

Sommaire du Plan d'entreprise 2001



Une généreuse nature

COMMISSION
CANADIENNE
DU TOURISME



CANADIAN
TOURISM
COMMISSION



Commission canadienne du tourisme
Sommaire du Plan d'entreprise
2001

Ottawa

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque
nationale du Canada

Commission canadienne du tourisme

Sommaire du plan d'entreprise 2001

Publ. aussi en anglais sous le titre : Corporate plan summary 2001.

ISBN 0-662-86439-5

No de cat. C86-131/2001F

1. Tourisme -- Politique gouvernementale -- Canada.
2. Tourisme -- Canada.
- I. Titre.

G155.C3C32 2001

338.4'791704648

C2001-980339-7

Table des matières

Sommaire	1
I : Mandat	5
II : Profil de la Commission	7
La famille de la CCT	7
Comités du conseil	7
Comités de travail	8
Personnel de la CCT	8
Partenaires de la CCT	10
« Présentation uniforme » de la CCT – L’image de marque du Canada	10
III : Environnement extérieur de la CCT	13
Le tourisme – Participant important à la santé de l’économie canadienne	13
Le succès de la CCT est fonction de facteurs internes et externes.....	13
Défis à venir	17
IV : Objectifs et stratégies de la CCT.....	19
Direction du marketing et des ventes	19
Direction de l’information	28
Direction des services financiers.....	33
Division des ressources humaines.....	34
V : États financiers	37
Annexe A – Conseil d’administration	43

Sommaire

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est devenue société d'État le 2 janvier 2001, avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*. Ce sommaire du Plan d'entreprise est le premier que présente la nouvelle société d'État.

Aux termes de la Loi sur la CCT, les objectifs de la Commission sont les suivants :

- *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.*

Dans la poursuite de ses objectifs et de concert avec ses partenaires publics et privés, la Commission entreprend :

- des activités conjointes de publicité et de promotion sur les marchés dans l'ensemble de la planète;
- des recherches macroéconomiques, de marché et sur l'industrie;
- des initiatives de développement de l'industrie et des produits afin d'éliminer les obstacles à la croissance et de favoriser le développement de produits touristiques qui répondent à la demande internationale.

Les deux principaux secteurs d'activités de la CCT, le marketing et les ventes ainsi que l'information, rendent compte de ces objectifs. Au chapitre du marketing et des ventes, les activités visent à accroître les recettes de l'industrie touristique en attirant un plus grand nombre de touristes internationaux ayant un plus grand pouvoir d'achat et en encourageant les Canadiens à voyager dans leur pays. Au titre des activités d'information, la CCT appuie le processus décisionnel de l'industrie et sa profitabilité en effectuant et en diffusant des recherches sur les débouchés commerciaux, les nouveaux produits en demande, les tendances, les obstacles à la croissance et les occasions de réduire les frais des transactions.

Le principe directeur de toutes les entreprises de la Commission est le partenariat avec l'industrie, soit les secteurs public et privé. Au chapitre du marketing et des ventes, les activités de partenariat sont dirigées par des comités du conseil d'administration mandatés pour élaborer des plans d'action et des stratégies dans le but de grossir les recettes de l'industrie dans certains marchés géographiques. Actuellement, le principal marché touristique est le Canada; les principaux marchés cibles étrangers sont les États-Unis, le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et le Japon.

Les activités de recherche et de développement de produits de la Commission et de ses comités sont également marquées du sceau du partenariat.

En 2001, le budget d'exploitation de la CCT est de 98,0 millions de dollars, dont 69,3 millions sont consacrés au marketing, aux ventes et au développement de produits, et 7,7 millions à l'information, ce qui comprend la recherche, ainsi que le développement de l'industrie. Le solde du budget couvre les services généraux et les frais de personnel au Canada et à l'étranger.

Le tourisme, tant des sources intérieures qu'internationales, contribue de façon considérable à l'économie canadienne. La mesure définitive du rendement du tourisme est la part qu'occupe un pays dans les arrivées touristiques mondiales, sa part des recettes issues de ces arrivées et son classement mondial dans chacune de ces deux catégories.

En 2000, le Canada se classait au 9^e rang pour ce qui est des arrivées touristiques internationales, comparativement au 11^e rang en 1995, année de la création de la CCT en tant qu'organisme de service spécial, et est passé au 9^e rang pour ce qui est des recettes internationales, comparativement au 12^e rang en 1995.

En 2000, l'industrie touristique a injecté dans l'économie canadienne 54,1 milliards de dollars et le nombre total d'emplois dans le secteur touristique était de 546 400 personnes. La croissance de l'emploi dans le tourisme était de 4,2 p. 100, dépassant le taux de croissance de l'emploi établie à 3,7 p. 100 dans l'ensemble du secteur des affaires. Toutefois, le déficit touristique a augmenté à 2,1 milliards de dollars, soit une hausse par rapport à 1,7 milliard de dollars en 1999, ce qui signifie que les Canadiens ont dépensé beaucoup plus à l'extérieur du pays en voyages touristiques que les visiteurs étrangers au Canada.

Comme il en est de toutes les industries, le rendement de l'industrie touristique dépend de facteurs externes sur lesquels celle-ci n'a aucun contrôle. Le tourisme est en grande partie un poste de dépenses discrétionnaires. Dans un contexte économique favorable, les consommateurs peuvent décider d'acheter des produits de tourisme. Même là, les goûts peuvent changer à l'intérieur du secteur. Dans un contexte économique difficile, les consommateurs peuvent être moins enclins à acheter des produits de tourisme. Peu importe le contexte économique, la CCT cherche à faire des voyages au Canada un produit désirable même si, en raison de telles variables, il peut être difficile pour l'industrie d'atteindre des cibles de rendement à l'égard du nombre de visiteurs et des recettes touristiques.

Le marché intérieur demeure la principale source de recettes touristiques du Canada, totalisant 37,9 milliards de dollars en 2000, soit 70 p. 100 du total des dépenses touristiques au Canada. La variation de la demande intérieure a été statistiquement liée à la variation cyclique de l'ensemble de l'économie canadienne et ce, de façon marquée. Comme l'économie s'est bien portée l'an dernier, les dépenses intérieures ont augmenté de 8,8 p. 100 par rapport à 1999.

Pour maintenir son avantage concurrentiel sur le marché touristique international, le Canada devra surmonter une concurrence féroce dans ses principaux marchés sources. La capacité du Canada de réagir à l'évolution du marché reposera dans une large mesure sur la capacité de la Commission de réunir encore davantage de fonds pour ses programmes conjoints en puisant dans les budgets de ses partenaires publics et privés. La contribution totale des partenaires a augmenté considérablement depuis la création de la Commission en 1995. Le défi de l'avenir

sera d'augmenter le coefficient de contribution des partenariats en marketing par rapport au financement fédéral.

Le présent plan d'entreprise expose les objectifs et stratégies spécifiques de chacun des programmes de la Commission pour l'année 2001. Nous y précisons de quelle façon l'affectation de crédit gouvernemental de 98,0 millions de dollars est répartie entre les divers programmes de la Commission, à savoir marketing et ventes, développement de l'industrie et des produits, recherche et services généraux. Nous dégageons également les résultats qualitatifs et quantitatifs attendus. Les dépenses par marché, qui étaient incluses dans le Plan d'entreprise de 2001, ont été omises de ce sommaire, cette information étant considérée comme étant commercialement sensible.

I : Mandat

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est devenue société d'État le 2 janvier 2001, avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*. La Commission fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

Aux termes de l'article 5 de la loi susmentionnée, la Commission a comme principal objectif « de veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme. » De ce but prépondérant découlent les objectifs de la Commission, à savoir :

- ***promouvoir le Canada*** comme destination touristique de choix;
- ***favoriser les relations de collaboration*** entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le tourisme au Canada;
- ***fournir des renseignements*** touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

À l'appui de ces objectifs, la CCT s'est structurée en deux secteurs d'activités principaux, à savoir le marketing et les ventes ainsi que l'information. Le partenariat joue un rôle clé dans ces activités. Chaque secteur d'activités fait partie intégrante de l'objectif qui est d'augmenter la profitabilité de l'industrie par une plus grande productivité.

