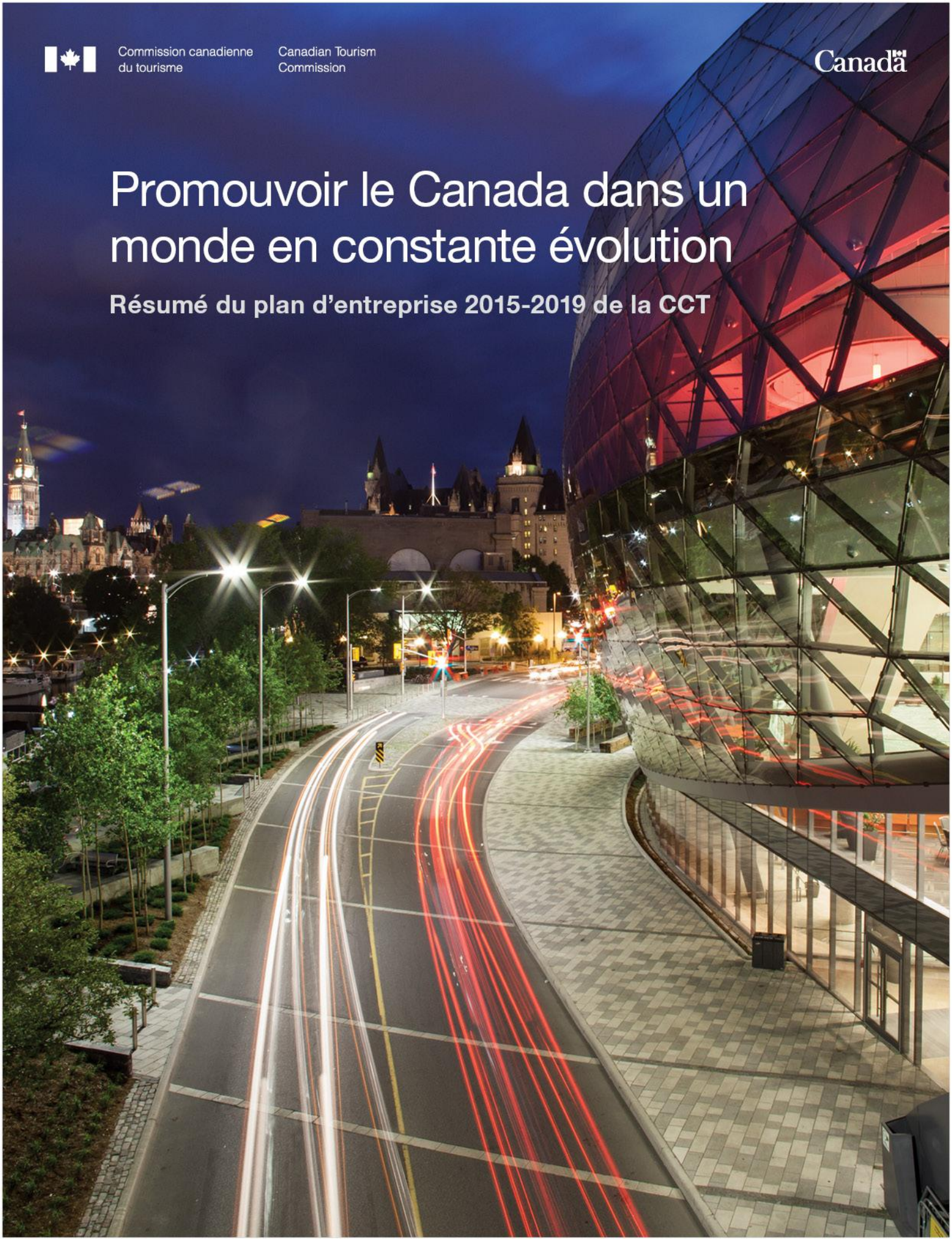
Commission canadienne du tourisme

Canadian Tourism Commission

Canada

Promouvoir le Canada dans un monde en constante évolution

Résumé du plan d'entreprise 2015-2019 de la CCT



Le tourisme, l’un des secteurs dont le développement est le plus rapide dans le monde entier, représente une excellente occasion de croissance économique à grande échelle pour le Canada. En effet, les recettes générées grâce au tourisme ne s'arrêtent pas à l'aéroport ni au restaurant, à l'hôtel ou au centre de congrès : elles profitent aux écoles et aux industries des quatre coins du Canada. Le tourisme participe ainsi à l’essor des autres industries du fait de la vague d’intérêt et d’activité qu’il suscite.

L'industrie touristique est essentielle à l’identité sociale et culturelle du Canada. En tant que secteur d’exportation, le tourisme permet aux entreprises d'être concurrentielles sur la scène internationale et de prospérer; il joue de ce fait un rôle essentiel pour le bien-être économique des Canadiens. 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.

Musée canadien pour les droits de la personne
Winnipeg, Manitoba
© Travel Manitoba

SOMMAIRE

Miles Canyon
Whitehorse, Yukon
© Paddy Pallin

L'industrie mondiale du tourisme croît plus rapidement que jamais; on a atteint la barre du milliard de voyageurs en 2012, et on estime que, d'ici 2030, 1,8 milliard de personnes voyageront autour du globe. Grâce aux investissements faits dans le tourisme par un nombre croissant de destinations, ce secteur est vite devenu un facteur important en matière d'objectifs de croissance des exportations pour les pays qui soutiennent le progrès socioéconomique, la création d'emplois et le développement des infrastructures. La croissance générée par les exportations représente une occasion sans précédent pour le Canada d'optimiser sa compétitivité et le rendement de son industrie touristique sur le marché mondial.

En raison de son réseau touristique toujours plus grand et des nouvelles destinations à découvrir, le marché mondial se resserre et la concurrence y est féroce. Il est donc essentiel pour le Canada de se démarquer du lot. Le pays est prêt à tirer profit de la croissance de la demande mondiale en voyages internationaux, comme de sa réputation de centre d'excellence dans de nombreux secteurs commerciaux. À titre d'organisme national de marketing touristique du Canada, la Commission canadienne du tourisme (CCT) travaille fort pour que le pays jouisse d'une image de destination touristique attrayante. C'est là une priorité fondamentale de la Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada, que la CCT soutient fièrement, et qui est directement liée à la priorité du gouvernement fédéral de stimuler l'économie.

Le plan de la CCT pour 2015-2019 est de continuer à générer une croissance économique pour le Canada grâce au tourisme et à favoriser sa prospérité. Ce plan d'entreprise constitue notre vision quant au développement de notre expertise, à la mise en place de nouvelles approches pour renforcer notre compétitivité internationale grâce à des technologies numériques et à une bonne coordination des partenaires à une meilleure quantification de la valeur de notre modèle de tourisme coopératif, et à l'aide que nous apportons aux petites entreprises pour leur permettre d'exporter leurs produits et services.

Nos partenariats sont essentiels à notre succès, tout comme une industrie qui offre des expériences de voyage passionnantes, un marketing qui se démarque et un message uniforme; tous ces éléments contribuent à accroître l'attrait exercé par le Canada ainsi que son avantage concurrentiel. Dans le but de rechercher une collaboration toujours plus féconde avec l'industrie pour maintenir son avantage concurrentiel, la CCT a pu s'assurer du soutien de partenaires afin de mener un projet pilote en Allemagne pour évaluer une approche ambitieuse regroupant tous les investisseurs canadiens du marché. Touchant les activités et le marketing conjoint, ce projet, s'il porte ses fruits, transformera la collaboration entre la CCT et ses partenaires à l'étranger.

Nous savons que le marché américain présente un énorme potentiel pour l'industrie canadienne du tourisme et, en 2015, nous essayerons d'en profiter grâce à de nouvelles approches de marketing. Nous mettrons l'accent sur la promotion du Canada comme destination de voyage passionnante en tirant profit des dernières technologies et des mégadonnées afin d'établir un lien direct avec le consommateur par nos efforts de marketing d'une manière qu'aucun autre office national du tourisme ne l'a fait. Cette initiative, que nous appelons « Suivre les traces du consommateur », est directement liée à la politique Canada numérique 150 du gouvernement fédéral, qui vise à encourager les entreprises canadiennes à prendre le virage

technologique. L'initiative appuie également les efforts du gouvernement pour favoriser le développement d'une économie du savoir et la volonté du Canada de continuer d'être un chef de file mondial des technologies numériques.

Nous continuerons également à travailler pour attirer des réunions et des congrès internationaux au Canada. Si nous concentrons nos efforts sur les principaux secteurs de l'industrie dans lesquels le Canada est reconnu pour son avantage concurrentiel, nous pourrons profiter des congrès internationaux qui ont lieu ici pour mettre en valeur les intérêts du Canada en matière d'exportation auprès d'importants influenceurs, intervenants du monde des affaires, entrepreneurs et investisseurs du monde entier. Cette approche stimulera la croissance d'autres secteurs d'activité et appuiera la volonté du gouvernement fédéral d'augmenter les activités commerciales canadiennes à l'étranger à l'aide de son Plan d'action sur les marchés mondiaux.

Au cours de la période 2015-2019, la CCT jouera également un plus grand rôle de soutien auprès des PME canadiennes du secteur du tourisme afin qu'elles aient la préparation et les ressources nécessaires pour faire la promotion de leurs produits et de leurs expériences de voyage sur les marchés internationaux les plus prometteurs. En lien avec la volonté du gouvernement fédéral de développer l'entrepreneuriat et d'avoir une économie forte, nous aiderons les entreprises à exporter leurs produits, ce qui permettra de soutenir les collectivités canadiennes et favorisera la prospérité économique.

La CCT planifie faire partie intégrante des célébrations entourant le 150e anniversaire de la Confédération en présentant le Canada comme une destination intéressante pour les jeunes, qu'ils soient canadiens ou étrangers. Nous rassemblons tous les joueurs de l'industrie du tourisme du Canada pour mener une campagne promotionnelle s'adressant aux jeunes en 2016 et en 2017, et nous mettrons à jour le message de notre marque afin de nous assurer que le Canada devienne la destination la plus populaire auprès des jeunes ici au pays et dans le monde entier, et ce, pour plusieurs années. Il s'agit d'une autre initiative transformatrice, vu le pouvoir d'achat impressionnant de la génération Y; nous en récolterons les retombées pendant de nombreuses années.

En tant qu'organisation axée sur la stratégie, la CCT accorde beaucoup d'importance à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation de ses stratégies. Nous continuerons d'investir dans des activités directes auprès des consommateurs dans les marchés où nos budgets le permettent et de mesurer la portée de ces activités, mais nous modifierons notre façon de faire de la promotion là où nos budgets sont plus modestes. En somme, la CCT délaissera ses activités auprès des consommateurs plus coûteuses pour miser davantage sur les nouvelles formes de marketing et les technologies numériques afin d'inspirer les voyageurs et de les inciter à choisir le Canada, ce qui va dans le sens de son objectif de stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne à l'aide d'un rendement immédiat du capital investi. Nos activités de marketing se concentreront également sur le développement de plateformes pour nos partenaires de l'industrie – les PME et les voyagistes internationaux qui vendent la destination Canada – afin de les aider à générer davantage de ventes, ce qui sert notre objectif d'aider les entreprises touristiques canadiennes à vendre la destination Canada.

En raison de ce changement, nous devrons nous doter de nouvelles façons de mesurer qui reflèteront mieux nos efforts. Dans certains cas, nous établirons ces mesures de référence en 2015 afin d'orienter nos estimations pour 2016 et les années suivantes.

Dans le cadre des activités de marketing touristique découlant de notre stratégie pour les cinq prochaines années, nous devrons continuer à repousser les limites de la créativité pour développer des outils et des concepts avant-gardistes incitant les voyageurs à explorer le Canada. Nous mettrons l'accent sur la force de nos partenariats avec les secteurs public et privé afin de présenter au monde un Canada passionnant à visiter et idéal pour faire des affaires. Notre souhait est de renforcer plus que jamais l'industrie touristique canadienne et d'atteindre des résultats dont pourront bénéficier tous les Canadiens.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 4
TABLE DES MATIÈRES 6
PROFIL D'ENTREPRISE 8
FAITS SAILLANTS DES RÉSULTATS DE 2013 10
CONTEXTE D'ACTIVITÉ 12
PLAN STRATÉGIQUE 16
MESURE DU RENDEMENT 47
RÉGIE INTERNE 55
PLAN FINANCIER 58

Porteau Cove
Howe Sound, Colombie-Britannique

PROFIL D'ENTREPRISE

Parc provincial Algonquin
Muskoka, Ontario

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est une société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada, mais opérant sans lien de dépendance avec la fonction publique centrale. La CCT rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

MANDAT

Le mandat de la CCT est de promouvoir, de concert avec les gouvernements des provinces et des territoires et l'industrie touristique du Canada, les intérêts de l'industrie touristique en faisant augmenter les recettes d'exportation du tourisme au Canada et en assurant la promotion du Canada comme destination touristique de choix. En vertu de la loi, la CCT est tenue de :

- 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.

RÔLE

À titre d'organisme national de marketing touristique du Canada, la CCT fait la promotion du Canada comme destination touristique de choix en vue d'accroître la prospérité des Canadiens tout en respectant les priorités du gouvernement du Canada. Elle s'emploie à mener des activités de marketing à l'étranger visant les voyageurs d'agrément et les planificateurs de voyages de motivation et de réunions dans le but de favoriser la tenue de réunions d'entreprises et d'autres événements d'affaires sur le territoire canadien. Outre le marketing mené auprès du public cible, elle apporte son soutien aux entreprises touristiques canadiennes, notamment aux petites et moyennes entreprises (PME), en leur fournissant l'expertise et les outils qui leur permettent de développer efficacement leurs produits. De plus, elle leur donne accès à des marchés étrangers afin qu'elles puissent y faire la promotion de leurs produits et y exporter ces derniers.

FINANCEMENT

Le financement de la CCT provient majoritairement des crédits parlementaires. Grâce à des partenariats de marketing avec l'industrie canadienne du tourisme et des professionnels des voyages à l'échelle internationale, la CCT met à profit ses crédits de base en s'associant à d'autres ordres de gouvernement et au secteur privé dans le cadre d'un partenariat public-privé qui lui permet d'étendre la portée de son marketing sur la scène internationale.

PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE

La CCT cible 11 marchés d'agrément à l'échelle mondiale et 5 marchés d'affaires dans le but d'encourager la tenue de réunions, de congrès et de voyages de motivation au Canada.

Marchés d'agrément

Marchés d'Événements d'affaires Canada

FAITS SAILLANTS DES RÉSULTATS DE 2013

Eagle Plains
Yukon

VISITEURS	2,9 %	Augmentation du nombre d'arrivées en provenance des 10 marchés de voyages d'agrément de la CCT
	398 000	Nombre de voyageurs que la CCT a incités à visiter le Canada grâce à ses activités de marketing dans le secteur des voyages d'agrément
RECETTES	425 M$	Recettes touristiques pour le Canada résultant des activités de marketing de la CCT dans le secteur des voyages d'agrément
	120 M$	Recettes touristiques pour le Canada résultant des activités de ventes de la CCT dans le secteur des événements d'affaires
	72 M$	Recettes fiscales fédérales résultant des activités de marketing de la CCT
EMPLOIS	618 300	Nombre d'emplois au sein de l'industrie touristique du Canada
	4 416	Nombre d'emplois liés au tourisme soutenus par les efforts de marketing de la CCT
PARTENAIRES	48 M$	Contribution des partenaires aux activités de marketing de la CCT
	92 %	Niveau de satisfaction des partenaires en ce qui concerne le travail de la CCT

Parc territorial de Tombstone, Yukon

TRAVAILLER EN PARTENARIAT

La CCT a été fondée sur le principe des partenariats public-privé; c'est ce type de partenariat qui renforce la marque Canada sur la scène internationale et accroît la puissance du marketing du Canada.

En moyenne, les partenaires de l'industrie ont permis de doubler la valeur des crédits parlementaires annuels alloués à la CCT, en espèces comme en nature, ce qui en dit long sur le plan de l'engagement mutuel et de la collaboration. En 2013, la contribution des partenaires aux activités de la CCT a totalisé près de 48 millions de dollars, ce qui a permis à notre budget marketing d'atteindre 109 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 organisations 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 s'estiment privilégiés de 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 à ses programmes et initiatives de marketing.

Contribution des partenaires

En 2013, la contribution des partenaires a totalisé près de 48 millions de dollars :

- 9,3 millions en espèces pour les campagnes menées par la CCT,
- 7,2 millions en nature pour les campagnes de marketing ou visites de médias menées par la CCT,
- 31,3 millions pour les campagnes menées par les partenaires auxquelles a participé la CCT.

Cela représente un ratio de 0,8:1 par rapport aux crédits parlementaires d'environ 61 millions de dollars, ce qui dépasse le ratio cible de 0,6:1. Ces données prouvent que les programmes de la CCT sont toujours pertinents aux yeux de ses partenaires.

CONTEXTE D'ACTIVITÉ

Historic Reesor Ranch
Maple Creek, Saskatchewan

CLIMAT TOURISTIQUE MONDIAL

Chaque jour, les touristes dépensent trois milliards de dollars. Le tourisme est en passe de devenir l'un des secteurs les plus importants et les plus florissants au monde. Malgré certains chocs ponctuels, l'industrie a connu une croissance pratiquement ininterrompue ces soixante dernières années[1]. En fait, la croissance des recettes touristiques mondiales a dépassé la croissance du PIB au cours des dernières années. Cette progression devrait se poursuivre et les pays du monde entier en sont conscients. Le nombre de destinations qui investissent dans le secteur touristique continue d'augmenter, alimenté par le désir de tirer parti de sa forte capacité à créer des emplois, à accélérer les progrès socioéconomiques, à encourager le développement des infrastructures et à engranger des recettes d'exportation.

