie du Japon. À l'inverse, le marché source de l'Inde, qui a été solide au cours des trois dernières années, s'essouffle en raison de la dévaluation de la roupie. Pour le bien de l'économie en général ainsi que pour la viabilité et la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme, il faut, comme le passé nous l'enseigne, maintenir un portefeuille diversifié de marchés sources et maintenir la présence du Canada pour survivre aux périodes de fluctuation économique. C'est aussi ce que révèlent les consultations auprès de l'industrie tenues au début de 2013.

Toutefois, la façon dont nous déployons nos ressources ainsi que les tactiques et les canaux de communication varient selon la maturité, mais aussi en fonction des possibilités et des contraintes de chaque marché. À l'instar des investissements dans les marchés qui sont optimisés et examinés chaque année pour garantir le meilleur rendement possible, l'approche dans les marchés décrite à la page 38 vise à atteindre les meilleurs résultats possible.

<sup>22</sup> Unité de la recherche de la CCT.

### Choix des marchés dans lesquels nous investissons

Nous répartissons les investissements dans les marchés en fonction du meilleur rendement prévu pour le Canada. Pour nous aider dans notre stratégie d'investissement, nous comptons sur des outils quantitatifs de pointe nous permettant d'évaluer équitablement et uniformément le rendement antérieur et potentiel de nos marchés cibles. Ils nous permettent également de cibler les marchés offrant un grand potentiel en matière de tourisme et d'estimer le niveau optimal d'investissement nécessaire dans des marchés précis pour y obtenir le meilleur rendement. Ces outils, jumelés à un processus de planification hautement intégré visant à obtenir le point de vue de l'industrie, sont un moyen pour nous de peaufiner continuellement nos programmes. Il y a donc très peu de perte, de programmes désuets ou d'éléments inefficaces<sup>23</sup>.

	ANALYSE DU PORTEFEUILLE DE MARCHÉS	MODÈLE D'INVESTISSEMENT DANS LES MARCHÉS	MODÈLE DE RENDEMENT DU CAPITAL INVESTI
MODÈLE	Évalue et classe par ordre de priorité de manière objective certains marchés en fonction de leur taille, de leur rendement et de leur potentiel.	Évalue les forces et les faiblesses relatives de 28 marchés sources distincts.	Détermine la répartition de l'investissement permettant d'obtenir les meilleurs rendements en fonction de la tolérance au risque ainsi que des possibilités et des contraintes des marchés.

<sup>23</sup> Chris Cahill, conseiller externe durant l'examen stratégique de la CCT, ancien directeur de l'exploitation de Fairmont Raffles Hotels International, actuellement vice-président exécutif des opérations mondiales de Sands Corporation.

## TOURISME D'AGRÉMENT ET D'AFFAIRES : APPROCHE DANS LES MARCHÉS

La CCT investit et se positionne dans 11 marchés du tourisme d'agrément et cinq marchés des voyages d'affaires dans le monde, un champ d'action pouvant être associé à quatre grandes catégories. Qu'il s'agisse de maintenir la position du Canada dans certains marchés touristiques ou de la développer ailleurs dans une optique de croissance, chaque catégorie de marché nécessite une approche bien distincte.

	CARACTÉRISTIQUES DES MARCHÉS	APPROCHE DANS LES MARCHÉS	PROPORTION DU BUDGET DES PROGRAMMES
<p><b>MARCHÉS À PROTÉGER</b></p> <p>Vastes marchés où le Canada assure une très forte présence pour y protéger ou y améliorer son positionnement, ces marchés générant l'essentiel des retombées économiques pour le Canada attribuables au tourisme international.</p> <p><b>Marchés du tourisme d'agrément : Australie, France, Allemagne et Royaume-Uni</b></p> <p><b>Marchés des voyages d'affaires : Belgique (Bruxelles), France, Allemagne, Royaume-Uni et États-Unis</b></p>	<p>Économies importantes dont la population est à l'aise financièrement.</p> <p>Les voyages à l'étranger font partie des habitudes de vie pour une grande partie de la population.</p> <p>Peu ou pas d'obstacles aux voyages.</p>	<p>Maintenir ou améliorer le positionnement du Canada grâce à des communications intégrées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicité directe auprès des consommateurs;</li> <li>Promotions conjointes avec les professionnels des voyages et formation;</li> <li>Stratégie pour établir de nouvelles liaisons aériennes;</li> <li>Relations avec les médias, relations publiques et médias sociaux;</li> <li>Événements liés au tourisme d'affaires (Bruxelles, France, Allemagne, Royaume-Uni et États-Unis).</li> </ul>	57 %
<p><b>MARCHÉS À CONSOLIDER</b></p> <p>Marchés qui connaissent une croissance rapide et d'où proviennent un nombre grandissant de voyageurs au Canada.</p> <p>Le Canada a besoin d'investir pour se positionner avantageusement dans ces marchés et assurer son avenir sur le plan touristique.</p> <p><b>Marchés : Brésil, Chine et Inde</b></p>	<p>Classes moyenne et supérieure en émergence ayant le désir de voyager.</p> <p>Services de transport aérien et de délivrance de visas pouvant encore constituer des obstacles aux voyages.</p>	<p>Positionner le Canada :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicité directe auprès des consommateurs (Chine);</li> <li>Promotions conjointes avec les professionnels des voyages et formation;</li> <li>Stratégie pour établir de nouvelles liaisons aériennes;</li> <li>Relations avec les médias, relations publiques et médias sociaux;</li> <li>Analyse du potentiel qu'offre le segment des événements d'affaires (Chine et Inde).</li> </ul>	25 %
<p><b>MARCHÉS À RANIMER</b></p> <p>Marchés qui sont essentiels à la diversification et à la rentabilité de l'économie touristique du Canada.</p> <p>En concentrant nos efforts sur les plateformes, la distribution et le positionnement, on s'attend à ce que ces marchés connaissent une croissance à l'avenir.</p> <p><b>Marchés : Japon, Mexique et Corée du Sud</b></p>	<p>Économies solides.</p> <p>Marchés à haut rendement.</p> <p>Excellents résultats pour le Canada par le passé.</p> <p>Quelques obstacles aux voyages.</p>	<p>Ranimer la croissance en misant sur la distribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De la publicité directe auprès des consommateurs, suivant les besoins;</li> <li>Promotions conjointes avec les professionnels des voyages et formation;</li> <li>Stratégie pour établir de nouvelles liaisons aériennes;</li> <li>Relations avec les médias, relations publiques et médias sociaux.</li> </ul>	18 %
<p><b>MARCHÉS À SURVEILLER</b></p> <p>Marchés potentiellement intéressants pour le tourisme canadien et les intérêts économiques du Canada.</p> <p>La CCT surveillera les possibilités d'investissement et, dans certains cas, fournira des plateformes pour épauler l'industrie.</p> <p><b>Exemples de marchés : Hong Kong, Pays-Bas et Turquie</b></p>	<p>Possibilités d'investissement intéressantes pour l'avenir.</p>	<p>Surveiller les marchés pour trouver des occasions d'investissement.</p>	Aucun investissement actuellement