Le but du secteur marketing est d'accroître la demande à l'égard des produits touristiques canadiens et ainsi parvenir à augmenter les recettes de l'industrie. L'objet du secteur de l'information est de relever le rendement de l'industrie touristique en aidant celle-ci à dégager les débouchés, à saisir les coûts et à évaluer sa santé et son rendement.

Dans la foulée de son rôle de leadership au sein de l'industrie, le conseil d'administration de la CCT a adopté une vision de l'industrie et des énoncés de mission que nous reproduisons ci-après. Chacun de ces énoncés incite l'industrie à unir ses efforts pour atteindre prospérité et croissance durable.

L'énoncé de vision se lit comme suit :

- Le Canada sera la meilleure destination quatre-saisons offrant à ses visiteurs un contact privilégié avec la nature ainsi qu'avec ses diverses cultures et collectivités.

Par ailleurs, l'énoncé de mission se lit comme suit :

- L'industrie canadienne du tourisme s'engage à offrir tout au long de l'année des expériences culturelles et récréatives de classe mondiale en favorisant la préservation de ses principaux atouts que sont la propreté, la sécurité et ses grands espaces. Le respect, l'intégrité et l'empathie guideront l'industrie dans cette entreprise.

Ce sont là, pour l'industrie, des buts de taille, qu'il n'est possible d'atteindre que par la coopération au niveau des interventions. En favorisant les partenariats, la CCT fait de la collaboration une réalité. Depuis sa création à titre d'organisme de service spécial en 1995, la CCT a réussi à attirer des partenaires de tous les sous-secteurs de l'industrie touristique, tant publics que privés.

II : Profil de la Commission

La famille de la CCT

La Commission canadienne du tourisme est un partenariat public/privé unique qui a adopté une approche innovatrice à l'égard du tourisme, une approche pilotée par l'industrie, propulsée par le marché et axée sur la recherche. Le partenariat est le moteur de la croissance économique et de la création d'emplois au Canada.

Le conseil d'administration

La Commission se rapporte à un conseil d'administration composé de 26 administrateurs. Le président du conseil et le président de la CCT sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre de l'Industrie, avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le sous-ministre d'Industrie Canada est administrateur d'office. Les nominations reflètent la nature de l'industrie, c'est-à-dire le secteur privé, ainsi que les diverses régions du pays. Dès le départ, la Commission a été pilotée par l'industrie, car 17 des 26 administrateurs proviennent du secteur privé. (L'annexe A présente la composition du conseil d'administration.)

Comités du conseil

Le conseil d'administration établit l'orientation stratégique de la Commission, approuve le plan d'entreprise, le plan stratégique détaillé et l'affectation des ressources. En vertu de ses règlements, le conseil d'administration peut créer des comités formés d'administrateurs et chargés de lui présenter des recommandations. Jusqu'à maintenant, le conseil d'administration a créé les comités suivants :

- le Comité exécutif qui, en vertu de son mandat, se réunit périodiquement entre les assemblées du conseil d'administration et peut exercer la presque-totalité des pouvoirs du conseil et fournir des directives sur les plans stratégiques et les budgets;
- le Comité de régie interne, dont le mandat est d'élaborer l'approche de la CCT et d'appuyer les administrateurs en ce qui a trait aux politiques et procédures de régie interne;
- le Comité de vérification, qui doit analyser la pertinence des mécanismes de la Commission en matière d'identification et de gestion des risques et formuler des recommandations au conseil d'administration; veiller à la mise en place de systèmes de contrôle interne appropriés et respecter les lois, règlements et politiques pertinents;
- le Comité des ressources humaines, dont le mandat est d'analyser les politiques et plans de ressources humaines de la Commission;
- le Comité des nominations, dont le mandat est de formuler des recommandations au ministre de l'Industrie concernant la nomination de représentants du secteur privé à des postes d'administrateurs;

- le Comité de la petite et moyenne entreprise (PME), dont le mandat est de conseiller le conseil d'administration sur les besoins et perspectives de participation accrue de ces entreprises aux programmes de la Commission.

Comités de travail

De plus, le conseil d'administration peut créer d'autres comités pour le conseiller sur les meilleurs moyens de mener à bien les tâches de la Commission. Actuellement, le conseil a créé les comités de travail suivants :

- marketing du tourisme d'agrément en provenance des États-Unis;
- marketing en Europe;
- marketing en Asie/Pacifique;
- marketing au Canada;
- marketing en Amérique latine;
- marketing des réunions d'affaires, congrès et voyages de motivation en provenance des États-Unis;
- développement de l'industrie et des produits;
- recherche, et
- technologie.

Le conseil d'administration nomme le président (issu du secteur privé) de chacun des neuf comités de travail et attribue à chacun de ces derniers les ressources lui permettant de s'acquitter de ses tâches. Le président, en retour, nomme les représentants de l'industrie qui feront partie des comités pour les aider à établir les objectifs, les stratégies et les plans d'action. Les présidents de comités font rapport au conseil d'administration lors de ses réunions ordinaires.

Personnel de la CCT

Nous donnons au Tableau 1 un organigramme précisant les postes de direction de la Commission et leurs rapports hiérarchiques.

Le président-directeur général est le chef de la direction de la Commission et est responsable de toutes les activités de celle-ci.

Le vice-président exécutif et directeur des opérations (DO) rend compte au président et a les responsabilités suivantes :

- marketing et ventes
- information
- ressources humaines

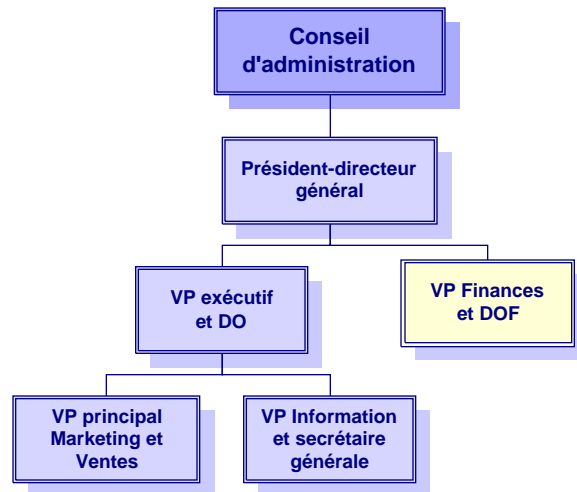
- planification stratégique et planification d'entreprise

La vice-présidente des Finances et directrice des opérations financières rend compte au président et a la responsabilité des finances de la Commission, ainsi que de la vérification et de la gestion des risques. Le poste rend également compte au conseil par le biais du président du Comité de la vérification du Conseil.

Le vice-président principal du Marketing et des Ventes rend compte au vice-président exécutif et DO et a la responsabilité des six programmes de marketing, notamment d'un effectif de 80 personnes responsables des ventes à l'étranger, ainsi que du programme de développement des produits.

La vice-présidente de l'Information et secrétaire générale rend compte au vice-président exécutif et DO des questions de technologie, de relations gouvernementales, de recherche, de communications et du développement de l'industrie. À titre de secrétaire générale, en ce qui a trait aux questions liées au conseil d'administration et à ses comités, elle rend compte au président du conseil et au président-directeur général.

Tableau 1. Organigramme de la CCT



Le personnel de la Commission appuie les travaux du conseil d'administration et de ses comités et offre un service de secrétariat aux comités du conseil d'administration. Il est également au service des comités de travail en établissant une coordination et un réseautage avec les intervenants de l'industrie et en facilitant le travail avec les partenaires des secteurs public et privé. En outre, le personnel met en œuvre les plans d'action des comités, par exemple les programmes conjoints de marketing, de recherche et de développement des produits.

Pour faire en sorte que le marketing et les ventes soient extrêmement efficaces sur les marchés internationaux, la CCT embauche du personnel local dans les pays étrangers. La CCT compte 80 employés chargés du marketing et des ventes dans plus d'une douzaine de

pays, employés qui parlent les langues locales et qui connaissent tant le Canada que leurs propres réseaux touristiques et leurs propres acheteurs. Ces 80 employés représentent presque la moitié de l'effectif total de la CCT, qui compte 164 personnes.