La puissance du tourisme ne se limite pas aux voyages d'agrément. Les voyages d'affaires jouent en effet un rôle essentiel au soutien de la prospérité économique d'une nation, les réunions internationales, notamment les conférences et les congrès, attirant des visiteurs qui dépensent beaucoup.

Non seulement le marché des réunions représente une part énorme des recettes touristiques, mais les voyages autres que les voyages d'agrément soutiennent les objectifs commerciaux internationaux d'un pays. Les réunions et congrès internationaux attirent l'expertise étrangère et créent un forum propice à la formation et à l'échange d'idées à l'échelle l'internationale. En outre, ces événements d'affaires fournissent souvent aux délégués leur première occasion de connaître les possibilités de croissance et d'investissement dans le pays, ce qui apporte visibilité et soutien aux autres secteurs d'activité.

CE QUE NOUS RÉSERVE L'AVENIR

Malgré les crises financières, les récessions et l'agitation politique et civile que connaissent diverses régions du monde, la demande touristique internationale est forte et devrait le rester. Les perspectives favorables de l'économie mondiale vont sans aucun doute contribuer au développement du tourisme; actuellement, un tiers de la race humaine fait des voyages et les dépenses augmentent d'un voyage à l'autre[2].

Deux pivots démographiques contribuent actuellement à cette croissance : une classe moyenne en pleine expansion dans les économies émergentes et la hausse du marché des jeunes voyageurs.

---

[1] Faits saillants du tourisme, OMT, édition 2014.

[2] World Travel Trends Report 2013/2014 d'ITB, décembre 2013.

On peut s'attendre à ce que le tourisme mondial continue à prospérer grâce à la demande des économies émergentes, notamment la Chine et l'Inde. En fait, l'Asie et le Pacifique ont enregistré une forte augmentation de 6 % des arrivées en 2013, dépassant ainsi le taux de croissance mondial moyen de 5 %[3]. Le revenu disponible étant de plus en plus élevé, les nouveaux visiteurs devraient alimenter cette croissance des arrivées et des recettes touristiques. Ainsi, même si l'amélioration de la situation économique des marchés établis permet d'espérer une croissance encourageante, les marchés émergents représenteront le meilleur potentiel de croissance dans l'année qui vient.

Le marché des jeunes voyageurs a longtemps été caractérisé par des prix abordables et des dépenses modestes. Aujourd'hui, toutefois, les jeunes voyageurs sont un des moteurs du tourisme mondial et l'OMT prévoit que le nombre de voyages effectués par ce segment augmentera de 50 %, passant de 200 millions de voyages actuellement à 300 millions de voyages en 2020[4]. Ils sont plus à même de voyager à l'étranger que ceux qui ne font pas partie de ce segment et, si on le compare au touriste type, le jeune voyageur est plus susceptible de faire un voyage d'agrément en groupe organisé, avec la famille au sens large ou avec des amis. Et ils sont susceptibles de rester plus longtemps et de dépenser plus que le touriste type.

Ce sous-groupe de voyageurs connaît une croissance rapide : les jeunes représentent 20 % du marché touristique mondial[5]. La propension des jeunes à revenir au même endroit au cours de leur vie confère à ce marché un avantage démographique précieux et attrayant pour nombre de pays.

Avec l'explosion de la téléphonie mobile, les consommateurs sont beaucoup plus reliés les uns aux autres. D'ici 2018, les appareils sans fil remplaceront les ordinateurs pour l'accès à Internet[6] et les médias sociaux joueront incontestablement un rôle accru dans le processus d'achat de voyages.

PLEINS FEUX SUR LE CANADA

Ces deux pivots démographiques – l'augmentation des voyageurs provenant des économies émergentes et le plein essor du marché des jeunes voyageurs – sont déjà des tendances dont la CCT cherche à tirer parti. Ces dernières années, la CCT a ainsi investi dans le marketing vers des marchés émergents, notamment la Chine, l'Inde et le Brésil, et dans un programme visant les jeunes voyageurs. Si ces changements sont de bon augure pour la croissance future de la part de marché du Canada dans l'industrie touristique mondiale, rien n'est garanti et c'est pour cette raison que la CCT continuera à se concentrer davantage sur la croissance des recettes touristiques provenant de ces marchés.

En effet, la concurrence accrue d'autres destinations, tant traditionnelles qu'émergentes, est féroce et continue de menacer la part de marché du Canada. Il est crucial que le Canada se démarque sur un marché très compétitif, d'autant plus que l'affaiblissement de la devise canadienne réduit la portée du budget de marketing et donc la visibilité auprès du lucratif marché des voyageurs internationaux.

Malgré ces défis, le Canada a ce qu'il faut pour être concurrentiel. Il devra toutefois faire preuve de discernement dans l'adaptation de sa stratégie de marketing afin de tirer profit de l'actuelle hausse

[3] Faits saillants du tourisme, OMT, édition 2014.

[4] World Travel Trends Report 2013/2014 d'ITB, décembre 2013.

[5] Idem.

[6] Cisco Visual Networking Index: Forecast and Methodology, 2013–2018, 10 juin 2014.

phénoménale du nombre de voyages à l'échelle mondiale. Pour devancer la concurrence, l'industrie touristique du Canada est toujours à l'affût de nouvelles façons de convaincre les futurs voyageurs et de proposer des produits neufs et emballants. Mettre à profit la téléphonie mobile et les médias sociaux sera primordial pour repérer et cibler les voyageurs potentiels. Et un contenu fortement personnalisé selon les intérêts de chacun sera un élément clé au moment de convaincre les voyageurs de choisir le Canada.

S'il faut comprendre comment le consommateur absorbe l'information, il faut aussi comprendre la manière dont les partenaires touristiques du Canada travaillent conjointement dans l'intérêt de l'industrie dans son ensemble. Il est plus important que jamais de travailler ensemble en vue de séduire le voyageur international de façon créative et de présenter le Canada comme une destination ayant un caractère unique, une culture passionnante et des villes dynamiques. Les perspectives mondiales du tourisme sont encourageantes et de grandes occasions s'offrent au Canada pour qu'il saisisse la balle au bond et montre ses plus beaux atouts.

INITIATIVES FÉDÉRALES

Lancée en 2011, la **Stratégie fédérale en matière de tourisme** (SFT) vise à augmenter l'efficacité du partenariat entre le gouvernement fédéral, l'industrie et les autres ordres de gouvernement afin que l'industrie se démarque de la concurrence à l'échelle mondiale. Cette stratégie officialise une approche pangouvernementale afin de faciliter la collaboration entre quelque 20 ministères et organismes.

La stratégie a eu des résultats convaincants dans quatre secteurs prioritaires :

- Mieux faire connaître le Canada comme principale destination touristique;
- Faciliter l'accès et les déplacements des voyageurs tout en assurant la sûreté et l'intégrité des frontières du Canada;
- Favoriser le développement de produits et les investissements dans les actifs et les produits touristiques canadiens;
- Favoriser un apport suffisant de travailleurs qualifiés afin d'offrir aux visiteurs un accueil et des services de qualité, et de bonifier ainsi leur expérience touristique.

CAN+

CAN+ est une initiative récente du gouvernement du Canada qui permet aux citoyens mexicains, indiens et chinois ayant voyagé au Canada ou aux États-Unis au cours des 10 dernières années de profiter du traitement accéléré de leur demande de visa, soit en 10 jours ou moins. Le programme offre des options simples et rapides aux voyageurs internationaux qui viennent au Canada pour faire des affaires, rendre visite à leur famille ou à leurs amis, ou encore pour assister à de grands événements, comme les Jeux panaméricains.

La CCT est membre du comité directeur composé de hauts fonctionnaires fédéraux qui supervise la mise en œuvre de la stratégie et qui rencontre régulièrement les intervenants de l'industrie. La CCT joue plus précisément un rôle très important dans l'atteinte du premier objectif de la stratégie, « mieux faire connaître le Canada comme principale destination touristique », en collaboration avec les intervenants et les partenaires fédéraux.

Le tourisme reste une priorité pour le gouvernement du Canada, comme celui-ci l'a réitéré lors du Discours du Trône en octobre 2013.

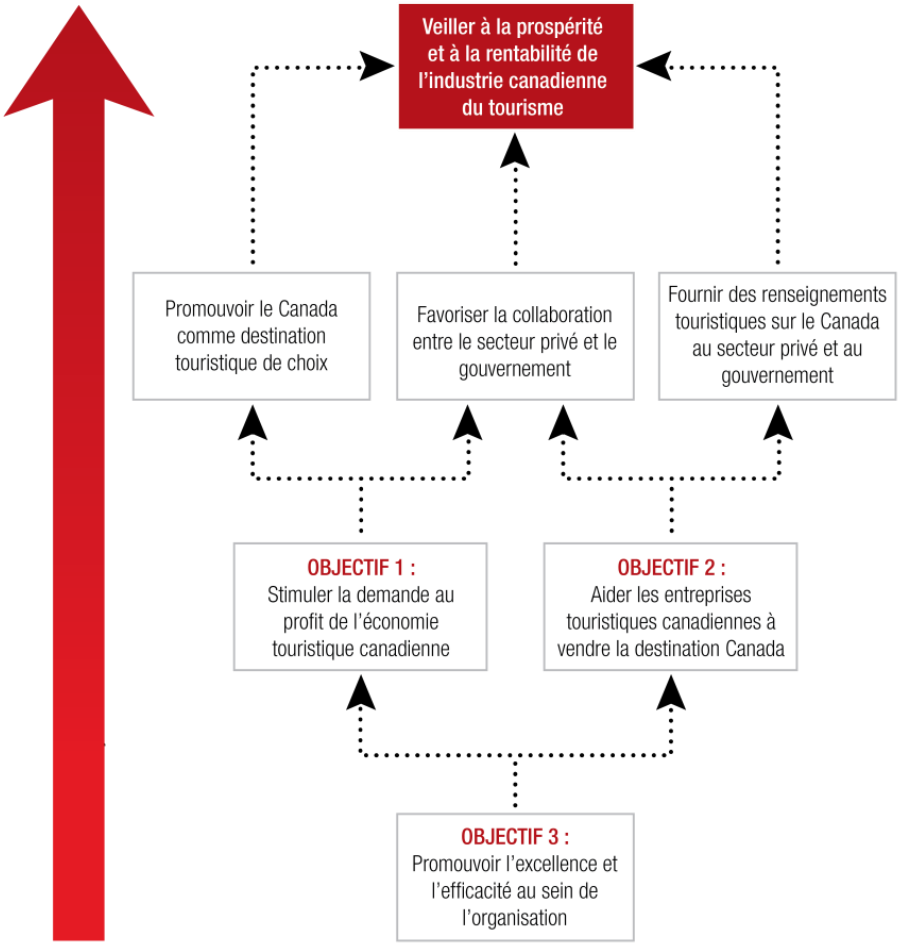
Montréal, Québec

Churchill, Manitoba
© Travel Manitoba

PLAN STRATÉGIQUE

Notre plan stratégique 2015-2019 présente nos objectifs pour les cinq prochaines années ainsi que les initiatives et activités prévues pour les atteindre. Le plan reflète notre mandat et notre double rôle, soit de faire la promotion du Canada en tant que destination touristique de choix au profit des Canadiens et de l'économie touristique canadienne, et de soutenir les entreprises touristiques canadiennes afin qu'elles puissent se mesurer à la concurrence internationale et prospérer.

Le diagramme ci-dessous illustre comment nos objectifs pour la période 2015-2019 soutiennent notre mandat en vertu de la loi.



MODÈLE LOGIQUE

Le modèle logique à la page suivante offre une vue d'ensemble des objectifs principaux de la CCT et de la façon de mesurer leur atteinte à tous les niveaux de l'organisation à court, moyen et long terme. Ce modèle montre également comment les activités de la CCT et leurs résultats offrent de l'information, des outils, des ressources et des occasions dont les entreprises canadiennes peuvent tirer profit afin d'exporter de façon efficace et économique leurs produits touristiques. Les cibles et la façon de mesurer leur atteinte sont détaillées soit sur le tableau de bord de l'entreprise, soit sur celui de l'unité opérationnelle.

En ce qui a trait à l'horizon prévisionnel, le but (résultat final) et les objectifs (résultats intermédiaires) de la CCT constituent le noyau des activités de la CCT, et les résultats seront produits au cours de la période 2015-2019. Les activités (résultats immédiats) constituent les priorités stratégiques de la CCT à court terme et seront réalisées en 2015. Elles contribuent également aux objectifs à long terme et aux priorités du gouvernement mentionnées au bas du graphique.

BUT DE LA CCT
Résultat final

FAIRE CROÎTRE LES RECETTES D'EXPORTATION DU TOURISME POUR LE CANADA SUR LES MARCHÉS QUI PROCURENT LE MEILLEUR RENDEMENT ET OÙ LA MARQUE TOURISTIQUE DU CANADA EST À L'AVANT-SCÈNE

PRINCIPAUX OBJECTIFS
Résultats intermédiaires

1. STIMULER LA DEMANDE AU PROFIT DE L'ÉCONOMIE TOURISTIQUE CANADIENNE
- Faire croître le nombre de visiteurs et les recettes du tourisme au Canada
- Faire du Canada une destination à visiter sans plus tarder
- Maximiser les investissements des partenaires

2. AIDER LES ENTREPRISES TOURISTIQUES CANADIENNES À VENDRE LA DESTINATION CANADA
- Consolider la marque touristique du Canada
- Améliorer l'offre de l'industrie touristique canadienne sur la scène internationale
- Développer un accès efficace au marché

3. PROMOUVOIR L'EXCELLENCE ET L'EFFICACITÉ AU SEIN DE L'ORGANISATION
- Démontrer l'optimisation des ressources
- Vivre pleinement les valeurs fondamentales de la CCT
- Encourager la participation active des employés

ACTIVITÉS
Résultats immédiats

ACTIVITÉS PRINCIPALES
- Promotion de la marque touristique du Canada là où elle est à l'avant-scène au moyen du marketing auprès des consommateurs, des médias sociaux et des relations publiques
- Événements d'affaires Canada
- Programme pour les jeunes voyageurs

NOUVEAU EN 2015
- Suivre les traces du consommateur
- Projet pilote de partenariat en Allemagne
- Marketing de contenu

ACTIVITÉS PRINCIPALES
- Salons professionnels et carrefours
- Développement de ressources de marketing
- Diffusion d'études de marché et d'outils pour développer la compétitivité des entreprises
- Expériences canadiennes distinctives

NOUVEAU EN 2015
- Cheminement vers l'exportation
- Plateformes pour les entreprises

ACTIVITÉS PRINCIPALES
- Attribution d'une forte proportion du budget de la CCT à ses programmes
- Utilisation de systèmes efficaces

NOUVEAU EN 2015
- Rémunération au rendement
- Évaluation des besoins en locaux au siège social
- Ajustement du modèle opérationnel dans certains marchés
- Partenariats opérationnels

CIBLES POUR 2015

En 2015, la CCT s'emploiera à :
- convaincre 180 000 voyageurs d'agrément dans les marchés cibles de réserver un voyage au Canada;
- attirer 300 000 délégués dans le cadre d'événements d'affaires;
- générer 421 millions de dollars en recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT;
- générer 55 millions de dollars en recettes fiscales fédérales ;
- soutenir 3 085 emplois.

En 2015, la CCT s'emploiera à :
- atteindre un ratio de contribution des partenaires de 0,6:1;
- atteindre un taux d'adoption de la marque par les partenaires de 84 %;
- assurer la pertinence de ses plateformes pour l'industrie;
- optimiser la participation à ses salons professionnels et médiatiques et à ses événements d'affaires.

En 2015, la CCT s'emploiera à :
- attribuer 61,5 % de son budget à ses programmes;
- atteindre un ratio de 15,2 % des coûts des services généraux par rapport aux coûts de marketing et de ventes;
- atteindre une note de 65 % pour l'efficacité des systèmes;
- atteindre une note de 73 % pour les valeurs fondamentales.

PRIORITÉS CONNEXES DU GOUVERNEMENT

- Stimuler l'économie
- Développer les échanges commerciaux internationaux du Canada
- Canada numérique 150
- Promouvoir l'économie du savoir

- Stimuler l'économie
- Soutenir les collectivités
- Soutenir les entreprises

- Retrouver l'équilibre budgétaire et optimiser les ressources
- Assurer l'adoption de bonnes pratiques de gestion

OBJECTIF 1 :

Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne

Buts

- Faire croître le nombre de visiteurs et les recettes du tourisme au Canada
- Faire du Canada une destination à visiter sans plus tarder
- Maximiser les investissements des partenaires

À atteindre par des

Activités

Principales

- Promotion de la marque touristique du Canada là où elle est à l'avant-scène
- Événements d'affaires Canada
- Programme pour les jeunes voyageurs
- Salons pour les médias
- Programme des spécialistes du Canada

Nouvelles

- Suivre les traces du consommateur
- Projet pilote de partenariat en Allemagne
- Marketing de contenu

En lien avec les

Priorités du gouvernement

- Stimuler l'économie
- Développer les échanges commerciaux internationaux du Canada
- Canada numérique 150

En 2015, la CCT s'emploiera à :

- attirer 180 000 voyageurs d'agrément;
- attirer 300 000 délégués, actuels ou nouveaux, dans le cadre d'événements d'affaires;
- générer 421 millions de dollars en recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT;
- générer 55 millions de dollars en recettes fiscales fédérales;
- soutenir 3 085 emplois;
- atteindre un RCI des campagnes de marketing de 74:1;
- atteindre un taux d'intérêt assisté pour la destination de 79 %;
- atteindre un taux de considération active du Canada comme destination de 19 %;
- atteindre un taux de 0,7 de participation dans les médias sociaux.