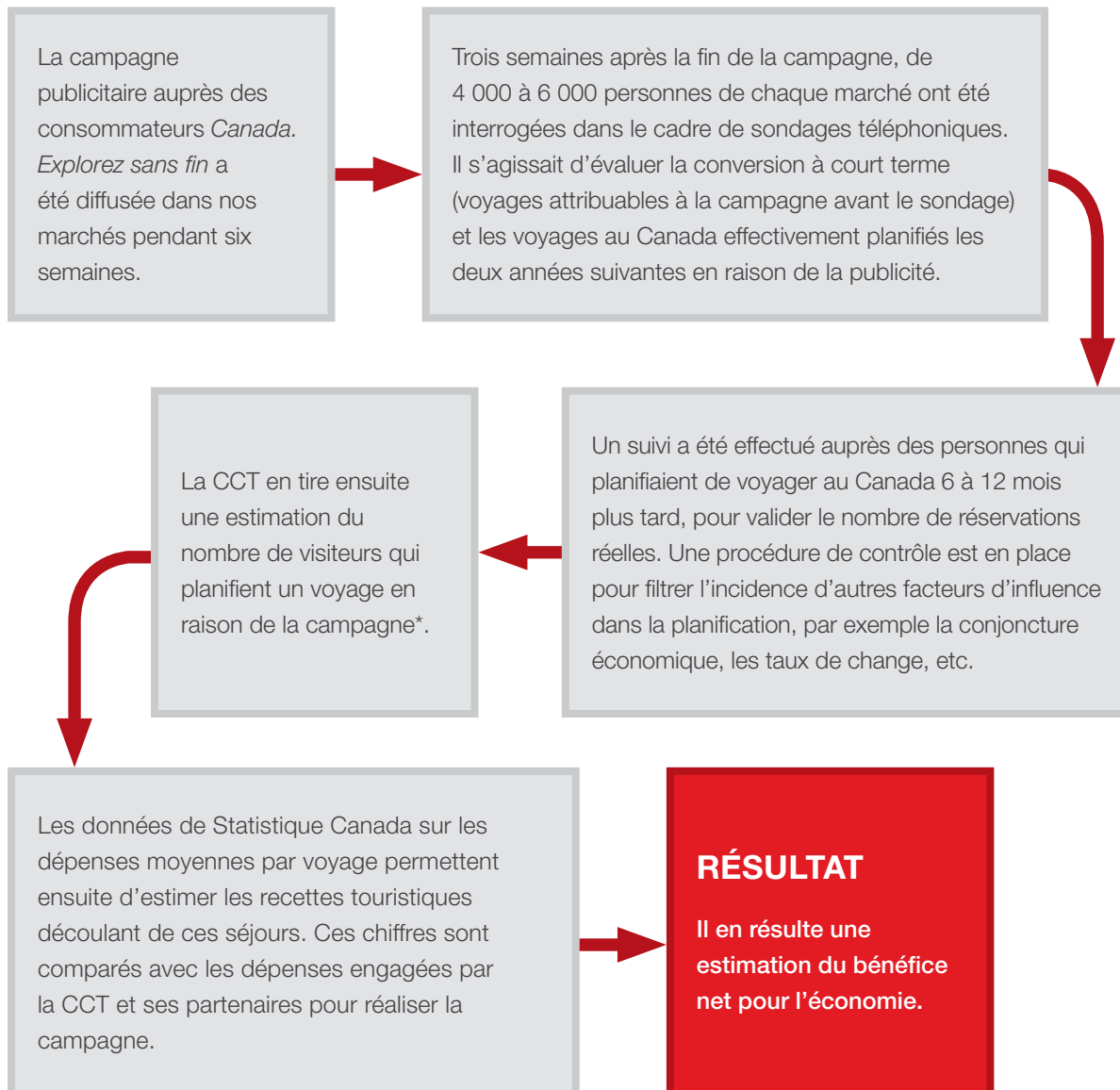
## **MESURE DES RÉSULTATS DE LA PUBLICITÉ DIRECTE AUPRÈS DES CONSOMMATEURS**

La publicité qui s'adresse 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 mis à jour l'approche utilisée pour obtenir ces estimations (voir page suivante) en confiant nos évaluations de campagnes à Longwoods International. Récompensé à multiples reprises par ses homologues pour ses pratiques exemplaires, Longwoods est un chef de file reconnu dans le domaine de la mesure du rendement publicitaire. Cette approche repensée permet d'effectuer des comparaisons avec d'autres entités.