Partenaires de la CCT

Le succès des programmes de la CCT repose sur l'obtention et l'élargissement du soutien de l'industrie et des gouvernements provinciaux et territoriaux dans une formule de partenariat. Le but est d'attirer des contributions de partenariat en espèces ou en nature équivalant au moins aux contributions de la CCT aux activités. Les contributions en nature comprennent les biens ou services offerts gracieusement, comme les billets d'avion, les voitures louées ou l'hébergement offerts aux acheteurs éventuels de produits touristiques canadiens ou aux journalistes étrangers venus au Canada dans le cadre de circuits visant à tester les produits.

En 2000, la CCT a mené une analyse des contributions de partenariat, examinant les valeurs en dollars, les sources (publiques ou privées), le type (en espèces ou en nature) ainsi que les origines des programmes de partenariat (pilotés par la CCT ou coentreprises menées par des partenaires).

Dans la période visée, les contributions de partenariat s'établissaient à 81 millions de dollars, ventilées comme suit :

- 78 p. 100 (63 millions de dollars) en espèces et 22 p. 100 (18 millions de dollars) en nature.
- Les provinces et les territoires ont versé 32 p. 100 (26 millions de dollars); l'industrie a versé 68 p. 100 (55 millions de dollars).
- Les contributions en espèces étaient de deux types : montants versés à la CCT ou versés aux fournisseurs ou à des coentreprises. Du total de 63 millions de dollars des contributions en espèces des partenaires, 60 p. 100 (38 millions de dollars) sont allés à des coentreprises à l'extérieur de la CCT et le reste, soit 40 p. 100 (25 millions de dollars), est allé à la CCT.

En 2001, la CCT procède à un examen de toutes ses activités de partenariat dans le but d'établir une définition du terme « activité en partenariat » qui serait équivalente à celle de l'industrie et qui, par la suite, s'appliquera à l'ensemble des programmes de la CCT.

Même si le terme n'a pas encore été défini de façon uniforme, le concept de « contributions de partenariat » a été utilisé comme indicateur de rendement dans chacun des programmes de marketing géographique pour l'année de planification en cours. Les contributions de partenariat prévues peuvent être effectuées en espèces ou en nature.

« Présentation uniforme » de la CCT – L'image de marque du Canada

Au début de 2000, la CCT a lancé un projet visant à évaluer la faisabilité de parvenir à une image de marque globale cohérente et centralisée pour le Canada. L'objet était d'instaurer une présentation uniforme pour la totalité des produits et activités de la Commission. Les

objectifs clés étaient de transmettre une présentation immédiatement reconnaissable de la CCT chaque fois que paraissent ses produits de par le monde, de parvenir à des économies d'échelle par la préparation de documents de marketing communs pour tous les marchés et de respecter le Programme de coordination de l'image de marque du gouvernement du Canada.

À la suite de travaux de recherche et de la tenue de groupes de discussion dans les marchés clés de la CCT (Canada, États-Unis, Royaume-Uni, France, Allemagne et Japon) pour valider le projet, on a pu déterminer l'approche la plus efficace en matière de créativité.

En 2001, la CCT a intégré à ses activités une nouvelle image de marque du Canada, dérivée de l'ancien logo de la CCT et incorporant le titre d'appel « Une généreuse nature ». Cette nouvelle marque, qui intègre le mot-symbole Canada tel que l'exige le Programme de coordination de l'image de marque, est en passe d'être incorporée à tous les produits de marketing et d'entreprise de la CCT.

Dans tous les marchés, la CCT effectuera des évaluations et du dépistage afin d'évaluer le succès de la marque pour ce qui est de générer un surcroît de sensibilisation et d'intérêt pour les produits de voyage au Canada et de déterminer si l'utilisation de documents de marketing communs dans tous les marchés a bel et bien permis des économies.

III : Environnement extérieur de la CCT

Le tourisme – Participant important à la santé de l'économie canadienne

Le tourisme est une industrie où les choses bougent, tant au Canada qu'ailleurs dans le monde. Plus que jamais, les gens voyagent, aussi bien chez eux qu'à l'étranger, que ce soient les baby-boomers bien nantis d'Amérique du Nord et d'Europe ou la classe moyenne montante des régions en développement comme l'Asie du Sud-Est et l'Amérique latine. En fait, le tourisme est l'une des industries qui connaît la plus forte croissance au monde. Selon les chiffres préliminaires de l'Organisation mondiale du tourisme, les recettes mondiales du tourisme international en 2000 étaient de 476 milliards de dollars américains, soit une augmentation de 4,5 p. 100 par rapport à 1999. Ces chiffres devraient encore augmenter pour atteindre un taux annuel de 4,1 p. 100 en 2001 et au cours des prochaines années.

En 2001, on prévoit que les touristes dépenseront plus de 57 milliards de dollars au Canada, dont 17 milliards provenant de visiteurs d'autres pays. Le produit intérieur brut du tourisme franchira le cap des 25 milliards de dollars; les emplois directs attribuables au tourisme dépasseront les 565 000 emplois, et les recettes fiscales perçues par tous les gouvernements et attribuables au tourisme s'élèveront à plus de 17 milliards de dollars. Il est évident que l'industrie canadienne du tourisme apporte une contribution essentielle au mieux-être économique des Canadiens et au développement régional. Le tourisme sert aussi de pont entre le Canada et le monde tout en étant un instrument important pour raffermir la position et le profil du Canada dans la collectivité internationale.

Le succès de la CCT est fonction de facteurs internes et externes

Le succès de la CCT repose en partie sur sa capacité :

- d'investir les ressources de marketing aux endroits où elles auront la meilleure probabilité d'augmenter les recettes touristiques internationales et canadiennes;
- de favoriser une participation accrue de l'industrie et des gouvernements aux programmes de la Commission;
- de produire et de diffuser des produits de recherche et d'information de qualité afin d'aider l'industrie à atteindre un meilleur rendement et à accroître les recettes touristiques.

Toutefois, son succès dépend également de facteurs qui échappent au contrôle de la Commission, car l'environnement commercial du tourisme subit l'influence de variables externes qui ont des répercussions importantes sur la demande de voyages, aux niveaux tant intérieur qu'international.

L'investissement des ressources en marketing – Contexte intérieur

En 2000, le total des dépenses touristiques au Canada était de 54,1 milliards de dollars. Les dépenses des Canadiens voyageant au Canada interviennent pour environ 70 p. 100 de ce total, soit 37,9 milliards de dollars. Il est manifeste que le marché intérieur demeure de loin le plus gros marché de l'industrie et même un facteur déterminant majeur du succès de

l'industrie touristique, bien que la dépendance du Canada à l'égard du marché interne ait baissé, passant de 78 p. 100 à 70 p. 100 depuis 1990.

Toutefois, le marché touristique est fortement sensible aux fluctuations du cycle économique, car les dépenses touristiques sont en grande partie discrétionnaires. D'après les recherches, il appert que la fluctuation cyclique de l'économie globale canadienne explique la plus grande partie de cette variation de la demande et de l'offre pour l'ensemble des produits touristiques au Canada. En fait, 73 p. 100 de la fluctuation cyclique de la demande touristique et 86 p. 100 de la variation des offres de produits touristiques au Canada peuvent s'expliquer statistiquement par la fluctuation cyclique du produit intérieur brut du Canada.

Pour le moment, les perspectives économiques intérieures sont favorables et les Canadiens ont manifestement de fortes intentions de voyager. Puisque le ralentissement économique aux États-Unis devrait se poursuivre en 2001, toutefois, la demande touristique au Canada pourrait connaître un effet d'entraînement, à mesure que les secteurs industriels canadiens commencent à en ressentir les effets. On peut s'attendre que le nombre de voyages en provenance des États-Unis, un des piliers des recettes touristiques du Canada, diminue cette année. En 2001, par conséquent, il sera très important que la CCT contribue à sensibiliser les Canadiens à l'éventail et à la valeur des produits touristiques canadiens afin que davantage de citoyens du Canada choisissent de voyager dans leur pays.