La CCT déploie beaucoup d'efforts pour stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne et, plus largement, de l'économie du pays. Nous œuvrons surtout à entretenir le dynamisme et la rentabilité de l'industrie touristique en faisant croître les recettes d'exportation du tourisme au Canada. C'est en exécutant notre mandat principal, soit faire la promotion de la destination touristique Canada à l'étranger 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. Ces recettes constituent un moteur pour l'emploi et la santé financière des entreprises touristiques canadiennes et du gouvernement du Canada.

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 privé du tourisme, qui est composé en grande partie de petites entreprises ou d'entrepreneurs, 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. Nous travaillons à offrir des occasions de promotion dans les marchés ayant le meilleur rendement et nous offrons des plateformes pour soutenir les agents de voyages dans les marchés où la plupart des réservations se font encore à l'aide d'un agent.

Au cours des dernières années, nous avons adapté notre stratégie de marketing au contexte économique et technologique. De plus en plus, nous adoptons une approche progressive et avant-gardiste du marketing, loin des coûteuses publicités; nous utilisons plutôt les technologies numériques pour établir des liens avec les principaux médias, les partenaires en relations publiques et les agents de voyages. Grâce à Internet et à la prolifération des réseaux sociaux, les spécialistes du marketing disposent d'une mine de renseignements sur les consommateurs. Les marques gagnantes seront celles qui, afin de générer des ventes, saisiront ces mégadonnées, les analyseront, les évalueront et en tireront profit pour faire participer les voyageurs, et pour les faire cheminer vers l'achat d'un voyage; elles les laisseront se fier au bouche à oreille pendant tout leur processus de décision.

Désormais, la CCT créera, maintiendra, enrichira et optimisera des contenus pertinents sur les voyages afin que la promesse et le point de vue de la marque touristique du Canada évoquent un sentiment positif. Pour ce faire, nous devrons maintenir toute l'année un rythme soutenu de publication de contenu dans nos canaux prioritaires afin d'approcher et de faire participer nos auditoires fragmentés, peu importe le pays de résidence du consommateur potentiel.

Notre stratégie de contenu est gagnante, puisqu'elle permettra de présenter une information cohérente dans tous les médias. Elle aidera à relever des parallèles entre les activités touristiques importantes pour les consommateurs et le sens de notre marque touristique. Notre équipe et nos partenaires de marketing créeront encore davantage de contenus pertinents entre 2015 et 2019, et amélioreront ceux diffusés par les médias payants, à la lumière des analyses effectuées et des renseignements recueillis. Nos consommateurs sont déjà au cœur du paysage mondial du tourisme; nous devons simplement faire en sorte qu'ils fassent partie du nôtre. L'approche numérique du marketing touristique est une façon pour nous de nous assurer que notre industrie se trouve au bon endroit, au bon moment, avec le bon message; ces efforts sont en lien avec les priorités du gouvernement mises de l'avant dans le projet Canada numérique 150.

La CCT s'engage également dans de nouveaux marchés mondiaux. Nous avons investi de façon plus importante dans les marchés cibles tels que la Chine, où on observe une importante croissance et une intention claire des habitants de visiter le Canada. Nous ciblons également de nouveaux segments démographiques de voyageurs. En 2014, la CCT a commencé à élaborer la stratégie du Programme pour les jeunes voyageurs, qui vise à inspirer une nouvelle génération de voyageurs à visiter le Canada. Cette stratégie se base sur une étude des facteurs de motivation chez les jeunes voyageurs, et nous travaillons actuellement à élaborer un positionnement de la marque attirant pour les jeunes Canadiens.

La CCT reconnaît qu'elle a un rôle important à jouer dans la stimulation du commerce et des investissements au Canada. Nous continuerons d'accorder de plus en plus d'importance au secteur des événements

d'affaires afin de stimuler la demande au profit de l'économie canadienne et de bâtir des relations d'affaires solides, en lien avec la priorité du gouvernement fédéral. En 2014, l'équipe d'Événements d'affaires Canada (EAC) a commencé à préciser sa stratégie de ventes afin de l'harmoniser avec le Plan d'action sur les marchés mondiaux du gouvernement fédéral, et a commencé à travailler en collaboration avec le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement. En 2015, EAC se concentrera sur la mise à l'essai de sa nouvelle approche de ventes dans le domaine des sciences de la vie, et tirera profit des milliers de congrès internationaux qui se déroulent dans ce secteur pour attirer les organisateurs et les inciter à tenir leurs événements au Canada. Grâce à nos activités, nous pouvons non seulement faire découvrir aux voyageurs les expériences exceptionnelles proposées au pays, mais également leur montrer le magnifique environnement de travail et de vie qu'offre le Canada.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Promotion de la marque touristique du Canada là où elle est à l'avant scène

Afin de faire cheminer les voyageurs vers l'achat d'un voyage au Canada, 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. Nous déployons une combinaison de campagnes publicitaires et de marketing de contenu auprès des consommateurs, de relations avec les médias, d'initiatives dans les médias sociaux, ainsi que des activités de vente et de formation auprès des professionnels des voyages, sur mesure dans chaque marché afin d'adapter le message à la culture régionale. La combinaison de ces canaux permet de créer des liens émotifs avec les voyageurs afin de leur communiquer l'essence du sentiment que procure l'exploration du Canada; ils seront donc plus susceptibles de visiter le Canada.

Canal de marketing	Qu'est-ce que c'est?	Pourquoi le faisons nous?
Marketing auprès des consommateurs	Campagnes publicitaires auprès des consommateurs à la télévision, à la radio, dans les médias imprimés ou en ligne et par des affichages publics	Afin de présenter le Canada comme une destination intéressante et attrayante et de générer des ventes pour l'industrie touristique canadienne
Médias sociaux	Participation à des conversations dans les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter et Instagram	Pour diffuser du contenu et interagir avec les consommateurs, qui pourront à leur tour recommander le Canada et contribuer à influencer la perception du Canada
Relations avec les médias	Création de liens et interaction avec les médias imprimés et numériques et les diffuseurs afin de proposer des idées d'articles sur les expériences de voyage canadiennes	Puisque les journalistes et autres personnalités des médias peuvent avoir une grande influence dans le choix de destination du consommateur, la CCT travaille à obtenir une couverture médiatique positive pour le Canada
Formation des agents de voyages	Formation des agents de voyages dans les marchés à propos des expériences et produits canadiens	Pour que les agents de voyages puissent recommander le Canada et pour les aider à faire une bonne promotion et à bien vendre les forfaits de voyage au Canada
Marketing coopératif	Campagnes publicitaires communes avec les agents de voyages et les voyagistes dans les marchés afin qu'ils vendent des forfaits de voyage au Canada	Pour augmenter les ventes directes de voyages au Canada par nos partenaires voyagistes

La CCT sur les réseaux sociaux

Plus d'1 million d'adeptes sur Facebook, dans 8 langues
225 000 abonnés sur Twitter, dans 7 langues
240 000 abonnés sur Google+, dans 2 langues
100 000 abonnés sur Instagram, dans 3 langues
10 000 abonnés sur YouTube, dans 3 langues
3 000 abonnés sur Pinterest, dans 2 langues
2 000 abonnés sur Tumblr, dans 3 langues
plus des abonnés sur Wechat et sur Weibo en Chine

La stratégie de marketing dans les canaux de la CCT s'adapte à l'évolution de l'efficacité de ces canaux pour approcher les consommateurs. Puisque les recommandations par les pairs deviennent un facteur d'influence clé dans les décisions des voyageurs, nous avons délaissé les médias payants pour devenir plus actifs dans les réseaux sociaux, auprès d'un public influent qui recommande le Canada. De plus, l'essor des technologies numériques nous a permis de passer d'une tactique de marketing traditionnelle (diffusion d'un message auprès d'un large auditoire) à une approche plus ciblée axée sur le marketing de contenu; nous pouvons ainsi diffuser du contenu hautement personnalisé pertinent pour chaque consommateur.

Les profils suivants montrent les principales caractéristiques des marchés de la CCT[7] et l'approche de marketing et de ventes adoptée dans chaque pays.

	CARACTÉRISTIQUES DES MARCHÉS	
ROYAUME-UNI	**Croissance du produit intérieur brut (PIB) en 2014 :** 3,1 % **Statistiques sur le tourisme en 2013 :** 20,9 millions de voyageurs long-courriers; 589 000 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de -4 % depuis 2009; recettes des visiteurs au Canada de 788 M$ (+0,4 % depuis 2012); dépenses moyennes de 1 338 $ par voyage. **Profil du tourisme :** Bonne capacité aérienne; forte notoriété du Canada; à la recherche d'expériences de voyage uniques et authentiques; envie de visiter des merveilles naturelles, des parcs et des montagnes, d'observer la faune et de vivre des expériences urbaines. **Objectif de marketing principal :** Générer des réservations de voyages au Canada. **Activités de marketing :** Marketing auprès des consommateurs, participation des professionnels, marketing coopératif avec les professionnels et les transporteurs aériens, relations avec les médias, médias sociaux.	Marchés représentant un volume élevé et où le Canada livre une vive concurrence pour protéger ou améliorer son positionnement Ils représentent l'essentiel des retombées économiques pour le Canada attribuables au tourisme international
FRANCE	**Croissance du PIB en 2014 :** 0,6 % **Statistiques sur le tourisme en 2013 :** 15,3 millions de voyageurs long-courriers; 426 500 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +4 % depuis 2009; recettes des visiteurs au Canada de 537 M$ (+1,4 % depuis 2012); dépenses moyennes de 1 260 $ par voyage. **Profil du tourisme :** Bonne capacité aérienne; forte notoriété du Canada et plus particulièrement du Québec; Canada considéré comme une excellente destination; voyageurs qui séjournent longtemps; vacances en famille importantes; à la recherche d'expériences à faire une fois dans sa vie; envie d'observer la nature et la faune et de visiter des merveilles naturelles et historiques, ainsi que des attractions culturelles. **Objectif de marketing principal :** Faire connaître les possibilités de vacances hors Québec et générer des réservations de voyages au Canada. **Activités de marketing :** Relations avec les professionnels des voyages, relations avec les médias, relations publiques, médias sociaux, partenariats publicitaires.	

[7] Sources : Croissance du PIB basée sur les estimations de la CCT; population de voyageurs long-courriers basée sur les données du sondage omnibus mené en 2010 et en 2013 par la Veille touristique mondiale; estimation des dépenses de voyage basées sur l'Enquête sur les voyageurs internationaux de Statistique Canada.

CARACTÉRISTIQUES DES MARCHÉS

CHINE

Croissance du PIB en 2014 : 7,4 %

Statistiques sur le tourisme en 2013 : 28,9 millions de voyageurs long-courriers; 334 100 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +20 % depuis 2009; recettes des visiteurs au Canada de 603 M$ (+24,2 % depuis 2012); dépenses moyennes de 1 805 $ par voyage.

Profil du tourisme : Hausse des salaires et croissance de l'économie; augmentation de la capacité aérienne; desserrement des exigences en matière de visa; forte utilisation d'Internet; préférence pour la découverte de la culture, la visite de sites et d'attractions historiques et l'observation de la nature.

Objectif de marketing principal : Générer des réservations de voyages au Canada.

Activités de marketing : Campagnes coopératives intégrées auprès des consommateurs et des professionnels des voyages sur une chaîne dédiée aux contenus vidéo (CTCTV).

ALLEMAGNE

Croissance du PIB en 2014 : 1,8 %

Statistiques sur le tourisme en 2013 : 18,1 millions de voyageurs long-courriers; 276 200 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de -1 % depuis 2009; recettes des visiteurs au Canada de 421 M$ (+1 % depuis 2012); dépenses moyennes de 1 524 $ par voyage.

Profil du tourisme : Capacité aérienne stable, y compris vers le Nord canadien; Canada considéré comme une excellente destination; fortes notoriété et considération spontanée du Canada; voyageurs aventureux; intérêt pour l'observation de la faune, pour la visite de merveilles naturelles, de parcs et de montagnes, pour les croisières et pour les voyages en véhicule de plaisance.

Objectif de marketing principal : Générer des réservations de voyages au Canada.

Activités de marketing : Marketing auprès des consommateurs, participation des professionnels, marketing coopératif avec les professionnels et les transporteurs aériens, médias sociaux, relations avec les médias.

AUSTRALIE

Croissance du PIB en 2014 : 3,1 %

Statistiques sur le tourisme en 2013 : 8,3 millions de voyageurs long-courriers; 224 600 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +5 % depuis 2009; recettes des visiteurs au Canada de 398 M$ (+1,2 % depuis 2012); dépenses moyennes de 1 771 $ par voyage.

Profil du tourisme : Capacité aérienne stable; entrée de 60 % des visiteurs par les États-Unis, voyageurs qui séjournent longtemps; intérêt pour l'observation de la faune, la visite de parcs et de montagnes et les expériences urbaines, et grand intérêt pour les croisières et les voyages en train.

Objectif de marketing principal : Générer des réservations de voyages au Canada.

Activités de marketing : Marketing auprès des consommateurs, participation des professionnels, marketing coopératif avec les professionnels et les transporteurs aériens, médias sociaux, relations avec les médias.

Marchés représentant un volume élevé et où le Canada livre une vive concurrence pour protéger ou améliorer son positionnement.

Ils représentent l'essentiel des retombées économiques pour le Canada attribuables au tourisme international.

	CARACTÉRISTIQUES DES MARCHÉS	
JAPON	**Croissance du PIB en 2014 :** 1,1 % **Statistiques sur le tourisme en 2013 :** 18,1 millions de voyageurs long-courriers; 188 900 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +1 % depuis 2009; recettes des visiteurs au Canada de 302 M$ (+3,1 % depuis 2012); dépenses moyennes de 1 601 $ par voyage. **Profil du tourisme :** Augmentation de la capacité aérienne; entrée du tiers des visiteurs par les États-Unis; nombre croissant de voyages scolaires; intérêt pour la visite de sites et d'attractions historiques, l'admiration de magnifiques paysages à proximité des commodités de la ville et les expériences culinaires locales. **Objectif de marketing principal :** Rafraîchir l'image du tourisme par l'offre de nouveaux produits afin de générer des réservations de voyages au Canada. **Activités de marketing :** Participation des professionnels, marketing coopératif avec les professionnels et les transporteurs aériens, médias sociaux, relations avec les médias.	
CORÉE DU SUD	**Croissance du PIB en 2014 :** 3,4 % **Statistiques sur le tourisme en 2013 :** 11,8 millions de voyageurs long-courriers; 141 800 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +2 % depuis 2009; recettes des visiteurs au Canada de 247 M$ (+5,4 % depuis 2012); dépenses moyennes de 1 739 $ par voyage. **Profil du tourisme :** Capacité aérienne limitée; voyageurs qui séjournent longtemps; majorité des achats de voyages effectués auprès d'agents de voyages; intérêt pour la visite de merveilles naturelles, de parcs et de montagnes et pour l'admiration de magnifiques paysages à proximité des commodités de la ville. **Objectif de marketing principal :** Rafraîchir l'image du tourisme par l'offre de nouveaux produits afin de générer des réservations de voyages au Canada. **Activités de marketing :** Participation des professionnels, marketing coopératif avec les professionnels et les transporteurs aériens, médias sociaux, relations avec les médias.	Marchés essentiels à la diversification et à la rentabilité de l'économie touristique du Canada Croissance attendue dans l'avenir
MEXIQUE	**Croissance du PIB en 2014 :** 2,4 % **Statistiques sur le tourisme en 2013 :** 3,9 millions de voyageurs long-courriers; 139 700 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de -4 % depuis 2009; recettes des visiteurs au Canada de 216 M$ (+10,8 % depuis 2012); dépenses moyennes de 1 544 $ par voyage. **Profil du tourisme :** Capacité aérienne stable; entrée de plus de la moitié des visiteurs par les États-Unis; améliorations récentes au système de traitement des visas; intérêt pour le magasinage, les expériences multiculturelles et hivernales, l'observation de la faune et la visite de parcs et de montagnes. **Objectif de marketing principal :** Générer des réservations de voyages au Canada. **Activités de marketing :** Participation des professionnels, marketing coopératif avec les professionnels et les transporteurs aériens, marketing auprès des consommateurs, médias sociaux, relations avec les médias.	

	CARACTÉRISTIQUES DES MARCHÉS	
INDE	**Croissance du PIB en 2014 :** 4,8 % **Statistiques sur le tourisme en 2013 :** 3,8 millions de voyageurs long-courriers; 162 700 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +7 % depuis 2009; recettes des visiteurs au Canada de 171 M$ (+0,8 % depuis 2012); dépenses moyennes de 1 053 $ par voyage. **Profil du tourisme :** Expansion de la classe moyenne; préférence pour les voyages au cours des mois les plus froids; grande majorité des achats de voyages effectués auprès d'agents de voyages; intérêt pour la visite de merveilles naturelles, de parcs et de montagnes, l'achat de produits de luxe et les expériences multiculturelles. **Objectif de marketing principal :** Faire connaître les possibilités de vacances et générer des réservations de voyages au Canada. **Activités de marketing :** Participation des professionnels, marketing coopératif avec les professionnels et les transporteurs aériens, marketing auprès des consommateurs, médias sociaux, relations avec les médias.	Marchés qui connaissent une croissance rapide et d'où proviennent un nombre grandissant de voyageurs au Canada.
BRÉSIL	**Croissance du PIB en 2014 :** 0,7 % **Statistiques sur le tourisme en 2013 :** 3,4 millions de voyageurs long-courriers; 78 600 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +8 % depuis 2009; recettes des visiteurs au Canada de 160 M$ (+5,2 % depuis 2012); dépenses moyennes de 2 036 $ par voyage. **Profil du tourisme :** Augmentation de la capacité aérienne; visiteurs à plus haut rendement parmi les marchés de la CCT; améliorations récentes au système de traitement des visas; augmentation de l'utilisation des médias sociaux; manque de connaissance des possibilités de vacances; obtention du visa perçue comme difficile; préférence pour le magasinage et les expériences multiculturelles, urbaines et hivernales, intérêt pour les voyages en train. **Objectif de marketing principal :** Faire connaître les possibilités de vacances et générer des réservations de voyages au Canada. **Activités de marketing :** Participation des professionnels, marketing coopératif avec les professionnels et les transporteurs aériens, marketing auprès des consommateurs, médias sociaux, relations avec les médias.	