Selon les résultats de conversion à court terme, nous estimons que les retombées économiques pour le Canada de chaque dollar dépensé dans la publicité directe auprès des consommateurs de la CCT en 2012 sont de 56:1. Cela équivaut à 607 millions de dollars en recettes d'exportation du tourisme.

Nous générons également de la valeur en termes d'emplois et de recettes fédérales supplémentaires grâce à la hausse du tourisme au Canada. Selon les données de Statistique Canada, notre publicité directe auprès des consommateurs en 2012 a généré environ 80 millions de dollars pour le trésor fédéral en taxes et en droits, et a soutenu près de 4 500 emplois dans le secteur du tourisme.

## MESURE DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES DE LA PUBLICITÉ DIRECTE AUPRÈS DES CONSOMMATEURS



\* 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.

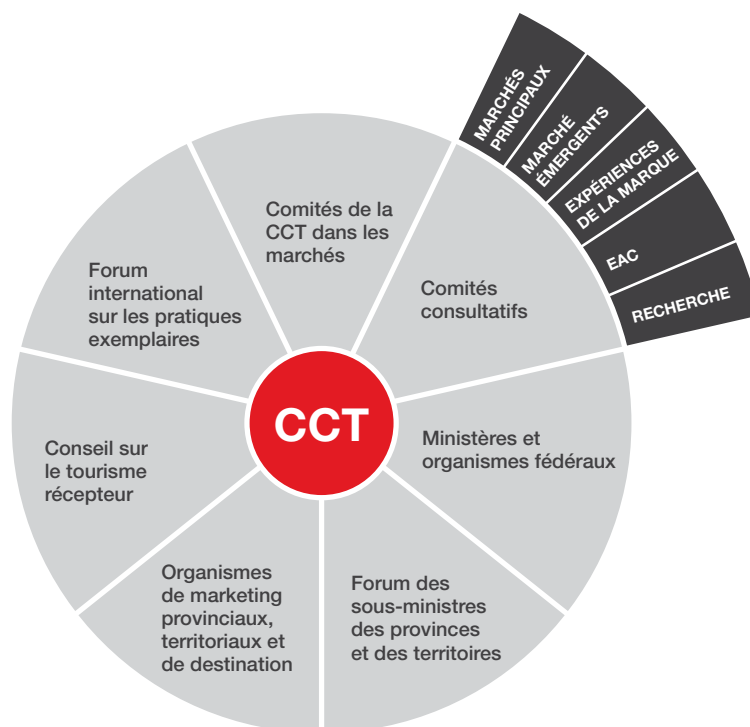
## CONSULTATIONS AUPRÈS DE L'INDUSTRIE

Pour la CCT, il importe de donner une voix aux différents intervenants de l'industrie canadienne du tourisme. C'est effectivement en consultant les joueurs de l'industrie, qu'il s'agisse de nos comités consultatifs, de dirigeants d'organismes de marketing touristique, des provinces et territoires, ainsi que d'autres intervenants du milieu, que nous parvenons à concrétiser notre pratique d'excellence, qui consiste à fonder nos décisions stratégiques sur de solides perspectives des marchés.

Notre structure consultative permet de rassembler les principaux intervenants de l'industrie et des gouvernements, afin de mettre en commun les renseignements les plus récents sur les marchés et de repérer les défis et les occasions qui se dessinent. Les consultations que nous avons menées auprès de l'industrie au printemps 2013 nous ont permis de dégager les thèmes suivants :

- Le leadership national de la CCT et le positionnement de la marque touristique à l'échelle internationale sont d'une valeur inestimable. Si la CCT décidait de ne plus intervenir sur un marché donné, les organismes provinciaux et territoriaux de marketing touristique lui emboîteraient assurément le pas.
- Les plateformes et les programmes que la CCT met à la disposition de l'industrie canadienne du tourisme sont grandement appréciés puisqu'ils facilitent l'accès aux marchés. L'industrie aimerait certainement que d'autres plateformes et programmes pertinents soient mis à sa disposition.
- Le voyageur international représente un important vecteur de rentabilité pour l'industrie du tourisme.
- Si l'effort marketing pour stimuler le tourisme international dans les « marchés à protéger » est important pour l'industrie, le marketing ciblant les « marchés à consolider » et les « marchés à ranimer » sont un aspect clé du programme commercial du gouvernement du Canada.

Nous avons tenu compte de ces thèmes pour élaborer notre plan stratégique 2014-2018.





## **APPUI DES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT**

La CCT est un maillon essentiel à la réalisation des priorités du gouvernement du Canada, à savoir la croissance économique, la création d'emplois et l'augmentation des occasions commerciales. Dynamique, l'industrie d'exportation qu'est le tourisme au Canada génère d'importantes recettes, des emplois, des investissements et des exportations, contribuant ainsi à la croissance économique du pays. En 2012, la CCT a permis de soutenir directement plus de 5 000 emplois et de générer 687 millions de dollars en recettes d'exportation du tourisme dans l'économie. Nous avons par ailleurs constaté que l'industrie canadienne du tourisme, par ses activités, ouvre la porte à d'autres secteurs prioritaires. Un voyage d'affaires, c'est effectivement l'occasion pour les entrepreneurs d'établir des relations avec d'éventuels clients et fournisseurs à l'étranger, et c'est aussi une porte ouverte aux occasions commerciales et d'investissement.