Pour relever ce défi, à savoir encourager les Canadiens à voyager au Canada, il faudra un effort soutenu, car on a constaté récemment des hausses de coûts appréciables dans l'industrie touristique canadienne. Depuis deux ans, divers indices des prix du tourisme au Canada ont augmenté plus rapidement que le niveau général des prix, de sorte que les produits touristiques sont plus dispendieux comparativement aux autres produits. En 2000, l'indice des prix à la consommation a augmenté de 2,7 p. 100, tandis que l'indice implicite des prix des produits touristiques augmentait de 5,5 p. 100. Les hausses dans le secteur du tourisme ont été provoquées par une augmentation des coûts de l'hébergement (+ 7,7 p. 100) et du transport (+ 4,9 p. 100) qui, à leur tour, ont été affectés par l'augmentation des prix pétroliers et les transformations dans l'industrie canadienne du transport aérien. Dans ce contexte économique, les dépenses touristiques des consommateurs tendent à diminuer et il faut un marketing dynamique pour contrebalancer cette tendance.

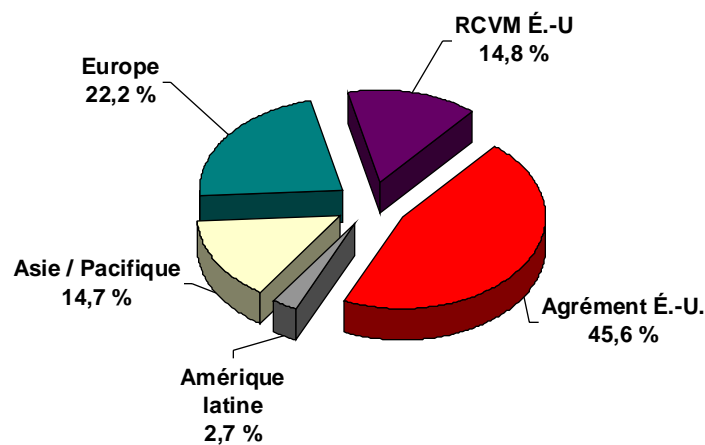
Un autre facteur qui influe sur la question de savoir si les Canadiens voyagent au Canada ou aux É.-U. est la valeur relative des deux monnaies. Historiquement, les Canadiens préfèrent rester au Canada si le dollar canadien est faible comparativement au dollar américain. Pourtant, certains signes révèlent que les Canadiens s'habituent au fait que le dollar canadien vaut moins que le dollar américain et qu'ils modifient leurs habitudes de voyage en conséquence. En 2000, on a observé une augmentation de 3,5 p. 100 du nombre de voyages de Canadiens de plus de 24 heures aux É.-U., soit 14,6 millions de voyages générant près de 11,2 milliards de dollars de dépenses aux É.-U. Il est à espérer que les activités de marketing de la CCT aideront à contenir cette hausse des voyages à l'extérieur du Canada.

Investissement des ressources en marketing – Contexte international

Les projections de rendement concernant le nombre de touristes et les recettes reposent sur des hypothèses relatives aux taux de croissance dans le marché source pertinent. Toutefois, ces hypothèses échappent au contrôle de la CCT et de l'industrie. Tout comme pour le marché intérieur, les variations de la santé économique de nos marchés internationaux et les fluctuations des taux de change auront des répercussions sur les projections de résultats de la CCT et de l'industrie, car les voyages sont en grande partie une dépense discrétionnaire. Ce sont des considérations auxquelles il faudra accorder de l'importance quand viendra le moment d'évaluer le rendement au regard des objectifs.

Le diagramme 1 illustre l'apport des marchés régionaux aux recettes du tourisme international canadien en 2000.

Diagramme 1 : Contribution des marchés régionaux aux recettes touristiques internationales du Canada en 2000



Cinq pays constituent les principales sources de recettes des voyages internationaux du Canada : les É.-U., le R.-U., la France, l'Allemagne et le Japon. En 2000, ces cinq marchés représentaient globalement 80 p. 100 de l'ensemble des recettes touristiques internationales (voyages de plus de 24 heures).

Même si la demande touristique de la plupart des marchés internationaux doit demeurer ferme en 2001, le ralentissement de l'économie américaine se répercute déjà sur le tourisme. Le fléchissement de l'économie américaine est toutefois compensé par la force du dollar américain comparativement au dollar canadien. Les projections de la demande touristique américaine en 2001 reposent sur une présumée inflexion en douceur de l'économie américaine et, par conséquent, une perturbation minimale de la demande touristique.

Les projections concernant le climat économique américain sont une variable très critique pour le rendement global de la CCT et de l'industrie canadienne, car les voyages d'affaires en groupe et d'agrément en provenance des É.-U. représentaient 78,6 p. 100 des séjours internationaux de plus de 24 heures au Canada en 2000 et 60,3 p. 100 des recettes touristiques internationales.

Au début de 2001, le R.-U. devait, d'après les attentes, maintenir le rendement ferme qu'il affichait récemment; toutefois, les problèmes qui ont surgi dans le secteur agricole à la fin de l'hiver pourraient influencer sur les prévisions.

On présume que les économies de la France et de l'Allemagne poursuivront leur croissance et que le pire de la crise financière en Asie est terminé.

Il faut également mentionner une note de prudence en ce qui a trait à la fragilité de l'économie du Japon, qui continue à se débattre dans une récession qui dure depuis une décennie.

Les marchés naissants qui laissent entrevoir une croissance accrue sont le Mexique, l'Asie du Sud-Est, la Chine et l'Inde.

La valeur relative du dollar canadien par rapport aux autres devises est un autre facteur externe qui influe sur les voyages dans notre pays en 2001 et sur la capacité de la Commission de mener à bien ses programmes de marketing et de tourisme canadiens. Même si le redressement du dollar canadien constitue un changement favorable, car cela entraîne une baisse des frais de marketing à l'étranger pour la CCT, le côté moins favorable est une augmentation des coûts pour les touristes étrangers et une baisse de la compétitivité canadienne.

L'importance accordée aux activités de marketing et de ventes de la CCT ne sera pas modifiée en 2001; 80 p. 100 du budget non salarial de la Commission pour cette année sera encore affecté au marketing et aux ventes sur l'ensemble des marchés.

Le résultat final

Le compte des voyages internationaux de la balance des paiements fait état du résultat final en ce qui a trait au tourisme. C'est la différence entre le montant des dépenses touristiques au Canada et des dépenses des touristes canadiens à l'étranger. En 2000, les Canadiens ont dépensé 18,0 milliards de dollars à l'extérieur du Canada, tandis que les visiteurs étrangers ont dépensé 15,9 milliards de dollars au Canada cette même année, ce qui entraîne un déficit de 2,1 milliards de dollars en 2000, comparativement à 1,7 milliard de dollars en 1999. La Commission compte déployer des efforts pour contrer cette hausse du déficit.

Information

Le second secteur d'activités de la CCT, l'information, complète l'aspect marketing et ventes et contribue également au succès de l'industrie. L'information est un élément essentiel qui permet d'obtenir une connaissance plus approfondie de l'industrie touristique canadienne et de ses marchés; le partage de l'information avec l'industrie et les autres gouvernements est

également un facteur vital. Les exploitations touristiques peuvent s'adapter aux fluctuations du marché si leurs demandes sont connues, tandis que les gouvernements sont mieux à même de cibler leurs interventions s'ils disposent de renseignements opportuns et précis.

L'industrie touristique est unique car elle présente un ensemble bien spécifique de défis. Jusqu'à tout récemment, on ne pouvait identifier l'industrie en tant qu'activité économique distincte. Les communications avec l'industrie peuvent poser un défi en raison de sa nature diversifiée et du fait qu'elle se compose en grande partie d'environ 158 000 établissements commerciaux, dont 99 p. 100 tombent, selon Statistique Canada, dans la définition des petites et moyennes entreprises.

Le défi de la CCT, en raison de la nature hétéroclite de l'industrie, est de continuer d'améliorer la qualité de son programme de recherche et de ses communications avec les intervenants.

Défis à venir

Depuis 1995, année où la CCT est devenue un organisme de service spécial, le Canada a augmenté sa part des arrivées et des recettes du tourisme international tandis que, en même temps, les dépenses canadiennes à l'étranger ont diminué. Nous comparons au Tableau 2 les montants et pourcentages de ces facteurs mesurables en 1994 (avant la création de la CCT) et en 1999.