Événements d'affaires Canada

Événements d'affaires Canada (EAC) est l'unité de la CCT chargée d'attirer des réunions, congrès et voyages de motivation au Canada. La marque EAC reflète l'importance croissante du secteur des réunions dans l'économie canadienne, qui dépasse largement le besoin de remplir les centres des congrès et les hôtels. Non seulement les réunions et les congrès organisés au Canada permettent-ils aux voyageurs internationaux de découvrir des expériences uniques, mais ils peuvent également constituer un premier pas vers des relations commerciales et des investissements étrangers au pays.

Les réunions peuvent en effet être la première occasion de faire valoir les avantages commerciaux que représente le Canada en matière d'exportations aux yeux des principaux intervenants concernés, influenceurs, entrepreneurs et investisseurs des quatre coins du globe. En découvrant le Canada ainsi que ses produits, services et installations haut de gamme, les visiteurs peuvent devenir des ambassadeurs de notre pays et, par ricochet, nous donner accès à de nouvelles occasions en matière d'investissements, de commerce, de partenariats d'affaires et de relations commerciales. L'équipe d'EAC mise sur des secteurs industriels clés, notamment l'agriculture et le secteur alimentaire, les technologies propres, l'infrastructure et l'ingénierie, les sciences de la vie, et les ressources naturelles, qui recèlent le plus grand potentiel de croissance des recettes d'exportation, et dans lesquels le Canada est mondialement reconnu comme un centre d'excellence. Le Canada jouit d'un avantage concurrentiel ou est considéré comme un acteur important dans chacun de ces secteurs qui offrent pour l'avenir des possibilités en matière de création d'emplois et d'investissements.

EAC cible cinq marchés : l'Allemagne, la Belgique (Bruxelles), les États-Unis, la France et le Royaume-Uni. Les réunions, congrès et voyages de motivation attirent au Canada près de deux millions de visiteurs provenant de ces pays chaque année. Ces visiteurs dépensent 1,8 milliard de dollars. Si près de 80 % d'entre eux proviennent des États-Unis, la part de marché du Canada augmente de façon constante dans les quatre autres marchés ciblés par EAC. Ensemble, la CCT et les partenaires canadiens d'EAC continueront de mettre en œuvre des programmes stratégiques en vue de placer la marque Canada au nombre des meilleures marques mondiales du secteur des réunions.

Programme pour les jeunes voyageurs

Le marché international des voyages des jeunes est en train d'ouvrir grand ses portes. Les jeunes voyageurs séjournent longtemps, aiment sortir des sentiers battus et sont peu troublés par les crises économiques. Bien que la moyenne de leurs dépenses soit comparable à celle des voyageurs long-courriers, les jeunes déboursent moins en transport et en hébergement, mais davantage en expériences. Ils rentrent avec des souvenirs inoubliables dont ils font le récit, et reviennent encore et encore au cours de leur vie, avec leur famille et leurs amis, ce qui enrichit le pays et entretient le dynamisme et la rentabilité de l'industrie du tourisme pour les générations à venir.

L'année 2017 marquera le 150e anniversaire de la Confédération canadienne. Il s'agit d'un jalon extraordinaire et d'une occasion en or pour la jeunesse canadienne et étrangère de découvrir le Canada. En 2014, la CCT a mis sur pied le programme pour les jeunes voyageurs, une stratégie pour tirer profit de cette occasion en incitant ce segment fort des jeunes voyageurs à explorer notre pays extraordinaire et en stimulant la demande au profit de l'économie touristique canadienne.

Notre plan, pour inciter les jeunes à voyager en 2017 et au cours des années suivantes, est de rafraîchir le message de notre marque afin que les jeunes perçoivent le Canada comme une destination amusante qui offre des expériences d'aventure qui changeront leur vie. En collaboration avec nos partenaires des secteurs public et privé, nous pouvons tirer profit de cette superbe occasion en diffusant des forfaits et programmes spéciaux pour une durée limitée, mais aussi en investissant ensemble dans des activités de marketing.

En 2015, la CCT mettra l'accent sur la promotion auprès des consommateurs afin d'accroître la notoriété du Canada. De plus, nous travaillerons avec les professionnels des voyages étrangers, y compris les acheteurs et vendeurs de produits ciblant les jeunes voyageurs, afin de les familiariser aux produits de voyage canadiens qui intéresseraient ce segment de la population. Nous rassemblerons également les intervenants de l'industrie canadienne du tourisme afin de mener une campagne ciblant les jeunes voyageurs en 2016 et 2017.

DÉPENSES PRÉVUES	750 000 $
PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2015	• Rafraîchir le message de notre marque pour que les jeunes voyageurs en aient une perception positive; • Travailler avec les partenaires des secteurs public et privé afin de diffuser des forfaits et programmes spéciaux pour une durée limitée et d'investir ensemble dans des activités de marketing; • Mettre l'accent sur la promotion auprès des consommateurs afin d'accroître la notoriété du Canada; • Travailler avec les professionnels des voyages étrangers, y compris les acheteurs et vendeurs de produits ciblant les jeunes voyageurs, afin de les familiariser aux produits de voyage canadiens qui intéresseraient ce segment de la population.
RÉSULTATS ATTENDUS	• Perception du Canada comme une destination amusante par les jeunes • Attentes des jeunes : vivre des expériences d'aventure qui changeront leur vie • Augmentation de la notoriété du Canada comme destination de voyage (Des cibles précises seront analysées en 2015 et seront déterminées pour 2016 et les années suivantes.)

Salons pour les médias

Grâce à nos salons pour les médias, les partenaires touristiques canadiens, tels que les destinations et les PME, peuvent discuter avec des rédacteurs de magazines, de journaux et de médias en ligne, avec des blogueurs et des influenceurs des médias sociaux, 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. En proposant des idées d'articles, nous pouvons influencer les journalistes et les

réalisateurs à mettre le Canada en valeur et à motiver les consommateurs dans leurs décisions de voyage.

Canada Media Marketplace (CMM), aux États-Unis, et GoMedia Canada en sol canadien proposent des rencontres individuelles, en plus de comprendre des ateliers, des kiosques d'information et d'autres événements de réseautage qui permettent aux membres de l'industrie canadienne du tourisme de rencontrer directement des journalistes et des blogueurs touristiques. Notre dernier CMM a permis à 129 partenaires de l'industrie de fournir des idées d'articles sur le Canada à 184 journalistes, blogueurs et diffuseurs américains grâce à plus de 2 600 rencontres individuelles.

Programme des spécialistes du Canada

Le Canada accorde beaucoup d'importance au travail auprès des professionnels des voyages en mesure de promouvoir efficacement la destination. Le Programme des spécialistes du Canada (PSC), un outil en ligne de formation et de certification des agents, donne au Canada un avantage auprès du personnel des ventes. L'outil est conçu pour aider les agents et autres professionnels des voyages à acquérir une expertise sur les expériences canadiennes et à promouvoir les voyages et le tourisme au Canada, afin de faire croître l'intérêt des consommateurs pour le Canada et, ultimement, le nombre de voyageurs au pays. On dénombre actuellement plus de 8 500 agents certifiés du PSC aux États-Unis, au Canada et dans nos 10 marchés des voyages d'agrément. En plus du recrutement de nouveaux agents, le point de mire du PSC s'étend aux activités de conversion effectuées par les agents du Programme.

NOUVELLES INITIATIVES

Par la recherche de nouvelles façons de collaborer avec nos partenaires et de promouvoir le Canada à l'aide d'une marque touristique unique, nous cherchons à stimuler les affaires au pays. Les partenaires de l'industrie touristique apprécient notre leadership et nos activités de marketing.

À compter de 2015, la CCT démarrera deux nouveaux projets pilotes conçus pour approcher ses publics cibles d'une nouvelle façon, soit le projet « Suivre les traces du consommateur » et une initiative de partenariat en Allemagne.

Suivre les traces du consommateur

En 2015, la CCT lancera un projet pilote de trois ans visant à transformer la façon de collaborer de l'industrie canadienne du tourisme et sa façon de créer des liens et d'interagir avec les consommateurs en ligne afin d'avoir un avantage concurrentiel. Contrairement au marketing numérique conventionnel, le projet « Suivre les traces du consommateur » n'est pas lié à un lieu géographique. Cette initiative se base sur la prévision que près de la moitié de la population mondiale aura accès à Internet d'ici 2017; l'avenir du marketing touristique est donc dans le monde numérique[8]. Nous utiliserons les nouvelles technologies et les mégadonnées pour déterminer quels voyageurs sont plus susceptibles de visiter le Canada selon leurs intérêts, leur profil et leurs activités en ligne, et ce, peu importe où ils vivent. Ce projet permettra de cibler des voyageurs et de leur proposer des contenus personnalisés à des moments clés de leur processus décisionnel – à l'opposé des tactiques traditionnelles de marketing, qui consistent à envoyer un même message à un grand nombre de consommateurs potentiels.

Ce projet illustre l'importance, pour la CCT et l'industrie touristique canadienne, de développer une expertise en analyse des données numériques afin que le Canada demeure concurrentiel. Le projet « Suivre les traces du consommateur » transformera la façon dont la promotion du Canada est faite à l'échelle internationale; la participation des partenaires sera nécessaire pour la conception du programme, l'exécution de la stratégie et le partage des coûts.

La première année de ce projet de longue haleine sera surtout consacrée à l'élaboration et à la mise à l'essai du programme. Les tactiques de marketing numérique seront mises en place au cours de la deuxième année, dans les marchés anglophones où nos partenaires sont très engagés et où les consommateurs sont très actifs en ligne. Au même titre que les autres marchés anglophones dans lesquels la CCT exerce ses activités, le marché américain des voyages d'agrément fera partie de ce projet pilote, ce marché offrant une excellente occasion de croissance au Canada et à son industrie touristique. Les partenaires montrent un fort intérêt à tirer profit de ces circonstances favorables et le moment est propice pour que la CCT réintègre ce marché, mais avec une nouvelle approche pour mettre à profit l'évolution des technologies et la tendance des consommateurs à chercher, à acheter et à raconter leurs expériences de voyage en ligne. Selon l'évolution du programme, l'objectif est de l'étendre aux autres marchés mondiaux au cours de la troisième année.

Le projet « Suivre les traces du consommateur », mené par la CCT, est une initiative de recherche et de développement de grande importance; son objectif est de changer le modèle de marketing touristique, dans le but de toucher un nouveau segment de la population, de créer de l'intérêt pour le Canada et d'améliorer les perspectives de conversion. En lien avec la volonté du gouvernement de profiter pleinement des occasions que créent les technologies numériques et de faire du pays un chef de file mondial dans ce domaine, l'industrie canadienne du tourisme, pour assurer sa croissance, doit se doter des techniques de marketing numérique les plus avancées de son secteur d'activité.

[8] Indice prévisionnel VNI de Cisco, communiqué, http://newsroom.cisco.com/release/1197391.

DÉPENSES PRÉVUES	3 500 000 $
PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2015	• Développer, à la CCT et chez ses partenaires, une expertise en analyse des données numériques pour pouvoir déterminer quels consommateurs sont les plus susceptibles de voyager au Canada; • Investir dans les technologies clés, notamment la gestion du contenu, la segmentation et le ciblage de l'auditoire, les outils d'écoute, ainsi que les outils d'analyse et de traitement des mégadonnées; • Diffuser des messages publicitaires payés et des contenus personnalisés aux consommateurs à des moments clés de leur processus décisionnel; • Cibler les marchés anglophones en 2015, y compris les États-Unis et, si les résultats sont concluants, étendre le projet aux autres marchés de la CCT en 2016 et au cours des années suivantes.
RÉSULTATS ATTENDUS	• Ciblage de voyageurs intéressés par une visite au Canada et vente d'offres personnalisées; • Augmentation de la notoriété des occasions de voyage au Canada; • Augmentation du nombre de voyageurs au Canada; • Augmentation des recettes d'exportation du tourisme (Des cibles précises seront analysées en 2015 et seront déterminées pour 2016 et les années suivantes.)

Projet pilote de partenariat en Allemagne

Au cours de l'année 2015, la CCT évaluera la possibilité d'instaurer une plus grande collaboration avec les partenaires canadiens actifs dans le marché allemand. Le projet pilote visera à renforcer les partenariats existants sur le plan des opérations et à explorer l'option d'offrir un programme de marketing collectif, afin d'élaborer des stratégies de marketing conjoint parfaitement alignées et disposant de meilleures ressources.

À la fin de 2014, on explorera, avec des partenaires, la viabilité d'une telle approche. Si le soutien des partenaires est suffisant, un consortium de partenaires touristiques ayant des intérêts en Allemagne sera mis sur pied pour organiser des activités de marketing conjoint; il servira à augmenter la synergie entre les partenaires afin de livrer une concurrence efficace sur le marché. Cette initiative pourrait permettre de s'emparer d'une plus grande part du marché allemand des voyages internationaux et d'améliorer les perspectives pour l'économie touristique au Canada.

Si le projet pilote n'a pas lieu comme prévu, nous conserverons notre programme de marketing actuel en Allemagne et continuerons à offrir aux partenaires des occasions de marketing à l'échelle pancanadienne afin de leur donner accès au marché des voyageurs allemands.

DÉPENSES PRÉVUES	Pas de dépenses supplémentaires prévues; le projet sera financé par le budget de marketing actuel.
PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2015	• Évaluer la possibilité d'instaurer une plus grande collaboration entre les partenaires canadiens actifs dans le marché allemand; • Mettre sur pied un consortium de partenaires touristiques pour organiser des activités de marketing conjoint.
RÉSULTATS ATTENDUS	• Renforcement des partenariats sur le plan des opérations; • Augmentation de la synergie entre les partenaires touristiques afin de livrer une concurrence efficace sur le marché; • Augmentation de la part du marché des voyageurs allemands pour le Canada; • Amélioration des perspectives pour l'économie touristique canadienne. (Des cibles précises seront analysées en 2015 et seront déterminées pour 2016 et les années suivantes.)

Marketing de contenu

En 2015, nous orienterons notre stratégie vers le marketing de contenu. Selon cette approche, afin de distinguer le Canada des autres destinations dans un monde où le marketing est omniprésent, nous devons ajuster notre façon d'interagir avec les voyageurs potentiels. Plutôt que de faire de la promotion uniquement auprès des voyageurs désireux de visiter le Canada, nous approcherons et intercepterons activement les consommateurs avant même qu'ils ne pensent à leur prochain voyage. Notre marketing de contenu mettra en valeur les expériences inspirantes offertes au Canada au moyen d'un énoncé de marque débordant de contenus faisant la promesse de l'inattendu. Si on suscite l'inspiration des consommateurs en dehors du monde des voyages, ils éprouveront un lien émotionnel d'autant plus fort avec le Canada. Plus ce lien sera fort, plus les consommateurs seront susceptibles de visiter le pays.

Pour arriver à leurs fins, la CCT et ses partenaires de l'industrie entameront une transformation stratégique pour passer de la publicité passive à la publication active auprès d'un public connecté partout dans le monde.

Notre stratégie de contenu est gagnante, puisqu'elle permettra de présenter une information cohérente dans tous les médias et qu'elle aidera à relever des parallèles entre les activités touristiques importantes pour les consommateurs et le sens de notre marque touristique.

PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 1 : Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne	
MESURE DU RENDEMENT Risque : Incapacité à mesurer les résultats attribuables à l'utilisation de nouvelles technologies de communication marketing. Ce risque découle de la tendance des voyageurs à passer de sources d'information et d'inspiration touristiques traditionnelles, comme les journaux et les panneaux d'affichage, au contenu numérique, dont les blogues et les sites Web. Pour répondre aux besoins des clients accordant beaucoup d'importance aux données, au contenu et aux sources numériques, la CCT redoublera d'efforts en matière de marketing de contenu et lancera l'initiative pilote « Suivre les traces du consommateur », qui, au fil de son évolution, lui permettra de mettre en place des techniques pour mesurer l'incidence de l'utilisation de ces nouvelles technologies. **Mesures d'atténuation :** La CCT explorera de nouvelles méthodes pour mesurer l'incidence de ses activités et de son marketing en 2015.	2014 : 🟠 2013 : s.o. Changement : nouveau
EFFICACITÉ DU MARKETING Risque : Le travail de marketing n'est pas efficace ou pertinent et n'a aucune incidence sur l'industrie touristique. Ce risque est passé de faible à moyen par rapport à l'année dernière en raison des changements observés dans le marketing général, comme en témoigne le nouveau risque de mesure du rendement ci-dessus. **Mesures d'atténuation :** Maintenir la vigueur de la marque et de l'organisme; utiliser le modèle du cheminement vers l'achat; utiliser les indicateurs clés du tableau de bord prospectif (rendement du capital investi dans les campagnes, alignement des partenaires sur la marque et satisfaction des partenaires); recruter, perfectionner et retenir le personnel approprié; profiter des occasions d'intégrer l'innovation (une valeur fondamentale) à nos principales activités et mesurer son apport; évaluer les résultats des études de conversion; utiliser les renseignements obtenus pour éclairer les décisions; mieux communiquer notre valeur dans l'industrie du tourisme et notre incidence sur celle-ci en les explicitant sous forme d'objectif stratégique, en utilisant le tableau de bord prospectif comme mesure et en orientant les activités et les ressources de façon optimale.	2014 : 🟡 2013 : 🟢 Changement : ↑

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

Lien avec la priorité fédérale : Stimuler notre économie

Dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, le gouvernement a lancé la Stratégie fédérale en matière de tourisme (SFT), une initiative pangouvernementale visant à favoriser la croissance et la compétitivité du secteur touristique canadien à long terme, en le positionnant de façon à tirer avantage des possibilités de croissance internationales, à accroître les recettes touristiques et à créer des emplois au Canada.