### **Amélioration des délais de traitement des visas**

La CCT se réjouit de donner suite aux priorités du gouvernement fédéral en matière de tourisme. La récente annonce du gouvernement du Canada sur l'amélioration du traitement des visas de résident temporaire pour les travailleurs, visiteurs et étudiants prendra la forme d'une initiative de 42 millions de dollars sur deux ans. Or, l'amélioration des délais de traitement des visas aidera grandement à attirer des visiteurs et étudiants étrangers, ce qui est synonyme de retombées pour l'économie du Canada issue du tourisme.





### **Stratégie fédérale en matière de tourisme**

Rappelons que les investissements nationaux dans le marketing du tourisme favorisent, avec une efficacité éprouvée, la notoriété du Canada, l'une des priorités de la Stratégie fédérale en matière de tourisme (SFT) du gouvernement du Canada. Au cours des dernières années surtout, la CCT n'a ménagé aucun effort pour accroître la compétitivité du Canada dans le cadre de cette stratégie. Lancée en 2011, cette stratégie vise en fait à positionner le secteur touristique du Canada dans une optique de croissance et de compétitivité à long terme. Notre collection d'expériences canadiennes distinctives, qui met à l'avant-plan le caractère extraordinaire des expériences canadiennes aux yeux des voyageurs internationaux, est d'ailleurs un bel exemple de notre engagement dans la foulée de la SFT pour aider l'industrie canadienne du tourisme à prospérer. Même si la CCT a réalisé tous ses engagements dans le cadre de la SFT, elle continue de faire connaître le Canada comme une destination touristique de premier choix.

## RISQUES

Chaque année, la CCT réalise une évaluation de la gestion des risques d'entreprise, et ce, dans le but premier de cerner les risques, d'en évaluer l'incidence et la probabilité (pour déterminer les risques inhérents) et d'évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation des risques existantes (pour déterminer les risques résiduels). De là, l'équipe de direction prépare un plan d'action pour atténuer ces risques, plan d'action qui fait régulièrement l'objet d'un suivi et d'une mise à jour. La dernière évaluation remonte à l'été 2013. Les risques recensés sont présentés ci-dessous en termes théoriques et en parallèle avec les taux de risques résiduels, 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.

<p><b>PLANIFICATION DE LA REPRISE DES ACTIVITÉS EN CAS DE CATASTROPHE ET PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS</b></p> <p>Risque : incapacité à assurer les opérations névralgiques en cas d'urgence ou de catastrophe.</p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b> maintenir en place l'actuel plan de communication en temps de crise; revoir et actualiser le plan de reprise des activités en cas de catastrophe et le plan de continuité des opérations qui sont actuellement en vigueur.</p>	<p>2013 : </p> <p>2012 : S.O.</p> <p>Changement : nouveau</p>
<p><b>GESTION, FORMATION ET RÉTENTION STRATÉGIQUES DES TALENTS</b></p> <p>Risque : stratégie insuffisante de gestion et de rétention des talents qui pourrait signifier que les gestionnaires sont privés de certaines compétences pour travailler efficacement ou que l'organisation perd des talents clés.</p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b> concevoir des outils d'entrevue axée sur le comportement pour recruter « la bonne personne »; mettre en œuvre les plans d'action individuels découlant des évaluations tous azimuts; poursuivre le programme de planification de la relève; miser sur la rétention du personnel et des employés de relève hautement performants; améliorer les entrevues de départ; améliorer et réaliser la stratégie en matière de ressources humaines; continuer d'exécuter les programmes de perfectionnement professionnel pour développer les aptitudes et les compétences en leadership.</p>	<p>2013 : </p> <p>2012 : </p> <p>Changement : ↑</p>
<p><b>EFFICACITÉ DU MARKETING</b></p> <p>Risque : effort de marketing inefficace ou inutile et sans impact sur l'industrie du tourisme</p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b> assurer la vigueur de la marque et de l'organisme; utiliser le modèle amélioré du cheminement vers l'achat; utiliser les indicateurs clés du tableau de bord prospectif (RCI des campagnes, adoption de la marque par les partenaires et satisfaction des partenaires); axer la stratégie en matière de ressources humaines sur le recrutement, le perfectionnement et la rétention du personnel approprié; profiter des occasions d'intégrer l'innovation (une valeur fondamentale) dans 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.</p>	<p>2013 : </p> <p>2012 : </p> <p>Changement : ↔</p>
<p><b>NOUVELLE PROCÉDURE DE PASSATION DES MARCHÉS DANS LE NOUVEAU SYSTÈME FINANCIER</b></p> <p>Risque : méconnaissance du personnel relativement au nouveau processus dans le système pouvant entraîner une mauvaise gestion financière</p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b> formation dispensée par l'équipe de l'Approvisionnement; surveillance par cette même équipe des responsables des budgets pour que ces derniers produisent et examinent mensuellement les rapports pertinents.</p>	<p>2013 : </p> <p>2012 : N/A</p> <p>Changement : nouveau</p>
<p><b>ÉTAT DE PRÉPARATION À L'EXAMEN SPÉCIAL</b></p> <p>Risque : constat du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) que la CCT n'a pas corrigé les importantes lacunes précédemment relevées ou qu'il existe de nouvelles lacunes importantes.</p> <p><b>Mesures d'atténuation :</b> réaliser une vérification interne de l'état de préparation à l'examen spécial; veiller à corriger toute lacune avant la tenue de l'examen spécial du BVG.</p>	<p>2013 : </p> <p>2012 : S.O.</p> <p>Changement : nouveau</p>

Risque résiduel très élevé		↑	Augmentation par rapport à l'année précédente
Risque résiduel élevé		↓	Diminution par rapport à l'année précédente
Risque résiduel moyen		↔	Aucun changement par rapport à l'année précédente
Risque résiduel faible		nouveau	Nouveau risque repéré pour l'année en cours
		S.O.	Sans objet