Tableau 2. Part du Canada (montant absolu et pourcentage) dans les arrivées, recettes et dépenses du tourisme mondial en 1999 comparativement à 1994

Article	1999		1994	
	(nombre)	(%)	(nombre)	(%)
Arrivées	19 556	2,98	1 976	2,93
Recettes	13 803 \$US	2,30	8 617 \$US	1,92
Dépenses	15 567 \$US	2,80	12 885 \$US	3,17

Si l'on regarde vers l'avenir, le Canada et la CCT devront prendre des mesures énergiques pour maintenir ou augmenter la part du marché du Canada. Actuellement, certains pays déploient des efforts concertés pour attirer les dollars du tourisme étranger. Le marketing audacieux mené par le Royaume-Uni, l'Australie et l'Afrique du Sud en Europe et par l'Australie et la Nouvelle-Zélande en Asie pourrait miner la situation concurrentielle du Canada dans ces marchés. Le Canada dépense beaucoup moins que ses principaux concurrents sur le plan des dépenses en marketing. Tandis que le Canada réinvestit 0,27 p. 100 des recettes du tourisme international dans le marketing, l'Afrique du Sud y investit 0,5 p. 100, l'Australie, 0,97 p. 100 et la Nouvelle-Zélande, 1,4 p. 100.

Même si les profils de dépenses en marketing du Canada sont relativement faibles, leur efficacité est forte, comme l'indiquent les évaluations comparatives avec d'autres pays. Le Canada peut s'enorgueillir des rendements les plus élevés sur ses investissements en

marketing et des coûts les plus faibles en marketing international comparativement aux dépenses globales en tourisme. Il est clair que nous possédons le savoir-faire nécessaire pour prendre de bonnes décisions en matière de marketing. Il importe donc de trouver une façon d'augmenter ou, du moins, de maintenir notre part du marché mondial du tourisme.

À l'avenir, la CCT devra étudier les perspectives suivantes qui ont été dégagées en tant que moyens de rehausser le succès de ses programmes et de l'industrie touristique canadienne :

- élargir et raffermir les activités de marketing dans chacun des marchés géographiques traditionnels;
- tirer profit des marchés nouveaux et naissants en Asie de l'Est, Asie du Sud et dans le Pacifique (particulièrement la Chine et l'Inde) qui, de l'avis de l'Organisation mondiale du tourisme, sont les régions du monde où le tourisme se développe le plus rapidement;
- tirer profit de nouveaux segments du marché, par exemple le golf, les stations thermales et les vacances éducatives;
- perfectionner les activités de recherche et de développement, en établissant un lien entre la CCT et d'autres initiatives gouvernementales afin d'élargir la base de connaissances et de rendre ces renseignements disponibles aux décideurs du tourisme;
- stimuler la demande de voyages d'hiver afin de faire du Canada une destination quatre-saisons, en aidant les exploitants touristiques à conserver une viabilité commerciale toute l'année;
- mettre au point une technologie plus efficace afin d'interrelier l'industrie et de pourvoir aux besoins des voyageurs, améliorant ainsi les normes de qualité et de service de l'industrie touristique canadienne dans son ensemble;
- relever le défi, à savoir encourager les Canadiens à voyager au Canada;
- encourager les PME à développer et à créer un plus grand nombre de forfaits offrant des produits et expériences quatre-saisons.

IV : Objectifs et stratégies de la CCT

Direction du marketing et des ventes

Le budget non salarial de la Commission en 2001 est à 80 p. 100 affecté au marketing et aux ventes sur les marchés canadiens et internationaux.

Les programmes géographiques de marketing ont trois grands objectifs en commun :

- favoriser la connaissance du Canada et la diversité de ses attractions touristiques quatre-saisons;
- faciliter la vente de produits touristiques et ainsi augmenter les recettes nationales;
- attirer les partenaires de l'industrie et se diversifier en attirant des partenaires non traditionnels.

Pour chacun des programmes géographiques de marketing, voici les stratégies en place :

- identifier et cibler les touristes à haut potentiel de rendement et, pour le programme intérieur, inciter les Canadiens à voyager chez eux;
- intensifier et diversifier la publicité et d'autres expositions dans les marchés;
- créer des rapports avec les médias, pour obtenir une couverture médiatique gratuite et objective sur les produits, les expériences et les destinations du Canada;
- collaborer avec les voyagistes afin de diversifier les produits qu'ils offrent et leurs systèmes de prestation, pour obtenir une augmentation des ventes;
- collaborer avec des partenaires touristiques non traditionnels afin d'équilibrer les dépenses et de créer davantage de possibilités de partenariats pour l'industrie.

Dans chacun de ces marchés, on utilise de façon cohérente trois indicateurs de rendement :

- le nombre de voyages de touristes de plus de 24 heures au Canada;
- les recettes attribuables au tourisme;
- la valeur des contributions des partenaires aux programmes de la CCT.

Les deux premiers indicateurs de rendement sont des projections établies à l'aide des données de base de Statistique Canada provenant d'une variété d'enquêtes et d'indicateurs économiques. Le troisième indicateur a été établi par la CCT. En plus des objectifs et stratégies génériques qui précèdent, les six programmes de marketing ont des objectifs et des stratégies spécifiques de leurs marchés.

Programme de marketing du tourisme d'agrément en provenance des É.-U.

Le programme de marketing de 2001 a dégagé certains objectifs spécifiques du marché, à savoir :

- augmenter la pénétration des efforts de marketing dans les États situés au sud du marché traditionnel des États du Nord;
- inciter les voyageurs américains à dépenser davantage au Canada;
- mettre au point des forfaits touristiques saisonniers qui aideront à faire du Canada une destination quatre-saisons;
- favoriser le développement de forfaits touristiques innovateurs sensibles aux besoins des clients;
- rehausser la valeur perçue et la facilité d'accès aux produits touristiques canadiens.

Parmi les stratégies visant à répondre à ces objectifs, il faut mentionner :

- établir des relations et des partenariats avec les détaillants et les grossistes, ce qui favorisera la création et la vente de circuits canadiens quatre-saisons, en se concentrant sur des grappes de produits spécifiques : tourisme itinérant, hiver/ski, aventure, villes et centres de villégiatures, histoire et culture;
- préparer des promotions avec des partenaires traditionnels et non traditionnels afin de tirer le maximum du budget et de créer des possibilités de ralliement pour l'industrie touristique;
- travailler avec les voyagistes afin de mener des programmes de marketing et fournir aux exploitants des renseignements sur ce que les clients cibles veulent, sur leurs besoins et leurs attentes;
- exploiter la fidélité de marque en stimulant l'intérêt des habitués;
- élargir le programme des spécialistes du Canada qui accrédite les voyagistes qualifiés connaissant le tourisme canadien.

Analyse

Tandis que le marché du tourisme d'agrément américain est la principale source de voyages touristiques étrangers à destination du Canada, ce sont les États frontaliers du Nord qui sont la principale source de touristes. Par conséquent, les efforts récents de la CCT ont tenté principalement d'attirer des visiteurs long-courriers du marché américain, c'est-à-dire des régions situées à plus de cinq heures de voiture de la frontière commune.

De plus en plus, les voyageurs d'âge mûr et d'âge moyen constituent les principaux groupes démographiques du marché des voyages d'agrément au Canada en provenance des É.-U. Ces groupes ont un revenu disponible suffisant pour voyager, de même qu'un désir pour les types de produits touristiques que le Canada offre. De plus, d'après les recherches, on observe un intérêt croissant pour deux autres grappes de produits offerts au Canada, les vacances éducatives et la gastronomie. En même temps, le nombre de voyageurs internationaux américains qui viennent pour une première fois augmente. La recherche indique aussi, par

contre, que l'intérêt des Américains intéressés à visiter le Canada dépasse de loin le volume actuel de visiteurs, ce qui laisse entrevoir un vaste marché potentiel encore inexploité.

Indicateurs de rendement

Les objectifs annuels pour 2001 sont de 12,9 millions de touristes et 5,9 milliards de dollars de recettes. Cela constitue une augmentation de 1,4 p. 100 des touristes et de 5 p. 100 des recettes par rapport aux résultats prévus pour 2000.