La CCT appuie activement la SFT depuis son lancement en 2011 en travaillant à faire davantage connaître le Canada comme principale destination touristique et à mettre en valeur les expériences canadiennes distinctives que les voyageurs internationaux peuvent vivre au Canada.

De plus, avec ses activités de marketing, la CCT vise à augmenter les dépenses des visiteurs au profit des entreprises, à appuyer les emplois relevant du secteur touristique et à générer des recettes fiscales pour les investissements dans le développement des infrastructures. Par ailleurs, nous évaluons activement l'efficacité de nos activités ayant une incidence sur l'économie touristique canadienne : en 2013, nos activités de marketing ont permis d'inciter les visiteurs à dépenser environ 545 millions de dollars, de générer 72 millions de dollars en recettes fiscales fédérales et de soutenir 4 400 emplois dans le secteur touristique.

Lien avec la priorité fédérale : Développer les échanges commerciaux internationaux du Canada

Le tourisme d'affaires joue un rôle fondamental dans le renforcement des intérêts du Canada en matière de commerce international. Comme les événements d'affaires, y compris les réunions d'affaires et les voyages de motivation, représentent souvent le tout premier contact des délégués et des visiteurs avec le Canada, il y a là une occasion de bâtir des relations fructueuses, d'attirer de nouveaux investissements et d'accroître les possibilités de développement pour le pays.

Ce point d'entrée pour la poursuite d'activités de commerce dans d'autres secteurs met bien en valeur l'importance de l'industrie des réunions dans l'atteinte des objectifs du Canada en matière de commerce international. Ainsi, en 2014, la division Événements d'affaires Canada (EAC) de la CCT a établi un plan d'action fondé sur un partenariat à trois avec le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada et Industrie Canada. Elle s'est également alignée sur le Plan d'action sur les marchés mondiaux du gouvernement fédéral, lequel reconnaît le Canada comme centre d'excellence dans des secteurs d'affaires prioritaires. Cet alignement fait valoir les capacités du Canada à l'étranger et ouvre la voie aux entreprises canadiennes, leur donnant l'occasion de profiter davantage de l'immense potentiel dont recèlent les marchés étrangers.

En plus de son mandat principal de trouver des pistes et des clients potentiels pour le marché des réunions et des événements d'affaires du Canada, EAC met l'accent sur la vente dans les grands domaines du commerce en vue de promouvoir le développement économique. Elle veille à démontrer qu'en tenant des réunions au pays, le Canada pourra attirer des délégués internationaux de différents secteurs qui investiront directement dans son économie, ce qui favorisera sa compétitivité sur le marché mondial et aidera naturellement à stimuler le commerce international.

Lien avec la priorité fédérale : Canada numérique 150

Depuis quelques années, on observe un virage dans la manière dont les consommateurs s'informent. L'évolution d'Internet et de la technologie mobile a entraîné de grands changements dans les politiques gouvernementales et le marketing d'affaires.

Conçu par le gouvernement fédéral, Canada numérique 150 est un plan visionnaire pour l'avenir numérique du pays. Il comprend une stratégie visant à fournir aux Canadiens les outils, les compétences et la protection dont ils ont besoin pour prendre le virage technologique et permettre au Canada de devenir chef de file mondial dans le domaine des technologies numériques.

L'initiative « Suivre les traces du consommateur » de la CCT est étroitement liée à Canada numérique 150 : elle vise l'adoption de nouvelles technologies et de mégadonnées pour transformer la façon dont nous présentons le Canada aux voyageurs internationaux. Dans le cadre de cette initiative, nous adopterons une nouvelle approche de communication avec les consommateurs en nous fondant sur leurs comportements en ligne et leurs préférences numériques. Cette approche nous permettra d'offrir du contenu numérique hautement personnalisé sur les expériences et les produits de voyage canadiens. En tant que chef de file de l'industrie canadienne du tourisme, la CCT travaillera à aider les entreprises touristiques à augmenter leur part du marché croissant des voyages internationaux.

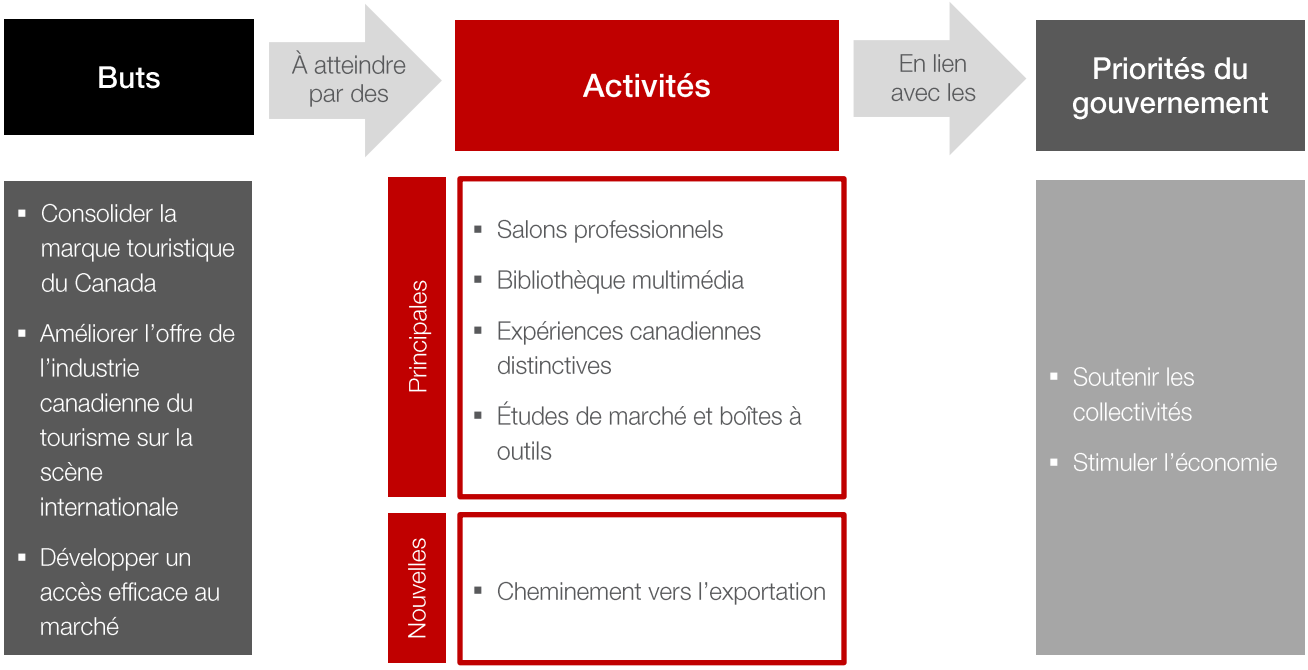
Lien avec les priorités d'Industrie Canada : Promouvoir l'économie du savoir

En nous assurant que les entreprises touristiques du Canada ont ce qu'il leur faut pour soutenir la concurrence sur le marché international, nous favorisons une croissance économique à long terme.

L'initiative « Suivre les traces du consommateur » de la CCT vise l'adoption de nouvelles technologies et de mégadonnées pour transformer la façon dont nous présentons le Canada aux voyageurs internationaux. Reposant sur l'innovation et les progrès en marketing technologique, l'initiative tirera profit des connaissances approfondies sur notre public cible pour aider les acteurs touristiques des secteurs privé et public à interpeller les consommateurs d'une nouvelle manière.

OBJECTIF 2 :

Aider les entreprises touristiques canadiennes à vendre la destination Canada



En 2015, la CCT s'emploiera à :

- atteindre un ratio de contribution des partenaires de 0,6:1;
- atteindre un taux d'adoption de la marque par les partenaires de 84 %;
- faire en sorte que les partenaires de l'industrie accordent une place importante à ses salons professionnels, ses salons médiatiques et ses événements d'affaires dans leurs objectifs de marketing et de ventes;
- optimiser la participation à ses salons professionnels et médiatiques et à ses événements d'affaires;
- offrir des programmes et des ressources de marketing pertinents aux yeux des partenaires.

La CCT encourage les PME à privilégier l'exportation. Or, vendre la destination Canada à l'étranger requiert un travail d'équipe, d'où l'importance d'offrir aux entreprises touristiques les outils et ressources nécessaires pour présenter de façon efficace et rentable leurs expériences dans les marchés internationaux.

Sachant que de nombreuses entreprises touristiques canadiennes, surtout les PME, n'ont pas les ressources requises pour pénétrer les marchés internationaux lucratifs, la CCT offre un éventail de programmes visant à les aider à atteindre leurs objectifs de marketing et de ventes. Ces programmes et outils donnent aux spécialistes du marketing de destination comme aux entreprises touristiques un avantage concurrentiel dans un marché où les concurrents sont légion, et peuvent être mis en œuvre de façon efficace et rentable par un organisme de marketing touristique fort d'un leadership national et d'une portée internationale.

Les chefs de file de l'industrie et les différents ordres du gouvernement canadien nous ont exprimé l'immense valeur qu'ils accordent à nos outils, à nos événements et à nos plateformes, et nous encouragent fortement à continuer de les développer et de les perfectionner. Ainsi, en 2015, la CCT lancera le « cheminement vers l'exportation », une initiative visant à aider les entreprises touristiques à retoucher leurs produits et à accroître leur visibilité internationale afin d'attirer plus efficacement les voyageurs lucratifs. Ce projet appuie l'engagement pris par la CCT en 2014 : développer des plateformes conformes à la marque pour donner une longueur d'avance aux entreprises touristiques canadiennes dans un marché hautement concurrentiel.

Comme pour les autres objectifs, la CCT accordera de l'importance à la mesure de son incidence dans le cadre du présent objectif. En 2014, elle s'est engagée à poursuivre le développement de plateformes conformes à la marque pour l'industrie en visant des rendements tant immédiats que potentiels, ainsi qu'à tenter de définir plus globalement la valeur que représente la CCT pour l'industrie, au-delà des mesures de RCI habituelles. Ces deux objectifs ont été combinés pour 2015-2019, et sont en cours de réalisation. Par ailleurs, en 2014, la CCT a ciblé trois créneaux du tourisme – ski, voyages de luxe, et pêche sportive et chasse – qui recèlent un potentiel élevé auprès de nouveaux visiteurs avides de voyages authentiques axés sur les expériences. Ce travail sert de fondement pour l'analyse comparative des outils dans le tableau de bord prospectif 2015 de la CCT et pour l'établissement d'objectifs dans son plan d'entreprise 2016-2020. De plus, à l'avenir, la CCT prévoit se pencher sur les programmes connexes à ces créneaux qui visent à stimuler les ventes des exploitants du tourisme canadiens.

ACTIVITÉS DE BASE

Salons professionnels

Chaque année, nous organisons plusieurs salons professionnels pour donner aux partenaires de l'industrie canadienne du tourisme des occasions de créer des liens avec les agents de voyages, les voyagistes et les médias des marchés étrangers afin de favoriser l'exportation de leurs produits touristiques. Fondés sur un format éprouvé de jumelage d'acheteurs et de vendeurs de produits touristiques dans le cadre de rencontres interentreprises individuelles, sur rendez-vous, ces salons professionnels donnent aux entreprises touristiques un accès aux marchés mondiaux qui, autrement, seraient difficiles à atteindre. L'accès aux marchés étrangers permet donc au Canada d'étendre la portée de son offre touristique et aide les entreprises touristiques à stimuler leurs ventes.

En 2015, nous organiserons plusieurs salons touristiques dans les marchés :

- Canada Corroboree en Australie
- Showcase Canada-Asie en Chine pour les marchés chinois et sud-coréen
- Focus Canada-Inde en Inde
- Focus Canada-Japon au Japon

Nous participons également à plusieurs autres événements et salons touristiques, dont le World Travel Market à Londres, l'ITB à Berlin et l'IMEX à Francfort. Notre présence à ces événements et à ces salons permet aux membres de l'industrie d'y participer à leur tour et d'accéder aux marchés sous la bannière de la CCT.

Nous cherchons également à réunir, à l'occasion de notre événement phare au Canada, des vendeurs d'expériences touristiques canadiennes et des représentants des destinations avec des voyagistes

cherchant à offrir des forfaits de produits. D'ailleurs, les entreprises touristiques canadiennes ont joui d'une immense visibilité auprès des acheteurs internationaux lors de la récente édition de Rendez-vous Canada (RVC). La participation à cet événement annuel de la CCT a battu des records en 2014 : plus de 1 600 représentants de l'industrie ont participé à plus de 24 000 rencontres individuelles. Nous y avons également accueilli 477 représentants de 366 organismes acheteurs provenant de 28 marchés internationaux.

Bibliothèque multimedia

La Médiathèque de la marque Canada permet aux représentants des médias et du marketing d'accéder facilement à plus de 13 500 photos et séquences vidéo de qualité professionnelle mettant en vedette les paysages urbains et naturels du pays et ses expériences touristiques les plus attrayantes. Elle saisit à la fois l'essence et la diversité du Canada, ce qui en fait l'outil idéal pour les entreprises canadiennes qui souhaitent ajouter une touche d'authenticité à leurs histoires et à leur matériel promotionnel pour interpeller les voyageurs internationaux. En 2013, plus de 200 000 ressources numériques y ont été téléchargées.

Expériences canadiennes distinctives

CANADIAN SIGNATURE EXPERIENCES CANADIENNES DISTINCTIVES

Notre marque touristique s'étend à notre programme des expériences canadiennes distinctives (ECD). Comptant 183 expériences touristiques des quatre coins du pays, la collection compile les expériences les plus recherchées par nos clients cibles et permet au Canada de se démarquer dans un marché où les concurrents sont nombreux. En leur permettant de se distinguer, le programme donne la chance aux entreprises touristiques participantes de promouvoir leur expérience à l'échelle internationale en plus de donner aux partenaires professionnels des voyages un angle d'approche concret pour vendre la destination Canada.

Études de marché et boîtes à outils pratiques

La CCT mène diverses initiatives visant à appuyer le développement des exportations canadiennes et à augmenter le nombre de PME touristiques soutenant la concurrence dans le marché international. Nous sommes fiers d'être capables d'offrir aux entreprises touristiques canadiennes des outils de marketing conçus pour faire croître leur entreprise et la préparer au marché de l'exportation tout en faisant la promotion de la marque touristique du Canada. Nos recherches et nos données, dont l'examen des données macroéconomiques internationales, des profils des voyageurs et des conditions des marchés, permettent aux entreprises canadiennes de mieux comprendre ce qu'il faut pour percer dans le marché mondial. Dans le cadre d'initiatives nationales, comme l'**Enquête sur les voyages internationaux** et l'**Enquête sur les voyages des résidents du Canada**, nous collaborons avec nos partenaires fédéraux pour fournir des renseignements essentiels tant aux décideurs qu'à l'industrie sur le type de personnes voyageant au Canada, les dates de leur voyage, les activités qu'elles privilégient une fois sur place et leurs dépenses. De plus, en offrant aux entreprises prêtes à l'exportation des conseils d'expert sur le positionnement des produits grâce à des ressources comme des guides sur la marque et des boîtes à outils sur les expériences,

nous les aidons à s'outiller pour mieux saisir les occasions et relever les défis. Ces ressources favorisent également le développement et la prospérité en les aidant à présenter un message percutant et cohérent.

Boîte à outils pour le Quotient explorateur[MD]

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. Notre outil de segmentation des consommateurs, le Quotient explorateur[MD], va au-delà des données démographiques traditionnelles pour dégager les croyances personnelles, les valeurs sociales et les visions du monde des voyageurs ainsi que le rôle des 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.

Boîte à outils pour l'image de marque

Les partenaires du tourisme, petits et grands, peuvent adopter le ton de la marque touristique du Canada pour stimuler les affaires et actualiser les anciennes perceptions du Canada. Ces lignes directrices leur montrent comment imprégner leur matériel de promotion de l'essence de la marque touristique du Canada tout en augmentant la portée de ce matériel et le potentiel commercial de leur entreprise.

Boîte à outils sur les expériences

La demande mondiale pour les « expériences » touristiques est à la hausse. La boîte à outils sur les expériences aide les entreprises à passer de la vente d'un produit touristique à la vente d'une expérience qui se démarquera sur le marché international.

Vidéos de formation

Notre série de 23 courtes vidéos porte sur divers sujets de marketing : faire affaire dans les marchés étrangers, profiter au maximum des salons professionnels et médiatiques, travailler avec les professionnels des voyages à l'étranger et maximiser le rendement des relations avec les médias et des visites de familiarisation.