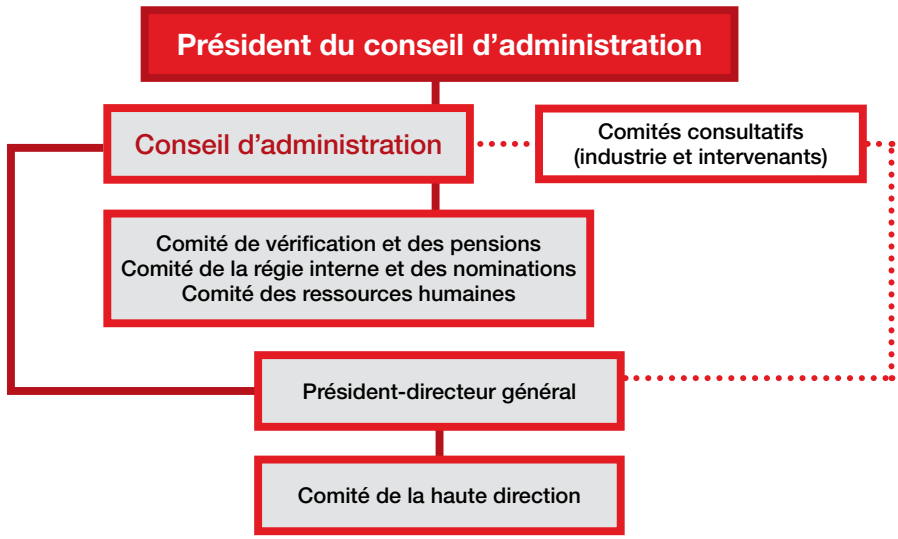


© Historic Reesor Ranch/Thomas Sbampato

## RÉGIE INTERNE

**NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION FORMÉ DE 12 MEMBRES** encadre la gestion de la CCT et assure une supervision efficace de ses activités. Les 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 stratégiquement les décisions du conseil et du président-directeur général. Ces comités — marchés principaux, marchés émergents, expériences de la marque, événements d'affaires et recherche — se composent en majeure partie d'acteurs de l'industrie hautement compétents et avertis.



## **STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

### **Président-directeur général**

Le président-directeur général de la CCT est nommé par le gouverneur en conseil et relève du conseil d'administration de la CCT.

Le président-directeur général est épaulé par une équipe de direction formée du vice-président principal, Stratégie de marketing et Communications; du vice-président principal, Affaires générales, et secrétaire général; du vice-président, Finances, et chef des opérations financières; du vice-président, Affaires internationales; et du vice-président, Stratégie et Communications générales.

### **Conseil d'administration**

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

Le président du conseil d'administration est nommé par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre de l'Industrie avec l'approbation du gouverneur en conseil. En vertu de la *Loi sur la CCT*, le sous-ministre de l'Industrie est membre d'office du conseil d'administration.

## **RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES**

Il incombe au président-directeur général d'assurer la direction stratégique et la régie dans l'établissement, l'articulation et la réalisation de la vision, de la mission, des buts, des stratégies et des valeurs de la CCT. Il lui revient également de s'assurer que les initiatives de la CCT sont une avenue de compétitivité pour l'industrie canadienne du tourisme à l'international et qu'elles offrent un rendement du capital investi maximum profitable tant aux entreprises de cette industrie qu'à l'économie canadienne.

Le président-directeur général en fonction se charge également de conseiller et d'épauler le conseil d'administration pour toute question touchant l'orientation et les activités de l'organisation, de même que pour traduire, dans ses activités, l'orientation stratégique globale du gouvernement du Canada en matière de développement économique et de commerce mondial.

Le PDG relève du conseil d'administration en ce qui a trait à la gestion de l'organisation et à son rendement.

Le conseil d'administration rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie. Les principaux mécanismes de reddition de comptes à l'État sont le rapport annuel et le plan d'entreprise quinquennal soumis au Parlement et accessibles sur le site Web d'entreprise de la CCT, à l'adresse suivante : <http://fr-corporate.canada.travel/la-cct/rapports-dentreprise>

## CONSTITUTION

La CCT est une société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada (l'« actionnaire »). La *Loi sur la CCT*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et les règlements pris en application forment le cadre législatif de l'établissement de la CCT et de nos activités. Nous ne sommes pas régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et nous sommes considérés comme un employeur distinct. Nous administrons tout de même nos affaires conformément à plusieurs lois qui nous encadrent, notamment :

- la *Loi sur les langues officielles*;
- la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;
- la *Loi sur l'accès à l'information*;
- le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*;
- le *Code canadien du travail*;
- la *Loi sur le multiculturalisme canadien*;
- la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*;
- la *Loi fédérale sur la responsabilité*;
- la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*;
- la *Loi sur les conflits d'intérêts*;
- la *Loi sur les carburants de remplacement*.

Pour l'essentiel, le gouvernement du Canada réglemente les sociétés d'État au moyen de la loi d'habilitation qui les concerne et de la LGFP. La CCT figure actuellement dans la liste de la partie I de l'annexe III de la LGFP. À ce titre, elle doit présenter un rapport annuel, un plan d'entreprise et un budget de fonctionnement au ministre responsable et faire l'objet de vérifications périodiques de la part du vérificateur général du Canada. La LGFP impose en outre un examen spécial obligatoire, dont les conclusions doivent être consignées dans un rapport soumis au conseil d'administration. Le prochain examen est prévu pour 2016.

### ÉTATS FINANCIERS ET PRÉVISIONS DE LA CCT

L'analyse financière inclut les données financières réelles et prévues pour la période de 2012 à 2018. Les prévisions et les états financiers de la CCT suivants sont inclus :

- État de la situation financière au 31 décembre, de 2012 à 2018;
- État des résultats et de l'excédent accumulé pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2012 à 2018;
- État de la variation des actifs financiers nets pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2012 à 2018;
- État des gains et pertes de réévaluation au 31 décembre, de 2012 à 2018;
- État des flux de trésorerie pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2012 à 2018;
- Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice du gouvernement pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2012 à 2018;
- Budgets de fonctionnement et d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2012 à 2014.