Programme de marketing des réunions d'affaires, des congrès et des voyages de motivation (RCVM) en provenance des É.-U.

Les objectifs de 2001 sur ce marché sont les suivants :

- positionner le Canada en tant que destination désirable pour les voyages d'affaires en groupe;
- élaborer des moyens de communication pour les partenaires afin de promouvoir leurs offres de produits au détail;
- augmenter le nombre et la variété des partenaires de l'industrie participant au programme.

Les stratégies touchant ce marché sont les suivantes :

- adapter des initiatives de marketing direct pour certaines régions des É.-U. et certains segments de marché par des publipostages, du marketing interactif et du télémarketing;
- organiser des voyages d'information et des visites de sites pour les organisateurs de réunions à fortes possibilités;
- assurer la présence de la CCT ou de partenaires canadiens dans les principales foires commerciales de l'industrie;
- créer des attractions comme « *Showcase Canada* » (marchés du tourisme) et des tournois de golf où les organisateurs de réunions et les fournisseurs canadiens peuvent se rencontrer directement;
- mener des campagnes de publicité à l'aide de doubles pages bien choisies dans les revues professionnelles;
- préparer, de concert avec les partenaires, le *Guide Destination Canada*, brochure de marketing sur les perspectives touristiques au Canada.

Analyse

Les États-Unis sont le marché des voyages d'affaires le plus recherché au monde et nombre de pays, tels le Royaume-Uni, l'Australie, l'Afrique du Sud et la Nouvelle-Zélande, s'efforcent d'attirer ces voyageurs. De plus, certaines destinations américaines comme Seattle, New York, Denver, Chicago, Orlando, Las Vegas et Hawaii, dont certaines ont des budgets de promotion touristique dépassant celui de la CCT, mènent une concurrence féroce pour accaparer ce riche segment de marché.

Les enjeux suivants influent également sur les ventes dans le programme RCVM-É.-U. :

- tandis que l'on constate aux É.-U. une expansion des locaux destinés aux congrès et aux expositions, la croissance de ces installations au Canada est limitée;
- durant la forte saison, les grandes destinations touristiques canadiennes fonctionnent à leur capacité maximale ou presque;
- les tarifs aériens pour le Canada augmentent comparativement à ceux des É.-U. et des destinations concurrentes outre-mer;
- certains ont l'impression que les économies dues au taux de change sont annulées par les coûts plus élevés au Canada;
- on s'inquiète que les procédures des Douanes et de l'Immigration causent des complications aux voyageurs.

Le Canada, sur ce marché, se positionne en tant que destination quatre-saisons concurrentielle et se différencie par la qualité, par des produits offrant une valeur, une culture distincte, les services et la sécurité. La clé de la réussite de ce programme passe par des campagnes de publicité efficaces et l'établissement de rapports solides avec les décideurs qui choisissent les destinations de réunions d'affaires et de voyages de motivation.

Indicateurs de rendement

Les objectifs annuels sont de 2,5 millions de touristes de groupes d'affaires et de 1,9 milliard de dollars de recettes. Si l'on compare 2001 à 2000, il s'agit de hausses de 2 p. 100 et de 5 p. 100, respectivement.

Programme de marketing en Europe

Les objectifs propres au Programme de marketing en Europe vont comme suit :

- faire mieux connaître le Canada en positionnant les produits canadiens comme abordables, de bonne valeur et d'accès facile pour les Européens;
- diversifier les offres de produits canadiens dans les catalogues des professionnels du voyage.

Nous avons élaboré pour 2001 trois types de stratégies publicitaires s'appliquant différemment à chaque marché géographique d'Europe :

- maintenir une présence publicitaire forte tout au long de l'année dans les segments cibles clés pour construire une image de marque du Canada et augmenter les ventes;
- informer les professionnels du voyage sur les produits canadiens;
- augmenter les activités médiatiques et les efforts de relations publiques.

Analyse

Le rendement du Canada sur le marché européen a continué d'afficher des résultats favorables en 2000, bien que moins exceptionnels qu'en 1999. On a constaté une certaine croissance malgré un fléchissement des taux de change des monnaies européennes et une hausse de prix des forfaits. Cette dernière résulte de l'augmentation des tarifs aériens à la

suite du regroupement des transporteurs et de l'augmentation des coûts d'hébergement attribuables à la hausse des prix du pétrole.

Les principaux marchés européens de la CCT sont le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas et la Suisse. Les trois premiers marchés représentent 66 p. 100 du total des visites de plus de 24 heures provenant d'Europe.

Indicateurs de rendement

D'après les projections, le Canada attirera 2,5 millions de touristes, soit un taux de croissance de 2,0 p. 100 par rapport à 2000. Les recettes prévues sont de l'ordre de 2,9 milliards de dollars, soit une hausse de 4,4 p. 100 par rapport à 2000.

Programme de marketing en Asie/Pacifique

Les objectifs particuliers du Canada en matière de voyages en provenance de ce marché en 2001 sont les suivants :

- conserver une position concurrentielle dans ces pays, retenir ou augmenter notre part de marché dans la mesure du possible;
- promouvoir une large gamme de produits répondant aux besoins des clients, particulièrement en ce qui a trait aux expériences hivernales et aux activités de plein air;
- viser à prolonger le séjour des visiteurs au Canada afin d'augmenter les recettes par personne;
- participer à l'élimination des obstacles aux voyages, par exemple la capacité des transporteurs aériens intérieurs de relève au-delà des grandes portes d'entrée au Canada, ainsi que les exigences relatives aux visas pour certains pays.

Parmi les stratégies mises au point pour le Programme de marketing en Asie/Pacifique, on compte :

- promouvoir par des campagnes une image rajeunie du Canada grâce à des initiatives publicitaires appropriées, ainsi que des activités médiatiques et de relations publiques;
- informer les professionnels du voyage de l'Asie/Pacifique sur les produits canadiens;
- élaborer et promouvoir des forfaits de plein air axés sur les activités afin de favoriser les expériences hivernales et liées à la nature;
- collaborer avec les transporteurs aériens, les voyagistes et les fournisseurs afin de créer des forfaits à prix concurrentiels;
- veiller à un fort ciblage de la publicité et des efforts de promotion sur les régions distinctes du Canada;
- travailler avec les transporteurs aériens canadiens afin d'augmenter la capacité intérieure et les correspondances dans la saison de pointe;
- collaborer avec l'industrie afin d'offrir des forfaits à prix concurrentiels;
- continuer à travailler avec les autorités de la Chine afin d'obtenir pour le Canada le statut de « destination autorisée ».

Analyse

La croissance économique observée dans la région Asie/Pacifique est demeurée assez forte pour la plus grande partie de 2000, pour décroître vers la fin de l'année. On prévoyait que la crise économique en Asie serait terminée, mais certains facteurs ont surgi à l'encontre de ces perspectives favorables. L'économie américaine a connu un ralentissement et le Japon peut tout juste espérer une croissance discrète. En même temps, les autres économies d'Asie demeurent fragiles, particulièrement celles qui dépendent pour leur croissance des exportations aux É.-U. et qui ressentent les répercussions du ralentissement économique dans ce pays.

Toutefois, tout n'est pas sombre au tableau. En supposant une inflexion en douceur de l'économie aux É.-U. et des mesures favorables de relance et de croissance dans les pays de la région Asie/Pacifique, les voyages long-courriers provenant de ce marché devraient reprendre, mais à un taux de croissance moindre comparativement aux dernières années.

Indicateurs de rendement

Les objectifs annuels pour cette région sont de 1,5 million de touristes, 1,9 milliard de dollars en recettes, pour des hausses respectives de 3,6 p. 100 et de 4,9 p. 100 par rapport 2000.

Programme de marketing en Amérique latine

Les objectifs propres aux marchés d'Amérique latine pour 2001 sont les suivants :

- examen de la structure et de la manière d'exécuter le programme pour cette région;
- préparation d'un système de rapport sur le rendement de ce marché à l'aide de mesures identiques à ceux des autres marchés de la CCT;
- augmentation de l'attrait et intégration d'attractions « iconiques », par exemple paysages et faune, tout en faisant valoir le Canada en tant que destination pour des vacances de plein air, actives et haut de gamme.