NOUVELLE INITIATIVE

Cheminement vers l'exportation

Pour faire croître les recettes touristiques provenant des marchés internationaux, les entreprises touristiques canadiennes doivent être munies des outils et des ressources dont elles ont besoin pour attirer et séduire les voyageurs internationaux lucratifs. Dans cette optique, la CCT se concentre sur les entreprises touristiques canadiennes, surtout les PME, en les appuyant dans leur développement et leur quête de prospérité.

En 2015, la CCT mettra en œuvre une nouvelle initiative afin de mieux comprendre ce dont les entreprises touristiques canadiennes ont besoin pour exporter leurs produits et services. Ce « cheminement vers

l'exportation » servira de cadre pour l'analyse des lacunes et pour la mise sur pied d'une approche permettant à l'industrie de mieux répondre aux besoins des PME touristiques.

Pour la première phase de l'initiative « cheminement vers l'exportation », nous mènerons une étude exploratoire pour établir le cadre du projet et recenser les initiatives de préparation à l'exportation qui existent déjà. Nous élaborerons ensuite une stratégie pour remédier aux lacunes, le cas échéant, et prévoir les besoins en matière de communication.

Le « cheminement vers l'exportation » sera une porte d'entrée dans le marché, qui, avec tous les autres outils et ressources que nous offrons déjà, servira à appuyer les PME touristiques et à en augmenter le nombre dans le marché international.

DÉPENSES PRÉVUES	Pas de dépenses supplémentaires prévues; le projet sera financé par le budget de marketing actuel.
PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2015	• Étude exploratoire pour consigner les pratiques exemplaires; • Recensement des programmes, initiatives et études sur la préparation à l'exportation de la CCT et comparaison avec le « cheminement vers l'exportation »; • Consultation des intervenants pour déterminer les outils les plus utiles et les lacunes.
RÉSULTATS ATTENDUS	• Nombre plus grand de PME renseignées et outillées pour se préparer à l'exportation; • Satisfaction accrue des partenaires concernant les outils et ressources de la CCT. (Des cibles précises seront analysées en 2015 et seront déterminées pour 2016 et les années suivantes.)

PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 2 :
Aider les entreprises touristiques canadiennes à vendre la destination Canada

DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE Risque : Ralentissement considérable de la croissance des économies mondiales (dans lesquelles la CCT investit) ou présence de tensions géopolitiques nuisant au tourisme international et à l'industrie canadienne du tourisme. **Mesures d'atténuation :** Maintenir un portefeuille d'investissement équilibré; veiller à ce que les budgets alloués aux pays soient flexibles pour qu'ils puissent être redistribués au besoin; et offrir du soutien, des outils, des ressources et des occasions de vente aux acteurs de l'industrie pour les aider à faire face aux problèmes économiques, à se préparer à l'exportation et à développer leur entreprise.	2014 : 🟡 2013 : s.o. Changement : nouveau

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

Lien avec les priorités fédérales : Soutenir les collectivités

Dans un environnement hautement concurrentiel, les entreprises touristiques doivent profiter pleinement de toutes les ressources à leur disposition et miser sur ce qui les démarque des autres.

La gamme d'outils et de ressources de la CCT est très accessible et aide les PME touristiques à retoucher et à positionner leurs produits de façon plus attrayante afin de favoriser leur croissance. Qu'il s'agisse de ses boîtes à outils sur le ciblage de la clientèle, l'image de marque ou le marketing expérientiel ou de sa vaste médiathèque en ligne riche de photos et de vidéos pouvant servir à la promotion, la CCT offre un éventail de ressources informatives et d'outils visant à permettre aux entreprises d'attirer des voyageurs et d'augmenter leurs ventes. De plus, ses programmes, dont sa collection d'expériences canadiennes distinctives (ECD), et ses événements, dont le très réputé RVC, offrent un accès inestimable aux marchés internationaux.

La CCT encourage activement les entreprises touristiques de partout au Canada à promouvoir et à vendre leurs produits dans les marchés internationaux, surtout si elles viennent d'une région où la subsistance, le développement économique et la prospérité dépendent du tourisme.

Lien avec les priorités fédérales : Stimuler notre économie

Un Canada concurrentiel sur la scène internationale, c'est un Canada dont l'économie connaît une croissance soutenue. Ainsi, l'initiative « cheminement vers l'exportation » de la CCT aidera à positionner les entreprises touristiques canadiennes (surtout les PME) pour qu'elles soient en mesure de répondre aux demandes changeantes des touristes.

En aidant les exploitants à développer leur offre et à aiguiser leur sens du marketing, la CCT leur ouvrira la voie à de nouveaux marchés internationaux, et en créant des possibilités pour les exportateurs de produits touristiques canadiens, elle favorise directement l'entrepreneuriat. Résultat? Des entreprises prospères contribuant à l'élévation du niveau de vie, à la stimulation de l'investissement économique et à la création d'emplois.

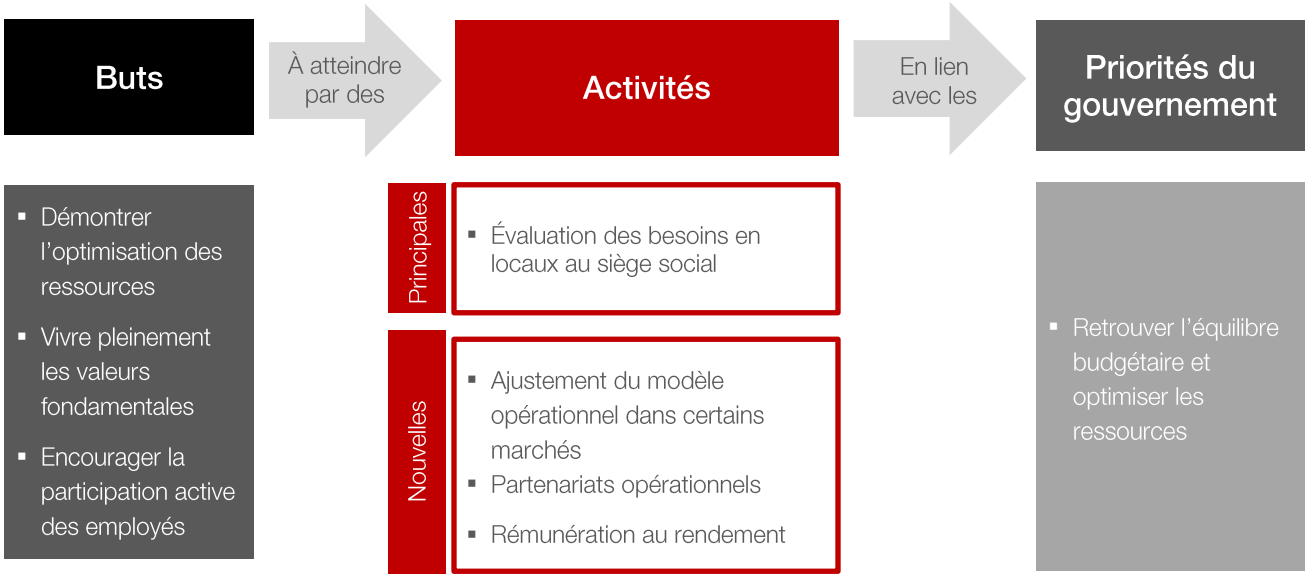
Lien avec les priorités d'Industrie Canada : Soutenir les entreprises

Nos outils de marketing permettent d'aiguiser le sens du marketing et d'étendre la portée internationale des entreprises touristiques canadiennes : nos outils de positionnement des produits et de segmentation de la clientèle aident les PME à élaborer des messages percutants qui favorisent leur croissance, tandis que notre vaste bibliothèque d'études de marché offre à toutes les entreprises touristiques les connaissances dont elles ont besoin pour attirer de nouveaux clients. Armées de ces renseignements sur les marchés, elles peuvent alors affronter la concurrence à l'échelle internationale, ce qui contribue à leur viabilité et à l'augmentation du niveau de vie au Canada.

Enfin, grâce à notre initiative « cheminement vers l'exportation », nous encouragerons davantage d'entreprises touristiques canadiennes à exporter leurs produits et services en facilitant l'accès au commerce à l'étranger. Ainsi, cette initiative favorise l'entrepreneuriat, le succès à long terme et le développement économique régional.

OBJECTIVE 3:

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



En 2015, la CCT s'emploiera à :

- attribuer 61,5 % de son budget à son programme;
- atteindre un rapport de 15,2 % des coûts des services généraux par rapport aux coûts de marketing et de ventes;
- atteindre une note 65 % pour l'efficacité des systèmes;
- atteindre un indice des valeurs fondamentales de 73 %.

Au cours des dernières années, la CCT a transformé ses activités pour devenir un organisme de marketing « allégé » avec des visées précises. 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.

À la CCT, la recherche d'efficacité est un processus constant. En effet, grâce à une série d'initiatives menées au cours des quatre dernières années, nous avons simplifié nos opérations et nos modèles de régie interne, toujours dans une optique de réduction des coûts. En outre, 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 des processus dans plusieurs bureaux à l'étranger et ainsi produit d'autres gains d'efficacité. En 2015, nous

continuerons de miser sur ce modèle efficace en centralisant la planification des événements et des salons professionnels au siège social.

En 2013, nous avons terminé l'installation d'une suite bureautique de systèmes en nuage pour nos opérations internes, laquelle fournit au personnel des outils efficaces et conviviaux qui nous permettent d'économiser temps et argent et d'allouer ainsi davantage de ressources aux activités de marketing. En 2015, nous continuerons d'évaluer l'efficacité de ces systèmes par rapport à nos besoins organisationnels.

Pour la suite des choses, nous continuerons d'adopter des mesures permettant de gagner en efficacité, l'objectif étant de maintenir 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 locaux à notre siège social de Vancouver, au Canada, et de continuer à réduire les dépenses liées aux voyages d'affaires.

ACTIVITÉS DE BASE

Recrutement et dotation en personnel

Pour réaliser ses objectifs généraux et diriger l'industrie canadienne du tourisme, la CCT doit pouvoir compter sur les efforts conjugués d'employés dévoués et motivés à tous les échelons, quelles que soient leurs fonctions. Nous nous fions donc à nos pratiques de recrutement et de dotation en personnel pour nous assurer d'avoir les bons employés, avec les compétences requises, à la bonne place et au bon moment. De plus, nous offrons à nos gestionnaires et à nos dirigeants des programmes de perfectionnement professionnel, ce qui contribue à créer un milieu efficace et stimulant. Finalement, notre programme de récompenses et de reconnaissance fondé sur le mérite salue, valide et valorise le rendement exceptionnel, que nous évaluons selon les résultats d'affaires et la mise en pratique de nos valeurs fondamentales.

Culture organisationnelle

La réussite de notre stratégie d'affaires tient à notre solide culture organisationnelle. La clé du succès? Un personnel qui incarne nos valeurs fondamentales, soit l'innovation, la collaboration et l'intégrité dans tout ce que nous faisons, et qui est dévoué à notre mission. Ainsi, la CCT effectue régulièrement des sondages éclair pour connaître l'écho de ses valeurs fondamentales auprès du personnel ainsi que la participation des employés et leur engagement envers l'organisation.

Besoins en locaux au siège social

Continuant sur la lancée de son initiative de 2014, la CCT poursuivra l'exploration d'options viables pour les locaux de son siège social à Vancouver, étant donné que son bail expire en septembre 2015.

NOUVELLES INITIATIVES

Nouveau modèle opérationnel dans certains marchés

En 2015, nous passerons d'une structure d'employés directs à un modèle d'agent général des ventes (AGV) dans nos bureaux du Mexique et de la Corée du Sud. Ces deux marchés, comme tous les autres marchés étrangers dans lesquels nous exerçons nos activités, sont importants pour nous. Compte tenu de leurs programmes, nous jugeons que cette nouvelle structure opérationnelle, selon laquelle notre siège social à Vancouver, au Canada, servira de bureau central, leur convient parfaitement. Ce modèle d'affaires est semblable à celui mis en place au Brésil, en Inde, en France, en Australie et en Allemagne en 2011, lequel nous a permis de réduire et de limiter les coûts et de maximiser nos investissements marketing. Qui plus est, cette prochaine réorganisation renforce notre objectif d'être une organisation allégée et souple. En raison de leur conjoncture plus complexe, les marchés de la Chine et du Japon garderont leur structure d'employés directs, de même que le marché du Royaume-Uni, qui demeurera le bureau central de la CCT à l'étranger.

Partenariats opérationnels

Le projet pilote sur les partenariats en Allemagne visera à améliorer les partenariats opérationnels. L'intégration des ressources au moyen de consortiums permettra d'optimiser la portée du marketing tout en dégageant des économies de coûts supplémentaires pour la CCT et ses partenaires.

Rémunération au rendement

En plus de viser l'efficacité, nous visons l'excellence. À cet effet, pour améliorer notre rendement général et augmenter les chances de réussite de notre stratégie, nous veillons à ce que notre personnel soit aligné sur nos visées organisationnelles. Ainsi, à compter de 2015, la rémunération des employés, y compris les employés syndiqués couverts par une convention collective, sera directement liée à l'atteinte des objectifs organisationnels et individuels. Le modèle de rémunération au rendement est l'une des méthodes largement reconnues pour encourager et reconnaître un rendement méritoire. Une fois le changement apporté, la CCT deviendra l'une des quelques organisations du secteur public fédéral à se servir d'un tel modèle pour ses employés syndiqués et non syndiqués.

PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 3 : Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'organisation	
RÉTENTION DU PERSONNEL Risque : Perte de talents clés en raison de la situation financière de la CCT et de l'instabilité et de l'incertitude quant à sa direction. **Mesures d'atténuation :** Continuer de lancer des initiatives et des projets intéressants; susciter la participation et l'apport du personnel à toutes les étapes; les inclure dans la recherche de moyens permettant à l'organisation de continuer d'exceller et de produire des résultats avec un budget réduit; et garder les voies de communication ouvertes.	2014 : 🔴 2013 : s.o. Changement : nouveau
TALENTS CLÉS Risque : Manque de personnel doté de qualités et de compétences précises pour satisfaire aux besoins futurs de la CCT. **Mesures d'atténuation :** L'équipe des Ressources humaines évaluera le talent actuel en fonction des besoins futurs de la CCT afin de prévoir les exigences en formation et les besoins temporaires, à court terme ou à long terme en dotation de personnel pour 2015. Les postes vacants seront pourvus à court ou à long terme par des candidats ayant les qualités voulues.	2014 : 🟡 2013 : s.o. Changement : nouveau
PLANIFICATION DE LA REPRISE DES ACTIVITÉS EN CAS DE CATASTROPHE ET PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS Risque : Incapacité à assurer les opérations névralgiques en cas d'urgence ou de catastrophe. Les plans de continuité des activités et de reprise des activités en cas de catastrophe ayant été mis à jour, ce risque a diminué. **Mesures d'atténuation :** Maintenir en place les plans actuels de communication, de continuité des activités et de reprise des activités en cas de catastrophe et les mettre à l'essai de temps à autre.	2014 : 🟡 2013 : 🟠 Changement : ↓
PROCÉDURE DE PASSATION DES MARCHÉS DANS LE NOUVEAU SYSTÈME FINANCIER Risque : Méconnaissance du personnel relativement au nouveau processus dans le système pouvant entraîner une mauvaise gestion financière. **Mesures d'atténuation :** 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.	2014 : 🟢 2013 : 🟢 Changement : ↔

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

Lien avec les priorités fédérales : Retrouver l'équilibre budgétaire et optimiser les ressources

À l'instar du gouvernement fédéral qui continue de freiner les dépenses afin de protéger la prospérité à long terme du Canada, la CCT fait aussi sa part pour retrancher les dépenses dans ses secteurs non essentiels et trouver des moyens de maximiser ses économies opérationnelles.

Au fil des ans, la CCT a travaillé fort pour établir un modèle d'affaires allégé et souple, qui lui permet d'allouer la plus importante part possible de son budget aux programmes. Nous avons réalisé des économies en matière de maintenance grâce à l'installation de systèmes en nuage pour nos opérations internes et réduit nos frais de déplacement. En plus du nouveau modèle d'AGV que nous adopterons à nos bureaux du Mexique et de la Corée du Sud, nous continuerons à chercher des options de location économiques pour notre siège social à Vancouver, au Canada.

Lien avec les priorités d'Industrie Canada : Assurer l'adoption de bonnes pratiques de gestion

L'adoption de bonnes pratiques de gestion est une activité continue à la CCT. Nos initiatives antérieures axées sur les économies, comme le remplacement de nos anciens logiciels lourds et coûteux et la mise en place d'approches budgétaires visant à réduire les coûts opérationnels et à libérer des ressources pour le marketing, ont fait en sorte que nous puissions continuer à nous consacrer au maintien de la prospérité à long terme de l'industrie canadienne du tourisme, malgré le contexte budgétaire actuel.

À compter de 2015, nous améliorerons nos pratiques de gouvernance et de gestion en appliquant notre modèle de rémunération au rendement à tous les employés afin d'optimiser le rendement et d'assurer l'alignement sur la stratégie organisationnelle.

MESURE DU RENDEMENT

Glacier Skywalk
Parc national Jasper, Alberta
© Brewster Travel Canada

À la CCT, nous accordons une très haute importance à l'évaluation de notre stratégie et nous déployons beaucoup d'efforts à cet effet. La clé de notre succès réside dans la mise en place d'un cadre nous permettant d'observer les répercussions de notre stratégie et de guider nos décisions.

Voilà plusieurs années que nous utilisons le tableau de bord prospectif (TBP) comme cadre d'évaluation du rendement. En 2013, la CCT a fait son entrée au temple de la renommée Palladium des tableaux de bord prospectifs pour le leadership de son équipe de direction et sa gestion stratégique du rendement.