En tant que société d'État fédérale, la CCT est surtout financée au moyen de crédits parlementaires. Pour l'exercice 2013-2014 du gouvernement, la CCT a obtenu un financement de base de 58,0 millions de dollars. Le montant du financement varie d'une année à l'autre, en fonction des sommes allouées à titre de financement ponctuel et d'autres modifications apportées au financement de base.

La CCT est un organisme qui collabore activement avec l'industrie à la mise en œuvre de programmes de marketing. Aux termes de certains accords de partenariat, la CCT gère les programmes, tandis que les partenaires versent leur contribution à la CCT. Les contributions des partenaires sont inscrites à titre de produits à l'état des résultats. En 2012, la CCT a constaté 9,9 millions de dollars en contributions provenant des partenariats. Les charges de programme correspondantes contrebalancent ces fonds.



## **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 de la CCT servent à financer ses activités de base. Les mesures de réduction des coûts mises en place en 2012-2013 se poursuivent afin que la CCT réalise les économies auxquelles elle s'est engagée.
- Les effets de l'inflation sur les coûts sont basés sur les taux d'inflation historiques et les obligations contractuelles.
- L'estimation des taux de change repose sur les tendances historiques.
- L'estimation des exigences de financement des régimes de retraite repose sur les plus récents résultats d'évaluation disponibles et tendances connues.
- La CCT se donne comme objectif de maintenir un ratio de 15,4 % des coûts des services généraux par rapport aux coûts de marketing et de ventes. Nous suivons une méthode de budget base zéro rigoureuse, qui comprend des initiatives pour atteindre les réductions visées (p. ex. les coûts des immobilisations), la recherche constante de l'efficacité (p. ex. systèmes de l'entreprise) et la réduction ou rationalisation de nos bureaux (p. ex. Ottawa et Vancouver en 2015).

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2012 jusqu'au 31 décembre 2018 (en milliers)

	Chiffres réels	Chiffres estimés	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus
	31 déc. 2012	31 déc. 2013	31 déc. 2014	31 déc. 2015	31 déc. 2016	31 déc. 2017	31 déc. 2018
<b>Actifs financiers</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 675 \$	10 035 \$	9 418 \$	9 465 \$	9 905 \$	10 300 \$	10 671 \$
<b>Créances</b>							
Gouvernement du Canada	918	900	900	900	900	900	900
Contributions des partenaires	1 565	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Autres	315	350	350	350	350	350	350
Placements de portefeuille	636	572	512	456	405	312	236
Actif au titre des prestations constituées	4 991	5 084	6 155	7 526	8 897	10 268	11 639
	20 100	18 441	18 835	20 197	21 957	23 630	25 296
<b>Passifs</b>							
<b>Créditeurs et charges à payer</b>							
Fournisseurs	6 902 \$	7 224 \$	6 248 \$	6 137 \$	6 225 \$	6 229 \$	6 223 \$
Rémunération des employés	1 683	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Gouvernement du Canada	33	50	50	50	50	50	50
Crédits parlementaires reportés	1 609	-	-	-	-	-	-
Produits reportés	598	598	598	598	598	598	598
Passif au titre des prestations constituées	6 644	5 526	5 697	5 868	6 039	6 210	6 381
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	521	521	521	323	323	323	323
	17 990	15 419	14 614	14 476	14 735	14 909	15 075
<b>Actifs financiers nets</b>	<b>2 110</b>	<b>3 021</b>	<b>4 221</b>	<b>5 721</b>	<b>7 222</b>	<b>8 721</b>	<b>10 221</b>
<b>Actifs non financiers</b>							
Immobilisations corporelles	1 115	723	593	1 288	1 094	869	685
Charges payées d'avance et autres actifs	2 122	2 122	2 122	2 122	2 122	2 122	2 122
	3 237	2 845	2 715	3 410	3 216	2 991	2 807
<b>Excédent accumulé</b>	<b>5 347 \$</b>	<b>5 866 \$</b>	<b>6 936 \$</b>	<b>9 132 \$</b>	<b>10 438 \$</b>	<b>11 711 \$</b>	<b>13 028 \$</b>
L'excédent accumulé se compose des éléments suivants :							
Excédent de fonctionnement accumulé	s.o.	5 938	6 936	9 132	10 438	11 711	13 028
Gains (pertes) de réévaluation accumulés	s.o.	(72)	-	-	-	-	-
	s.o. \$	5 866 \$	6 936 \$	9 132 \$	10 438 \$	11 711 \$	13 028 \$



## ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT ACCUMULÉ

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2012 à 2018 (en milliers)

	Chiffres réels	Chiffres estimés	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus
	31 déc. 2012	31 déc. 2013	31 déc. 2014	31 déc. 2015	31 déc. 2016	31 déc. 2017	31 déc. 2018
Produits							
Contributions des partenaires	9 865 \$	9 081 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$
Autres	885	695	573	573	573	573	573
	10 750	9 776	5 573	5 573	5 573	5 573	5 573
Charges							
Marketing et ventes	77 582	61 665	53 235	52 185	53 035	53 035	53 035
Services généraux *	8 265	9 522	8 192	7 992	8 142	8 142	8 142
Stratégie et planification	617	595	618	618	618	618	618
Amortissement des immobilisations corporelles	640	438	429	555	444	476	434
	87 104	72 220	62 475	61 350	62 239	62 271	62 229
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada							
	(76 354)	(62 443)	(56 902)	(55 777)	(56 666)	(56 698)	(56 656)
Crédits parlementaires	77 189	62 962	57 972	57 972	57 972	57 972	57 972
Excédent (déficit) provenant du fonctionnement	835	519	1 071	2 195	1 306	1 274	1 317
Excédent accumulé provenant du fonctionnement au début de l'exercice							
	4 512	5 347	5 866	6 936	9 131	10 437	11 712
Excédent accumulé provenant du fonctionnement à la fin de l'exercice							
	5 347 \$	5 866 \$	6 936 \$	9 131 \$	10 437 \$	11 712 \$	13 028 \$
* Ratio de Services généraux par rapport à Marketing et ventes	10,7 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %

## ÉTAT DE LA VARIATION DES ACTIFS FINANCIERS NETS

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2012 à 2018 (en milliers)

	Chiffres réels	Chiffres estimés	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus
	31 déc. 2012	31 déc. 2013	31 déc. 2014	31 déc. 2015	31 déc. 2016	31 déc. 2017	31 déc. 2018
Excédent (déficit) de l'exercice provenant du fonctionnement	835 \$	519 \$	1 071 \$	2 195 \$	1 306 \$	1 274 \$	1 317 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	(81)	(45)	(300)	(1 250)	(250)	(250)	(250)
Amortissement des immobilisations corporelles	640	438	429	555	444	476	434
Cession nette d'immobilisations corporelles	37	-	-	-	-	-	-
	596	393	129	(695)	194	226	184
Effet de la variation des autres actifs non financiers							
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance	(240)	-	-	-	-	-	-
	(240)	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs nets	1 191	912	1 200	1 500	1 500	1 500	1 500
Actifs financiers nets au début de l'exercice	919	2 110	3 021	4 221	5 721	7 221	8 721
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	2 110 \$	3 021 \$	4 221 \$	5 721 \$	7 221 \$	8 721 \$	10 221 \$

## ÉTAT DES GAINS ET PERTES DE RÉÉVALUATION

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2012 à 2018 (en milliers)

	Chiffres réels	Chiffres estimés	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus
	31 déc. 2012	31 déc. 2013	31 déc. 2014	31 déc. 2015	31 déc. 2016	31 déc. 2017	31 déc. 2018
Gains (pertes) de réévaluation accumulés au début de l'exercice	s.o.	-	(72) \$	(72) \$	(72) \$	(72) \$	(72) \$
Gains (pertes) non réalisés attribuables au cours de change	s.o.	106	-	-	-	-	-
Montants reclassés dans l'état des résultats	s.o.	(178)	-	-	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation accumulés à la fin de l'exercice	s.o.	(72) \$	(72) \$	(72) \$	(72) \$	(72) \$	(72) \$

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2012 à 2018 (en milliers)

	Chiffres réels	Chiffres estimés	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus
	31 déc. 2012	31 déc. 2013	31 déc. 2014	31 déc. 2015	31 déc. 2016	31 déc. 2017	31 déc. 2018
Activités de fonctionnement :							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement	75 850 \$	61 353 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$
Partenaires	9 046	9 146	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Autres produits	885	695	573	573	573	573	573
	85 781	71 195	63 545	63 545	63 545	63 545	63 545
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(76 826)	(59 854)	(50 922)	(49 304)	(49 907)	(49 993)	(50 001)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(13 763)	(13 000)	(13 000)	(13 000)	(13 000)	(13 000)	(13 000)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement	(4 808)	(1 659)	(377)	1 241	638	552	544
Activités d'investissement en immobilisations :							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(81)	(45)	(300)	(1 250)	(250)	(250)	(250)
Cession d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-
Activités de placement :							
(Augmentation) diminution des placements de portefeuille	(636)	64	60	56	51	93	76
Perte (gain) de change sur trésorerie détenue en devise	145	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette des flux de trésorerie durant l'exercice	(5 380)	(1 640)	(627)	47	439	395	370
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	17 055	11 675	10 035	9 418	9 465	9 905	10 300
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	11 675 \$	10 035 \$	9 418 \$	9 465 \$	9 905 \$	10 300 \$	10 671 \$

**RAPPROCHEMENT DES CRÉDITS PARLEMENTAIRES POUR L'EXERCICE FINANCIER DU GOUVERNEMENT**  
**Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2012 à 2018 (en milliers)**

	Chiffres réels	Chiffres estimés	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus
Exercice financier de la CCT	31 déc. 2012	31 déc. 2013	31 déc. 2014	31 déc. 2015	31 déc. 2016	31 déc. 2017	31 déc. 2018
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations							
Montants votés – Exercice gouvernemental précédent							
Non affecté							
Budget principal – non affecté	72 033 \$	72 033 \$	57 833 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$
Examen stratégique et fonctionnel du budget 2012 – non affecté	-	(537)	-	-	-	-	-
Budget supp. B – Ajustement de la rémunération	-	-	140	-	-	-	-
Total non affecté	72 033	71 496	57 972	57 972	57 972	57 972	57 972
Affecté							
Budget principal – affecté – Jeux olympiques	4 000 \$	-	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Budget supp. B – affecté – Stampede	5 000	-	-	-	-	-	-
Budget supp. C – affecté – Transfert de l'obligation au titre des prestations de retraite du Conseil du Trésor	1 001	-	-	-	-	-	-
Total affecté	10 001	-	-	-	-	-	-
	82 034 \$	71 496 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$
Montants votés – Exercice gouvernemental en cours							
Non affecté							
Budget principal – non affecté	72 033 \$	57 833 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$
Examen stratégique et fonctionnel du budget 2012 – non affecté	(537)	-	-	-	-	-	-
Budget supp. B – Ajustement de la rémunération	-	140	-	-	-	-	-
Total non affecté	71 496	57 972	57 972	57 972	57 972	57 972	57 972
Affecté							
Budget principal – affecté – Jeux olympiques	-	-	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Budget supp. B – affecté – Stampede	-	-	-	-	-	-	-
Budget supp. C – affecté – Transfert de l'obligation au titre des prestations de retraite du Conseil du Trésor	-	-	-	-	-	-	-
Total affecté	-	-	-	-	-	-	-
	71 496 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-
Crédits parlementaires non affectés – Exercice gouvernemental précédent	18 008	17 874	14 493	14 493	14 493	14 493	14 493
Crédits parlementaires non affectés – Exercice gouvernemental en cours	53 622	43 479	43 479	43 479	43 479	43 479	43 479
Crédits parlementaires affectés	5 559	-	-	-	-	-	-
Régularisation liée à la norme PS 3410	-	1 609	-	-	-	-	-
	77 189 \$	62 962 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$	57 972 \$
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), ouverture	(2 948)	(1 609)	-	-	-	-	-
Crédits parlementaires reçus	(75 850)	(61 353)	(57 972)	(57 972)	(57 972)	(57 972)	(57 972)
Crédits parlementaires comptabilisés à titre de produits nets aux fins de fonctionnement	77 189	62 962	57 972	57 972	57 972	57 972	57 972
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), clôture	(1 609) \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012