On retrouve parmi les stratégies spécifiques pour 2001, les suivantes :

- continuer à travailler avec les voyagistes à diversifier leurs forfaits touristiques afin d'attirer de nouveaux clients;
- organiser des séminaires et des voyages d'information pour les journalistes et les spécialistes du voyage;
- utiliser tous les débouchés médiatiques pour obtenir une couverture du Canada tout au long de l'année;
- préparer des documents publicitaires en ayant recours à la publicité coopérative avec les principaux voyagistes.

Analyse

Puisque les économies de cette région connaissent une modernisation et des changements structurels, la demande de voyages, spécifiquement dans le cas du Brésil et de l'Argentine,

est variable et l'on peut prévoir des changements importants concernant les perspectives à long terme pour le tourisme émetteur.

De plus, certains autres facteurs entrent en ligne de compte dans le marketing en Amérique latine :

- on observe une forte concurrence de l'Europe et des États-Unis, qui essaient de saisir les mêmes marchés cibles;
- les tarifs aériens du Canada sont encore perçus comme élevés, particulièrement pendant les saisons intermédiaires;
- les efforts de marketing sont très faibles comparativement à ceux de nos concurrents;
- le mécanisme des visas de voyage pour les ressortissants du Brésil et de l'Argentine est lourd;
- même s'il existe des vols directs vers les pays de l'Amérique latine à partir de l'Est du Canada, l'Ouest canadien n'offre que des vols indirects passant par les É.-U.

Des trois pays sur lesquels la CCT se concentre dans cette région, le Mexique, le Brésil et l'Argentine, le premier est le moins affecté par les perturbations économiques mondiales, de sorte que les perspectives de voyage des Mexicains en 2001 sont fortes, avec une croissance prévue de 12,14 p. 100. En fait, depuis 1995, les voyages de plus de 24 heures du Mexique au Canada ont plus que doublé.

La demande de voyage prévue pour le Brésil et l'Argentine est probablement favorable, malgré les efforts récents du Brésil pour boycotter les produits canadiens. Les voyages de Brésiliens au Canada ont augmenté de 11,6 p. 100 en 2000 comparativement à 1999, tandis que, dans la même période, les voyages en provenance de l'Argentine ont augmenté de 3,8 p. 100. On prévoit que les arrivées de visiteurs atteindront en 2002 le niveau antérieur à la crise de 1998.

Il est à noter que les Latino-américains qui viennent au Canada sont parmi les touristes internationaux qui dépensent le plus par personne.

Indicateurs de rendement

Nous visons les objectifs annuels de 424 000 touristes et de 606 millions de dollars de recettes, ce qui représente des augmentations de 5 p. 100 et de 10 p. 100, respectivement.

Programme de marketing au Canada

Les objectifs spécifiques pour le Programme de marketing au Canada en 2001 sont les suivants :

- inciter les exploitants canadiens à créer des forfaits touristiques innovateurs, sensibles aux besoins des clients;
- relever la perception en ce qui a trait à la valeur des produits touristiques canadiens et à leur facilité d'accès;
- surmonter l'apathie des Canadiens pour les voyages dans leur pays;

- inciter davantage de Canadiens à opter pour des voyages interprovinciaux au Canada plutôt que pour des voyages internationaux.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons élaboré les stratégies suivantes :

- œuvrer avec les exploitants touristiques afin de mettre au point des forfaits touristiques innovateurs;
- préparer des activités publicitaires et de promotion faisant ressortir les avantages et la valeur des produits et forfaits touristiques canadiens;
- collaborer avec les exploitants et les organismes de marketing des destinations afin de développer et de promouvoir le voyage interprovincial hors pointe; et
- préparer des activités pour les professionnels du voyage afin d'encourager les agents de ventes au détail à offrir le Canada comme destination de premier choix.

Analyse

Les dépenses touristiques des Canadiens au Canada sont de loin la plus grosse partie des recettes touristiques du pays. Les Canadiens ont dépensé 37,9 milliards de dollars en voyages et en tourisme au Canada en 2000, soit 70 p. 100 des recettes touristiques totales.

Le programme de marketing au Canada a été créé pour réduire le déficit touristique inacceptable du Canada au début des années 90. Inciter les Canadiens à voyager dans leur propre pays et diminuer le nombre de Canadiens qui prennent leurs vacances à l'extérieur du pays sont des facteurs essentiels dans l'équilibre de l'équation de l'industrie internationale du voyage. Bien que le déficit du compte des voyages ait baissé pendant la plus grande partie des années 90, il a commencé à augmenter l'an dernier. D'un creux de 1,7 milliard de dollars en 1999, le déficit a atteint 2,1 milliards de dollars en 2000. Si l'on n'agit pas, le déficit total de l'industrie des voyages pourrait atteindre 4,4 milliards de dollars d'ici 2005.

Puisque le marché global du tourisme canadien est en croissance, le Programme de marketing au Canada doit encourager la tendance globale des Canadiens à voyager au Canada et répondre à la demande croissante de produits, d'expériences et de destinations de qualité au Canada. Le résultat visé est de relever la position du Canada comme première destination dans l'esprit des Canadiens, réduire le tourisme émetteur et favoriser la croissance du marché canadien.

Indicateurs de rendement

L'objet du programme au Canada est celui des voyages de plus de 24 heures. En 2001, les voyages de plus de 24 heures au Canada devraient générer 17,7 milliards de dollars attribuables à 78,2 millions de voyages de plus de 24 heures, soit des hausses de 4,7 p. 100 et 1,8 p. 100, respectivement par rapport à 2000.

Programme de développement des produits

De façon à appuyer le maintien de la compétitivité internationale du tourisme canadien, le Programme de développement des produits a établi pour 2001 les objectifs suivants :

- améliorer la qualité des offres touristiques du Canada;
- travailler avec l'industrie pour accroître la quantité de produits disponibles et prêts à être commercialisés;
- favoriser la mise au point de nouveaux produits, conformes aux tendances naissantes du marché;
- encourager la création de forfaits à partir de ces produits, de façon à pouvoir les commercialiser efficacement.

Voici les stratégies à l'appui de ces objectifs en 2001 :

- parfaire les critères de sélection des nouveaux clubs de produits afin de mieux les harmoniser à la vision et à la mission de l'industrie et aux tendances actuelles du marché;
- travailler avec le personnel des ventes et du marketing de la CCT afin de dégager les besoins futurs du marché;
- réunir, résumer et distribuer à l'industrie des exemples de pratiques exemplaires et de cas de réussite se rapportant à des secteurs clés;
- en partenariat avec l'industrie et ses fournisseurs, créer des possibilités d'apprentissage pour l'industrie;
- mettre au point et lancer des essais de produits pour les forfaits autochtones dont on sait qu'ils sont prêts pour le marché international;
- coordonner ou faciliter le travail accompli par les provinces, les associations et les autres intervenants clés;
- établir un nombre repère d'exploitants prêts pour le marché dans les secteurs de la culture et du patrimoine.

Analyse

Les produits touristiques sont les attractions spécifiques ou groupes d'attractions dont les touristes viennent faire l'expérience. À mesure que le marché touristique mondial se développe, les consommateurs deviennent plus sélectifs et plus exigeants en ce qui a trait à leurs préférences de voyage. Le Canada doit répondre à ce défi en s'efforçant constamment d'améliorer la qualité et d'élargir la gamme de ses offres de produits touristiques. Le Programme de développement des produits travaille de concert avec l'industrie afin de mettre au point des produits touristiques commercialisables.

L'initiative du Programme de développement de produits qui est probablement la plus visible et la plus réussie de la CCT est celle du Programme des clubs de produits. Les clubs de produits sont des partenariats formés par la CCT avec les exploitants de l'industrie (surtout des PME) afin de stimuler la création de produits touristiques spécifiques.

Le Programme des clubs de produits publie annuellement un appel de propositions et choisit les produits à développer les plus prometteurs. Chaque club de produits qui s'avère un succès se voit offrir un contrat d'aide de la part de la CCT de trois ans, après quoi il doit pouvoir s'autosuffire.

Il existe désormais au total 31 clubs de produits touchant environ 5 000 entreprises individuelles et représentant tous les secteurs de l'industrie touristique.