Le TBP fait état des principales mesures du rendement et des cibles, et il permet de rendre compte des résultats atteints annuellement. Cet outil est mis en œuvre pour chaque personne à l'échelle de l'organisation dans l'objectif de bien ancrer l'orientation opérationnelle et de servir de cadre sur tous les plans. Il nous permet de raffiner nos mesures du rendement suivant l'évolution de notre stratégie.

Nous continuerons d'investir dans le marketing auprès des consommateurs là où le budget le permet, mais nous chercherons à tirer profit des technologies de pointe pour avoir un avantage concurrentiel. En 2015, nous apporterons des changements importants à nos activités de marketing. Vu les véritables conditions de notre budget, nous amorcerons une transition de nos efforts de promotion : plutôt que de stimuler directement la demande au profit de l'économie touristique canadienne, nous aiderons l'industrie touristique canadienne à atteindre ses objectifs de vente de la destination Canada. Nous collaborerons également davantage avec l'industrie afin d'offrir des plateformes de marketing utiles aux entreprises touristiques canadiennes.

Ce changement dans notre manière de faire du marketing appelle un changement de notre façon de mesurer l'efficacité de nos activités de marketing; cette transformation s'observe dans l'évaluation de notre rendement par le TBP. Des évaluations des campagnes de marketing auprès des consommateurs seront menées uniquement dans les marchés où on consacre des sommes importantes à ce type de campagnes (publicité imprimée, numérique et extérieure). Pour 2015, ces marchés sont l'Australie, l'Allemagne et le Royaume-Uni. En 2014, nous avons mené ces évaluations dans ces mêmes pays, en plus de la France. En 2015, nous ferons également une évaluation en Chine, afin d'établir un point de comparaison pour le taux de conversion des voyageurs résultant de nos activités de promotion et d'obtenir des renseignements supplémentaires sur les habitudes et les motifs de voyage des voyageurs chinois.

Également en 2015, nous commanderons une étude afin d'évaluer les effets de nos relations dans les médias, de nos relations publiques et de nos activités dans les médias sociaux au Japon. Ce marché est le

seul où nous ne menons que ces activités; une telle étude établirait des points de comparaison afin de mesurer les répercussions de ces activités sur les comportements des voyageurs. Dans d'autres marchés où l'accent est davantage mis sur la création d'un grand bassin de clients potentiels pour nos partenaires, les mesures reflètent notre capacité à influencer l'intérêt des consommateurs pour le Canada et la probabilité qu'ils visitent le pays.

Puisque nos programmes, et la mise en place des ressources nécessaires à leur évaluation, dépendent de nos investissements dans chaque marché, il est important de noter que le réel effet de nos activités de marketing dépasse ce que nous pouvons observer adéquatement par des évaluations peu coûteuses.

TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR 2015

OBJECTIF	MESURE et PERSPECTIVE		CIBLE DE 2013	RÉSULTAT DE 2013	CIBLE POUR 2015
1. Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne	Nombre de voyageurs d'agrément convertis au moyen d'activités de marketing direct auprès du consommateur dans certains marchés	Client.	282 768	259 900[a]	150 000[b]
	Nombre de voyageurs d'agrément ayant fait leurs réservations dans le cadre d'une promotion conjointe avec des professionnels des voyages	Client.	s.o.	30 500	30 000
	Recettes d'exportation du tourisme provenant des voyages d'agrément et attribuables à la CCT	Fin.	488 millions $	425 millions $	271 millions $
	Nombre de délégués issus des activités liées aux événements d'affaires	Client.	Nouveau pour 2014		300 000
	Recettes d'exportation du tourisme provenant des événements d'affaires et attribuables à la CCT	Fin.	60 millions $	120 millions $	150 millions $
	Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT	Fin.	548 millions $	545 millions $	421 millions $
	Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	Act.	72,6 millions $	72 millions $	55 millions $
	Emplois attribuables à la CCT	Act.	4 439	4 416	3 085
	RCI des campagnes de marketing	Client.	37:1	38:1	74:1
	Intérêt assisté pour la destination	Client.	74 %	80 %	79 %
	Considération active du Canada comme destination	Client.	Nouveau pour 2014		19 %
	Taux de participation dans les médias sociaux	Client.	Nouveau pour 2015		0,7

2. Aider les entreprises touristiques canadiennes à vendre la destination Canada	Contributions des partenaires	Fonct.	0,6:1	0,8:1	0,6:1
	Adoption de la marque par les partenaires	Fonct.	65 %	87 %	84 %
	Importance accordée par les partenaires de l'industrie aux salons professionnels et médiatiques et aux événements d'affaires dans leurs objectifs de marketing et de ventes	Fonct.	Nouveau pour 2015		Mesure de référence
	Participation des médias, des voyagistes et d'autres acheteurs aux salons professionnels et médiatiques et aux événements d'affaires	Fonct.	Nouveau pour 2015		12 000
	Proportion de programmes et de ressources de marketing considérés comme pertinents par les partenaires	Fonct.	Nouveau pour 2015		75 %
3. Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'organisation	Proportion du budget total attribuée aux programmes	Fonct.	≥ 66 %	67 %	≥ 61,5 %
	Ratio des coûts des services généraux par rapport aux coûts des programmes de marketing et de ventes	Fonct.	14,9 %	14,4 %	15,2 %
	Efficacité des systèmes	Fonct.	65 %	59 %	65 %
	Indice des valeurs fondamentales	A et c	70 %	79 %[c]	73 %
	Indice de participation active des employés	A et c	65 %	74 %[d]	s.o.[e]

[a] En fonction des résultats des marchés suivants : Allemagne, Australie, Brésil, France, Mexique et Royaume-Uni.

[b] En fonction des cibles des marchés suivants : Allemagne, Australie et Royaume-Uni.

[c] Les résultats tiennent compte des changements dans les méthodes de collecte de données et de l'évaluation des nouvelles données.

[d] Le résultat est pour 2012, car le sondage en question est réalisé tous les deux ans.

[e] Aucune cible n'a été déterminée, car le prochain sondage aura lieu en 2016.

Perspectives du TBP

Client. = Clientèle
Fin. = Finances
Fonct. = Fonctionnement
Act. = Actionnaire
A et c = Apprentissage et croissance

DÉFINITIONS DES ÉLÉMENTS DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE L'ENTREPRISE POUR 2015

Nombre de voyageurs d'agrément convertis au moyen d'activités de marketing direct auprès du consommateur dans certains marchés
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 voyageurs d'agrément ayant fait leurs réservations dans le cadre d'une promotion conjointe avec des professionnels des voyages
Le nombre réel de personnes ayant réservé un voyage en raison des promotions conjointes de la CCT avec les professionnels des voyages.

Recettes d'exportation du tourisme provenant des voyages d'agrément et attribuables à la CCT
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément de la CCT.

Nombre de délégués issus des activités liées aux événements d'affaires
Nombre estimé de personnes venant au Canada à la suite de la concrétisation de pistes trouvées par l'unité EAC de la CCT.

Recettes d'exportation du tourisme provenant des événements d'affaires et attribuables à la CCT
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC de la CCT. Prévues pour les années à venir, ces recettes sont calculées selon la valeur des marchés conclus dans l'exercice en cours.

Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT
Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément et aux activités de ventes de l'unité EAC de la CCT.

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 les programmes 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.

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 aux activités de vente d'EAC.

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

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 d'agrément long-courriers 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.

Taux de participation dans les médias sociaux
Pourcentage de nos adeptes sur Facebook (page en anglais) qui réagissent au contenu publié par la CCT, soit en le commentant, en l'aimant ou en le partageant.

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.

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 ressources (vidéo, texte, médias sociaux).

Importance accordée par les partenaires de l'industrie aux salons professionnels et médiatiques et aux événements d'affaires dans leurs objectifs de marketing et de ventes
Indication de la qualité et de la pertinence des plateformes de marketing de la CCT relativement aux objectifs d'affaires des partenaires, selon le Sondage biennal auprès des partenaires.

Participation des médias, des voyagistes et d'autres acheteurs aux salons professionnels et médiatiques et aux événements d'affaires
Des salons et événements d'affaires de la CCT affichant complets sont une indication de la portée et de la pertinence pour l'industrie des programmes de la CCT.

Proportion de programmes et de ressources de marketing considérés comme pertinents par les partenaires
Pourcentage des programmes et des ressources de marketing considérés comme « pertinents » ou « très pertinents » par au moins les trois quarts des utilisateurs.

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.

Efficacité des systèmes
Satisfaction des employés à l'égard du soutien que procurent les applications de TI utilisées.

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 : Agissons avec intégrité; Faisons preuve de créativité et Cherchons des façons d'innover; collaborons 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.

RÉVISIONS APPORTÉES AUX CIBLES DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR 2014

Au fil du temps, la manière dont nous établissons nos cibles et mesurons nos résultats évolue, en parallèle notamment avec l'évolution de nos pratiques exemplaires, l'amélioration de nos systèmes et l'accès à des renseignements mieux fondés. En gardant un œil sur le rendement de notre stratégie au courant de l'année, nous sommes en mesure non seulement d'en évaluer les progrès, mais aussi d'ajuster nos activités ou nos méthodes en cours de route, au besoin.

Nous avons récemment apporté deux changements importants à nos pratiques internes; voici l'incidence de ces changements sur la façon dont nous établissons nos cibles et mesurons nos résultats :

1) Recettes des ventes relatives aux événements d'affaires

Comme nous l'avons indiqué dans notre rapport annuel 2013, l'installation de nos nouveaux systèmes à la fin de 2012 nous a permis de mieux comptabiliser les recettes des ventes provenant d'événements d'affaires.

Les années précédentes, la valeur des contrats conclus durant l'année tenait compte uniquement des contrats découlant de pistes générées au cours de la même année. Désormais, avec notre nouveau système, la valeur des événements d'affaires « confirmés » est fondée sur tous les contrats conclus durant l'année, peu importe si la piste a été générée au cours de la même année ou non.

Sachant que le processus de réservation de réunions et de congrès s'étend souvent sur plusieurs années, la CCT peut désormais faire rapport de toute la valeur économique engendrée par les événements d'affaires réservés.

2) Résultats du marketing direct auprès des consommateurs chinois

Après que le Canada a reçu le statut de destination approuvée en juin 2010, la CCT a lancé des publicités directes auprès des consommateurs en Chine et y a mené pour la première fois, en 2013, une étude d'évaluation de la publicité.

La recherche auprès des consommateurs en Chine s'est révélée difficile; il est en effet ardu d'assurer l'exactitude des résultats concernant l'incidence de nos publicités. Par conséquent, nous en avons conclu que nous ne devons pas estimer le nombre de voyages et les recettes touristiques pour le marché de la Chine, ni tenir compte des résultats de l'étude dans notre rendement général pour 2014.

La Chine demeure néanmoins un important marché source pour le Canada, qui offre des perspectives de croissance prometteuses. Ainsi, même si les cibles et résultats globaux pour 2014 excluront le nombre de voyages en provenance de la Chine et les recettes attribuables aux voyageurs chinois, la CCT poursuivra son étude d'évaluation dans ce marché pour mieux en cerner le fonctionnement.

Compte tenu de la nouvelle manière dont nous comptabilisons les recettes des ventes provenant des événements d'affaires et de l'exclusion dans nos résultats globaux des données sur la conversion des voyageurs et sur les recettes touristiques de la Chine, nous avons modifié les cibles suivantes des mesures du rendement pour 2014 :

PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT DE LA CCT	PERSPECTIVE	CIBLE INITIALE POUR 2014	CIBLE RÉVISÉE POUR 2014
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			
RCI des campagnes de marketing	Clientèle	62:1	**58:1***
Nombre de voyageurs d'agrément convertis	Clientèle	263 000	**203 000***
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux programmes de tourisme d'agrément de la CCT	Finances	383 millions $	**297 millions $***
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes de l'unité EAC de la CCT	Finances	42 millions $	**100 millions $**
Total des recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT	Finances	425 millions $	**397 millions $***
Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	Finances	56 millions $	**52 millions $***
Emplois attribuables à la CCT	Finances	3 200	**2 960***

* En fonction des études d'évaluation de la publicité prévues pour les marchés suivants : Allemagne, Australie, France et Royaume-Uni.

Toutes les autres cibles du tableau de bord prospectif pour 2014 qui figure dans le plan d'entreprise 2014-2018 de la CCT restent les mêmes.

Arctic Bay, Nunavut
© Michelle Valberg

Ottawa, Ontario

CONSTITUTION

La CCT est une société d'État fédérale appartenant entièrement au gouvernement du Canada (« l'actionnaire »). La **Loi sur la Commission canadienne du tourisme** (Loi sur la CCT), la **Loi sur la gestion des finances publiques** (LGFP) et la réglementation subséquente constituent le fondement législatif de la CCT, en vertu duquel celle-ci a été créée et peut exercer ses activités. La CCT n'est pas régie par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et est considérée comme un employeur distinct. Elle est toutefois régie par les exigences de plusieurs lois et règlements et soumise à ces derniers, notamment :

- la **Loi sur les langues officielles**;
- la **Loi sur la protection des renseignements personnels**;
- la **Loi sur l'accès à l'information**;
- la **Loi canadienne sur les droits de la personne**;
- le **Code de valeurs et d'éthique du secteur public**;
- le **Code canadien du travail**;
- la **Loi sur l'assurance-emploi**;
- 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 Bureau du vérificateur général du Canada est actuellement en train de procéder à l'examen spécial de la société. Les résultats sont officiellement attendus en 2015.

RÉGIE INTERNE

Un conseil d'administration de 12 membres encadre la gestion de l'organisation et assure une orientation et une surveillance stratégiques. 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 d'occasions stratégiques et de risques. Le conseil d'administration est secondé par trois comités : régie interne et nominations, vérification et pensions, ressources humaines.

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 Canada et recherche — se composent en majeure partie d'acteurs de l'industrie hautement compétents et avertis.

Rôles et responsabilités des administrateurs, de la haute direction et du gouvernement et liens entre les différentes parties

Gouvernement du Canada

En général, le gouvernement fournit à la société une lettre de mandat annuelle détaillant ses grandes priorités en matière de politiques publiques, ses objectifs stratégiques généraux et ses attentes. Il nomme les administrateurs de la CCT, le président du conseil, le président-directeur général et les vérificateurs, approuve les plans d'entreprise, les budgets et les rapports annuels, et s'assure qu'un système adéquat de régie interne est en place.

Le ministre de l'Industrie répond devant le Parlement des activités de la CCT. Par convention, il délègue certains pouvoirs au ministre d'État (Petite Entreprise et Tourisme, et Agriculture).

Conseil d'administration

Le conseil d'administration de la CCT encadre la gestion de la société et tient la direction responsable du rendement de cette dernière. Le conseil rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie, et il rend des comptes au ministre de l'Industrie pour ce qui est de l'administration de la société. Les administrateurs participent activement à la planification stratégique à long terme, à l'établissement des priorités en matière d'objectifs, à la planification de la relève des membres de la haute direction, à la surveillance financière et à la gestion du risque. Le conseil s'assure que les bons systèmes de régie, de leadership et d'administration sont en place, tout en donnant à la direction la souplesse nécessaire pour gérer les activités.

Direction

Le président-directeur général relève du conseil d'administration; il collabore et communique de façon régulière avec le sous-ministre et les hauts fonctionnaires d'Industrie Canada. Il est responsable des activités courantes de la société. La haute direction joue un rôle vital dans le leadership stratégique, travaillant de près avec le conseil pour établir des objectifs, concevoir des stratégies, mettre en œuvre des actions et élaborer des mesures de rendement. Il revient aussi à la direction de recommander au conseil des changements majeurs, de cibler les risques d'entreprise et de gérer l'ensemble complexe de ressources intellectuelles, financières et techniques de la société.

Comités du conseil d'administration

Le **comité de la régie interne et des nominations** est un organe du conseil d'administration : il conseille et soutient les administrateurs dans l'application des principes de régie interne de la CCT et il élabore des pratiques exemplaires en matière de régie interne. Ce comité aide également le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance en ce qui concerne les recommandations au ministre concernant la nomination de candidats compétents au conseil (à l'exclusion du président du conseil, du président-directeur général et de l'administrateur nommé d'office). Il définit les critères de nomination au conseil d'administration et il trouve et évalue les candidats aptes à devenir membres du conseil.

Outre les tâches et les fonctions prescrites par la LGFP, le **comité de vérification et des pensions** passe en revue le mécanisme mis en place pour cerner et gérer des risques de la société, son système de contrôle interne et les mécanismes qu'elle applique pour se conformer aux lois et aux règlements, et formule des recommandations au conseil relativement à leur caractère adéquat. Ce comité supervise la gestion, les rapports financiers et les placements liés aux régimes de retraite de la société.

Le **comité des ressources humaines** examine, au besoin, les objectifs annuels du président-directeur général ainsi que les politiques et les plans de la société en matière de ressources humaines, notamment le plan de relève et les régimes d'indemnisation et d'avantages sociaux, et fait des recommandations au conseil, le cas échéant.

Comités consultatifs de la Commission canadienne du tourisme

Le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs afin de le conseiller sur la meilleure façon de mettre en œuvre les programmes et services de la CCT. Ces comités jouent un important rôle de liaison entre la CCT et l'industrie touristique. Ils doivent être composés majoritairement de représentants du secteur touristique privé. Actuellement, cinq comités consultatifs fournissent leur expertise sur l'industrie au conseil d'administration et au président-directeur général :

- Expériences de la marque;
- Événements d'affaires Canada;
- Marchés principaux;
- Marchés émergents;
- Recherche.