---

	Chiffres réels	Chiffres prévus	
	31 déc. 2012	31 déc. 2012	Écart
Produits provenant des partenariats	9 864 526 \$	6 500 000 \$	3 364 526 \$
Autres	884 889	100 000	784 889
Coût de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	77 582 192	68 829 185	(8 753 007)
Stratégie et planification	617 462	658 060	40 598
Services généraux	8 803 897	12 363 890	3 559 993
	87 003 551	81 851 135	(5 152 416)
Coût de fonctionnement net	(76 254 136)	(75 251 135)	(1 003 001)
Crédits parlementaires	77 189 411	75 251 135	1 938 276
Excédent (déficit) net	935 275 \$	- \$	935 275 \$

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

---

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013

---

	Chiffres estimés*		Chiffres prévus		Écart	
	31 déc. 2013		31 déc. 2013			
Produits provenant des partenariats	9 081 087	\$	6 000 000	\$	3 081 087	\$
Autres	695 366		562 447		132 919	
Coût de fonctionnement et d'immobilisations :						
Marketing et ventes	62 826 635		56 818 361		(6 008 274)	
Stratégie et planification	594 981		602 720		7 739	
Services généraux	9 905 158		10 472 775		567 617	
	<u>73 326 774</u>		<u>67 893 856</u>		<u>(5 432 918)</u>	
Coût de fonctionnement net	(63 550 321)		(61 331 409)		(2 218 912)	
Crédits parlementaires	62 961 836		61 331 409		1 630 427	
Excédent (déficit) net	<u>(588 486)</u>	\$	<u>-</u>	\$	<u>(588 486)</u>	\$

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

\* L'estimation se fonde sur six mois de données réelles, six mois de prévisions.

---

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2012 à 2014

---

	Chiffres réels	Chiffres estimés*	Chiffres prévus
	31 déc. 2012	31 déc. 2013	31 déc. 2014
Produits provenant des partenariats	9 864 526 \$	9 081 087 \$	5 000 000 \$
Autres	884 889	695 366	573 000
Coût de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	77 582 192	62 826 635	54 335 362
Stratégie et planification	617 462	594 981	617 579
Services généraux	8 803 897	9 905 158	8 592 448
	<u>87 003 551</u>	<u>73 326 774</u>	<u>63 545 388</u>
Coût de fonctionnement net	(76 254 136)	(63 550 321)	(57 972 388)
Crédits parlementaires	77 189 411	62 961 836	57 972 388
Excédent (déficit) net	<u>935 275 \$</u>	<u>(588 486) \$</u>	<u>- \$</u>

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

\* L'estimation se fonde sur six mois de données réelles, six mois de prévisions.

---



## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012

---

	Chiffres réels		Chiffres prévus		
	31 déc. 2012		31 déc. 2013		Écart
Immobilisations corporelles					
Améliorations locatives et désaffectation	13 894	\$	35 000	\$	21 106 \$
Mobilier de bureau	2 231		15 000		12 769
Matériel informatique et logiciels	64 458		150 000		85 542
	80 583	\$	200 000	\$	119 417 \$

---

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013

---

	Chiffres estimés	Chiffres prévus	
	31 déc. 2013	31 déc. 2013	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	10 000 \$	50 000 \$	40 000 \$
Mobilier de bureau	25 000	50 000	25 000
Matériel informatique et logiciels	10 000	200 000	190 000
	<u>45 000 \$</u>	<u>300 000 \$</u>	<u>255 000 \$</u>

---

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2012 à 2018

---

	Chiffres réels	Chiffres estimés	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus	Chiffres prévus
	31 déc. 2012	31 déc. 2013	31 déc. 2014	31 déc. 2015	31 déc. 2016	31 déc. 2017	31 déc. 2018
Immobilisations corporelles							
Améliorations locatives et désaffectation	13 894 \$	10 000 \$	50 000 \$	700 000 \$	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$
Mobilier de bureau	2 231	25 000	50 000	100 000	50 000	50 000	50 000
Matériel informatique et logiciels	64 458	10 000	200 000	450 000	150 000	150 000	150 000
	<u>80 583 \$</u>	<u>45 000 \$</u>	<u>300 000 \$</u>	<u>1 250 000 \$</u>	<u>250 000 \$</u>	<u>250 000 \$</u>	<u>250 000 \$</u>

---



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

[www.canada.travel](http://www.canada.travel)

2013 © Commission canadienne du tourisme