Les comités suivent les orientations fournies par le conseil d'administration et rendent des comptes à la fois au conseil et au président-directeur général. Les comités et les employés de la CCT, en collaboration avec l'industrie, préparent pour chaque secteur des plans stratégiques annuels et pluriannuels conformes aux orientations stratégiques établies par le conseil d'administration. Ce dernier approuve ces stratégies.

Baie de Fundy, Nouveau-Brunswick

ÉTATS FINANCIERS ET PRÉVISIONS

L'analyse financière inclut les données financières réelles et prévues pour la période allant de 2013 à 2019. Les prévisions et les états financiers de la CCT suivants sont inclus :

- État de la situation financière au 31 décembre, de 2013 à 2019;
- État des résultats pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2013 à 2019;
- État des gains et pertes de réévaluation pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2013 à 2019;
- État de la variation des actifs financiers nets pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2013 à 2019;
- État des flux de trésorerie pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2013 à 2019;
- Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice du gouvernement pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2013 à 2019;
- Budgets de fonctionnement et d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2013 à 2015.

En tant que société d'État fédérale, la CCT est surtout financée au moyen de crédits parlementaires. Pour l'exercice 2014-2015 du gouvernement, la CCT a obtenu un financement de base de 58 millions de dollars. Les niveaux de financement ont fluctué au cours des dernières années, en raison de financements ponctuels et d'autres modifications du financement de base, mais le financement global devrait se maintenir au niveau de 2014-2015 pour la période couverte par le présent plan d'entreprise.

Dans son discours du Trône de 2013 et sa mise à jour d'automne, le gouvernement du Canada a annoncé un gel des budgets de fonctionnement des ministères et un engagement à réduire les dépenses de fonctionnement de tous les organismes fédéraux. Le gel des budgets de fonctionnement s'applique aux crédits de programmes et aux crédits de fonctionnement des ministères et organismes, de même qu'aux crédits approuvés à l'intention des sociétés d'État. Le gel sera en vigueur pendant deux exercices financiers du gouvernement, soit 2014-2015 et 2015-2016, ce qui aura des répercussions sur les exercices de 2014 à 2016 de la CCT, ainsi que sur ses états financiers et les prévisions connexes mentionnés ci-dessus. Souhaitant se conformer à l'engagement du gouvernement à réduire les dépenses de fonctionnement de tous les organismes fédéraux, la CCT poursuivra ses efforts pour abaisser ses coûts et réaliser des économies par les moyens suivants :

- en gérant les dépenses de fonctionnement avec prudence;
- en cherchant des occasions de réaliser des économies;
- en diminuant les dépenses discrétionnaires de manière proactive, afin de s'assurer qu'elles se situent dans les limites de son budget de fonctionnement actuel.

À la CCT, nous déployons continuellement des efforts à cette fin. En fait, au cours des dernières années, la CCT n'a ménagé aucun effort pour composer avec les pressions financières et réduire les coûts indirects :

- En 2005, la CCT a mis sur pied un régime de retraite à cotisations déterminées et a cessé d'admettre de nouveaux membres du personnel au régime à prestations déterminées;
- En 2010, la CCT a entrepris une réorientation stratégique impliquant une importante restructuration organisationnelle, qui a notamment entraîné la fermeture de bureaux aux États-Unis et dans d'autres marchés ainsi que la réduction des effectifs;
- En 2011, les systèmes ont été consolidés par le passage à l'infonuagique, ce qui a entraîné des économies de 500 000 $ par année.

De 2015 à 2019, la CCT intensifiera ses mesures de réduction des dépenses dans des domaines clés qui lui permettront d'optimiser ses mesures de compression et ses recherches d'efficacité :

- Continuer à réduire les frais de déplacement, de représentation, de réunions, de formation et de services professionnels, de services de soutien informatique, de fournisseurs de services de paie et des coûts liés aux bureaux;
- Profiter des remises, des frais recouvrés et des frais réduits par l'utilisation d'outils libre-service;
- Réduire les frais de consultation en internalisant de nombreuses fonctions et de nombreux services et en les confiant au personnel en place (p. ex., évaluation des risques pour l'entreprise, sondages auprès du conseil et du personnel, rédaction et impression du plan d'entreprise et du rapport annuel);
- Rationaliser le bail pour les bureaux du siège social, ce qui permettra des économies pouvant atteindre quatre millions de dollars sur dix ans.

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 combler ses besoins fondamentaux en matière de fonctionnement et d'immobilisations. Les mesures de réduction des coûts mises en place en 2012-2013 se poursuivent afin que la CCT réalise les économies qu'elle s'est engagée à faire.
- Les effets de l'inflation sur les coûts sont basés sur l'historique des taux d'inflation 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.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre, de 2013 à 2019 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2013	Chiffres estimés 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019
Actifs financiers							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 918 $	13 226 $	10 335 $	9 845 $	9 680 $	9 498 $	9 136 $
Créances							
Gouvernement du Canada	474	900	900	900	900	900	900
Contributions des partenaires	768	768	768	768	768	768	768
Autres	48	350	350	350	350	350	350
Placements de portefeuille	590	530	474	423	330	254	178
Actif au titre des prestations constituées	5 677	6 228	7 899	9 570	11 241	12 912	14 583
	19 475	22 002	20 726	21 856	23 269	24 682	25 915
Passifs							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	5 160	5 099	5 355	5 024	4 976	4 927	4 877
Rémunération des employés	1 787	1 787	1 787	1 787	1 787	1 787	1 787
Gouvernement du Canada		50	50	50	50	50	50
Produits reportés	751	634	1 134	1 074	1 014	954	894
Passif au titre des prestations constituées	6 144	6 315	6 486	6 657	6 828	6 999	7 170
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	521	515	167	167	167	167	167
	14 363	14 400	14 979	14 759	14 822	14 884	14 945
Actifs financiers nets	5 112	7 602	5 748	7 097	8 447	9 798	10 970
Actifs non financiers							
Immobilisations corporelles	688	397	2 028	2 100	1 776	1 445	1 155
Charges payées d'avance et autres actifs	1 008	1 008	1 008	1 008	1 008	1 008	1 008
	1 696	1 405	3 036	3 108	2 784	2 453	2 163
Excédent accumulé	6 808 $	9 007 $	8 784 $	10 205 $	11 231 $	12 251 $	13 133 $

ÉTAT DES RÉSULTATS

Au 31 décembre, de 2013 à 2019 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2013	Chiffres estimés 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019
Produits							
Contributions des partenaires	9 271 $	8 621 $	7 516 $	7 516 $	7 516 $	10 216 $	10 216 $
Autres	1 026	1 012	614	614	614	614	614
	10 297	9 633	8 130	8 130	8 130	10 830	10 830
Charges							
Marketing et ventes	61 779	56 373	56 249	55 456	55 537	57 974	57 722
Services généraux	9 220	8 125	8 877	8 208	8 428	8 670	9 082
Stratégie et planification	543	565	624	643	661	681	701
Amortissement des immobilisations corporelles	436	346	579	378	454	461	420
	71 978	65 410	66 329	64 684	65 080	67 786	67 924
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(61 681)	(55 777)	(58 199)	(56 554)	(56 950)	(56 956)	(57 094)
Crédits parlementaires	62 964	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Excédent (déficit) provenant du fonctionnement	1 283	2 199	(223)	1 422	1 026	1 020	882
Excédent accumulé provenant du fonctionnement au début de l'exercice	5 347	6 630	8 829	8 606	10 027	11 053	12 073
Excédent accumulé provenant du fonctionnement à la fin de l'exercice	6 630 $	8 829 $	8 606 $	10 027 $	11 053 $	12 073 $	12 955 $

Ratio des services généraux par rapport au marketing et aux ventes

Services généraux (selon l'état des résultats)	8 877	8 208	8 428	8 670	9 082
En excluant l'incidence des :					
Paiements de solvabilité pour le régime de retraite	(587)	(605)	(623)	(641)	(661)
Coûts du projet relatif aux bureaux du siège social	(700)				
Coûts des comm. générales liés au marketing et aux ventes	334	334	334	334	334
Coûts de traduction liés au marketing et aux ventes	479	479	479	479	479
Services généraux corrigés	8 403	8 417	8 618	8 842	9 234
Marketing et ventes (selon l'état des résultats)	56 249	55 456	55 537	57 974	57 722
En excluant l'incidence des :					
Coûts des comm. générales liés au marketing et aux ventes	(334)	(334)	(334)	(334)	(334)
Coûts de traduction liés au marketing et aux ventes	(479)	(479)	(479)	(479)	(479)
Marketing et ventes corrigés	55 436	54 643	54 724	57 161	56 909
Ratio des services généraux par rapport au marketing et aux ventes	**15,2 %**	**15,4 %**	**15,7 %**	**15,5 %**	**16,2 %**

ÉTAT DES GAINS ET PERTES DE RÉÉVALUATION

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2013 à 2019 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2013	Chiffres estimés 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019
Gains (pertes) de réévaluation accumulés au début de l'exercice	$	178 $	178 $	178 $	178 $	178 $	178 $
Gains (pertes) non réalisés attribuables au cours de change	178	-	-	-	-	-	-
Montants reclassés dans l'état des résultats	-	-	-	-	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation accumulés à la fin de la période	178 $	178 $	178 $	178 $	178 $	178 $	178 $

ÉTAT DE LA VARIATION DES ACTIFS FINANCIERS NETS

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2013 à 2019 (en milliers)

	Chiffres prévus 31 déc. 2013	Chiffres prévus 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019
Excédent (déficit) de l'exercice provenant du fonctionnement	1 283 $	2 199 $	(223) $	1 422 $	1 026 $	1 020 $	882 $
Acquisition d'immobilisations corporelles	(9)	(55)	(2 210)	(450)	(130)	(130)	(130)
Amortissement des immobilisations corporelles	436	346	579	378	454	461	420
Cession nette d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-
	427	291	(1 631)	(72)	324	331	290
Effet de la variation des autres actifs non financiers							
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance	1 114	-	-	-	-	-	-
	1 114	-	-	-	-	-	-
Gain de réévaluation	178	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	3 002	2 490	(1 855)	1 349	1 350	1 351	1 172
Actifs financiers nets au début de l'exercice	2 110	5 112	7 602	5 748	7 097	8 447	9 798
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	5 112 $	7 602 $	5 748 $	7 097 $	8 447 $	9 798 $	10 970 $

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2013 à 2019 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2013	Chiffres estimés 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2018
Activités de fonctionnement :							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement	61 355 $	57 976 $	57 976 $	57 976 $	57 976 $	57 976 $	57 976 $
Contributions des partenaires	10 341	8 621	7 516	7 516	7 516	10 216	10 216
Autres produits	828	867	499	499	499	499	499
Intérêt sur trésorerie	198	144	115	115	115	115	115
	72 722	67 608	66 106	66 106	66 106	68 806	68 806
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(56 197)	(51 666)	(51 439)	(50 332)	(49 892)	(52 102)	(51 778)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(16 497)	(14 640)	(15 403)	(15 865)	(16 341)	(16 832)	(17 337)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement	28	1 303	(737)	(91)	(128)	(128)	(308)
Activités d'investissement en immobilisations :							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(9)	(55)	(2 210)	(450)	(130)	(130)	(130)
Cession d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-
Activités de placement :							
Acquisition de placements de portefeuille	-	-	-	-	-	-	-
Cession de placements de portefeuille	46	60	56	51	93	76	76
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour la période	178	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette des flux de trésorerie durant l'exercice	243	1 308	(2 891)	(490)	(165)	(182)	(362)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	11 675	11 918	13 226	10 335	9 845	9 680	9 498
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	11 918 $	13 226 $	10 335 $	9 845 $	9 680 $	9 498 $	9 136 $

RAPPROCHEMENT DES CRÉDITS PARLEMENTAIRES ET DE L'EXERCICE DU GOUVERNEMENT

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2013 à 2019 (en milliers)

Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations	Chiffres réels 31 déc. 2013	Chiffres estimés 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019
Montants votés – Exercice gouvernemental précédent							
Budget principal	72 033 $	57 833 $	57 972 $	57 976 $	57 976 $	57 976 $	57 976 $
Plan d'action pour la réduction du déficit du budget 2012	(537)	-	-	-	-	-	-
Budget supp. B – Régularisation liée à la rémunération	-	140	3	-	-	-	-
Budget supp. C – Régularisation liée à la rémunération	-	3	-	-	-	-	-
Total	71 496	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Total	71 496	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent de la CCT	(53 621)	(43 481)	(43 482)	(43 482)	(43 482)	(43 482)	(43 482)
Montants constatés durant l'exercice en cours de la CCT	17 875	14 494	14 494	14 494	14 494	14 494	14 494
Montants votés – Exercice gouvernemental en cours							
Non affectés							
Budget principal	57 833	57 972	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Budget supp. B – Régularisation liée à la rémunération	140	3	-	-	-	-	-
Budget supp. C – Régularisation liée à la rémunération	3	-	-	-	-	-	-
Total	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Moins : tranche constatée à l'exercice suivant de la CCT	(12 887)	(14 494)	(14 494)	(14 494)	(14 494)	(14 494)	(14 494)
Montants constatés durant l'exercice en cours de la CCT	43 481	43 482	43 482	43 482	43 482	43 482	43 482
Régularisation liée à la norme PS 3410	1 609	-	-	-	-	-	-
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	62 964	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), ouverture	(1 609)	-	-	-	-	-	-
Crédits parlementaires reçus	(61 355)	(57 976)	(57 976)	(57 976)	(57 976)	(57 976)	(57 976)
Crédits parlementaires comptabilisés à titre de produits nets aux fins de fonctionnement	62 964	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), clôture	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $

BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013

	Chiffres réels 31 déc. 2013		Chiffres prévus 31 déc. 2013	Écart
Produits provenant des partenariats	9 271 494 $		6 000 000 $	3 271 494 $
Autres	1 026 157		562 447	463 710
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :				
Marketing et ventes	61 721 273		56 818 361	(4 902 912)
Stratégie et planification	542 512		602 720	60 208
Services généraux	10 721 062		10 472 775	(248 287)
	72 984 847		**67 893 856**	**(5 090 991)**
Coût de fonctionnement net	**(62 687 196)**		**(61 331 409)**	**(1 355 787)**
Financé par :				
Crédits parlementaires	61 355 777	*	61 331 409	24 368
Excédent reporté de l'exercice précédent	2 197 080			2 197 080
Excédent (déficit) net	**865 661 $**		**$**	**865 661 $**

*** Rapprochement des crédits parlementaires et de l'état des résultats :**

Montant des crédits parlementaires inscrit ci-dessus	61 355 777 $
Régularisation des produits constatés suivant l'adoption de la norme SP 3410	1 608 594
	62 964 371 $

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

.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2014

	Chiffres estimés * 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2014	Écart
Produits provenant des partenariats	8 621 143 $	5 000 000 $	3 621 143 $
Autres	1 011 501	573 000	438 501
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	56 627 819	54 335 362	(2 292 457)
Stratégie et planification	565 251	617 579	52 328
Services généraux	8 434 563	8 592 448	157 885
	65 627 633	**63 545 388**	**(2 082 245)**
Coût de fonctionnement net	**(55 994 989)**	**(57 972 388)**	**1 977 400**
Financé par :			
Crédits parlementaires	57 975 770	57 972 388	3 382
Excédent reporté de l'exercice précédent	865 661		865 661
Excédent (déficit) net	**2 846 443 $**	**$**	**2 846 443 $**

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 2013 à 2015

	Chiffres réels 31 déc. 2013	Chiffres estimés * 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015
Produits provenant des partenariats	9 271 494 $	8 621 143 $	7 516 190 $
Autres	1 026 157	1 011 501	614 040
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	61 721 273	56 627 819	56 924 037
Stratégie et planification	542 512	565 251	624 358
Services généraux	10 721 062	8 434 563	11 404 047
	72 984 847	**65 627 633**	**68 952 442**
Coût de fonctionnement net	**(62 687 196)**	**(55 994 989)**	**(60 822 212)**
Financé par :			
Crédits parlementaires	61 355 777	57 975 770	57 975 770
Excédent reporté de l'exercice précédent	2 197 080	865 661	2 846 443
Excédent (déficit) net	**865 661 $**	**2 846 443 $**	**$**

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 2013

	Chiffres réels 31 déc. 2013	Chiffres prévus 31 déc. 2013	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	4 842 $	50 000 $	45 158 $
Mobilier de bureau		50 000	50 000
Matériel informatique et logiciels	4 000	200 000	196 000
	8 842 $	**300 000 $**	**291 158 $**

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2014

	Chiffres estimés 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2014	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	10 000 $	50 000 $	40 000 $
Mobilier de bureau	5 000	50 000	45 000
Matériel informatique et logiciels	40 000	200 000	160 000
	55 000 $	**300 000 $**	**245 000 $**

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2013 à 2019

	Chiffres réels 31 déc. 2013	Chiffres estimés 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019
Immobilisations corporelles							
Améliorations locatives et désaffectation	4 842 $	10 000 $	1 687 000 $	50 000 $	50 000 $	50 000 $	50 000 $
Mobilier de bureau		5 000	463 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Matériel informatique et logiciels	4 000	40 000	60 000	350 000	30 000	30 000	30 000
	8 842 $	**55 000 $**	**2 210 000 $**	**450 000 $**	**130 000 $**	**130 000 $**	**130 000 $**

Commission canadienne du tourisme
Bureau 1400, Four Bentall Centre
1055, rue Dunsmuir
Vancouver (C.-B.), Canada
V7X 1L2
www.canada.travel

2014 © Commission canadienne du tourisme

explorez sans fin
Canada
keep exploring