Indicateurs de rendement

Les objectifs de cette division pour 2001 sont l'augmentation du nombre de partenaires, d'environ 5 000 à 5 500 et l'augmentation du nombre de clubs de produits, de 31 à 35.

Direction de l'information

L'information est un facteur essentiel pour que l'industrie canadienne conserve son avantage dans un marché touristique mondial très concurrentiel.

Recherche

Les objectifs du Programme de la recherche en 2001 sont les suivants :

- mettre au point de nouveaux outils d'analyse et renseignements afin d'aider les entreprises individuelles à parvenir à un meilleur rendement;
- faire connaître et comprendre davantage à l'industrie et au public le rôle et l'importance du tourisme dans l'économie ainsi que l'existence des recherches connexes, et les sensibiliser à ces égards;
- dégager les défis stratégiques de l'avenir pour le développement et la rentabilité du tourisme;
- soutenir et améliorer la qualité de la base de données nationale sur le tourisme.

Voici les stratégies de recherche spécifiques pour 2001 :

- utiliser le site CTX (site Web des entreprises de la CCT) afin de regrouper les données dans un seul portail;
- continuer à développer le Compte satellite du tourisme;
- travailler avec l'Organisation mondiale du tourisme et l'Organisation pour la coopération et le développement économiques afin de partager les pratiques exemplaires canadiennes et faire en sorte que, sur le plan international, on connaisse et comprenne mieux les normes de mesure du tourisme, les concepts et définitions pour la statistique touristique et les comptes satellites du tourisme;
- publier et promouvoir des renseignements nouveaux sur le rendement financier microéconomique et les mesures de rentabilité concernant le tourisme;
- augmenter le nombre de partenaires de la recherche et le montant des contributions de partenariat provenant du secteur privé.

Analyse

En disposant de renseignements opportuns, précis et pertinents, on est mieux à même d'appuyer les décisions ayant trait aux marchés et au développement des entreprises.

Ces dernières années, le Programme de la recherche a satisfait à un certain nombre de besoins stratégiques importants, notamment la confirmation de l'importance du tourisme dans l'économie canadienne et la surveillance permanente du rendement de l'industrie, des tendances mondiales et des fluctuations dans les marchés clés. Le Programme a également facilité le développement de partenariats et a contribué à améliorer la connaissance et l'application des principes des comptes satellites du tourisme.

Indicateurs de rendement

La qualité des relations établies avec l'industrie, la présentation de l'information touristique en temps opportun et la satisfaction des utilisateurs relativement aux rapports et aux publications de recherche permettront de mesurer la réussite du rendement.

Communications et événements spéciaux

Les objectifs suivants ont été dégagés pour 2001 :

- faire valoir la CCT comme principale source de connaissances et de renseignements sur l'industrie touristique;
- raffermir la capacité des partenaires gouvernementaux et des associations industrielles afin qu'ils fournissent à leurs publics des renseignements sur l'industrie et la CCT;
- élargir certains programmes, par exemple l'utilisation sous licence du logotype de la CCT, sensibiliser davantage les Canadiens et les visiteurs à la CCT;
- créer des relations de marketing et de ventes avec des partenaires traditionnels ou non;
- organiser des visites d'information de sites canadiens destinées aux médias canadiens.

Voici les stratégies qui seront adoptées :

- préparer une stratégie nationale de relations avec les médias;
- préparer des produits de communications afin d'aider les petites et moyennes entreprises à mieux connaître la CCT et à avoir un meilleur accès à ses programmes;
- préparer des activités organisationnelles afin de stimuler l'intérêt des clients internationaux et des journalistes pour les produits touristiques canadiens;
- mettre au point et en œuvre des mesures de rendement afin d'évaluer les produits et services de communications.

Analyse

Le Programme des communications et des événements spéciaux, créé récemment à la CCT, a la charge des communications de la Commission, des médias touristiques, des événements spéciaux de la société, des licences et de l'édition.

Le grand défi, qui demeure essentiel au succès de l'industrie et de la CCT, est de communiquer les renseignements les plus exacts et récents possibles à l'industrie touristique, aux partenaires de la CCT, aux journalistes et aux employés de la Commission et ce, de façon opportune tout en favorisant le dialogue entre ces groupes.

Budget et indicateurs de rendement

Voici de quelle façon le rendement sera évalué :

- la valeur de la couverture médiatique non payée générée pour la CCT et ses programmes;
- comparaison du volume, de la pénétration et de la qualité des activités de communications payées d'année en année;
- surveillance du nombre et des types de demandes de renseignements reçues après les activités médiatiques amorcées par la CCT.

Développement de l'industrie

Les objectifs du Programme de développement de l'industrie sont les suivants :

- surveiller et analyser les tendances et les progrès dans le cadre réglementaire touchant la fiscalité fédérale, les taxes, le transport et l'immigration;
- favoriser la prise en compte des intérêts touristiques dans les politiques et programmes fédéraux;
- maintenir le dialogue avec l'industrie, les organismes-cadres de l'industrie, les institutions financières et les gouvernements;
- effectuer des recherches sur les questions qui touchent l'industrie.

Les stratégies pour 2001 visent à :

- publier un rapport sur la gestion des risques et l'assurance pour le secteur de l'aventure et de l'écotourisme;
- publier un rapport sur les groupes de discussion organisés auprès des exploitants touristiques des PME en 2000 et portant sur leurs difficultés particulières à obtenir du financement commercial pour le tourisme;
- aider l'industrie touristique à réagir à la révision effectuée par Transports Canada de la politique canadienne sur le transport aérien international et collaborer avec l'industrie dans le dossier de la politique canadienne du transport aérien intérieur;
- faire des efforts pour faciliter le passage à la frontière des touristes d'agrément et d'affaires à faible risque et de bonne foi;
- appuyer le secteur privé et les organismes non gouvernementaux afin de résoudre les problèmes de pénurie de main-d'œuvre touristique.

Analyse

Le Programme du développement de l'industrie est le lien entre l'industrie touristique, les associations d'intervenants et les autres gouvernements. Le défi, pour la division, est de favoriser les communications sur les questions qui touchent l'industrie et d'aider à créer un contexte réglementaire et industriel propice à la croissance du tourisme.

De concert avec le Comité du développement de l'industrie et des produits, la division a aidé l'industrie à dégager cinq grands problèmes qui affectent actuellement la croissance de l'industrie touristique, à savoir :

- le transport, particulièrement les correspondances aériennes et intermodales;
- la pénurie imminente de ressources humaines à tous les paliers de l'industrie touristique;
- l'accès à la recherche et à l'information;
- la saisonnalité des produits touristiques canadiens;
- la qualité du service et des produits ainsi que l'absence de normes nationales.

Indicateurs de rendement

Le rendement sera mesuré par la qualité des relations avec les chefs de l'industrie et les particuliers, avec les présidents et membres des comités de la CCT avec lesquels le groupe travaille, avec les associations de tourisme et les représentants gouvernementaux des divers paliers.

Relations gouvernementales

Pour 2001, les objectifs du Programme des relations gouvernementales sont les suivants :

- établir des rapports de liaison avec les porte-parole des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux;
- sensibiliser davantage les gouvernements aux programmes de la CCT et au rôle de la Commission dans la promotion du tourisme au Canada.

Voici les stratégies retenues pour atteindre ces objectifs :

- communiquer avec les représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux;
- participer à des conférences et assister à des réunions de groupes nationaux et provinciaux de défense du tourisme;
- surveiller les travaux des comités parlementaires pertinents.

Analyse

Les relations gouvernementales, nouvelle fonction au sein de la société d'État, sont le point de concentration des liaisons avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux au Canada. L'objet est de sensibiliser les représentants gouvernementaux aux questions qui touchent l'industrie touristique.

Indicateurs de rendement

On mesurera le succès des initiatives en fonction d'une sensibilisation accrue des gouvernements aux besoins de l'industrie touristique dans l'élaboration de programmes et de politiques et sur le plan de la qualité des relations avec les personnes concernées.

Technologie

Les objectifs du Programme de technologie pour 2001 sont de mettre au point et d'appliquer des technologies fondées sur le Web aux fins suivantes :

- amplifier la pénétration du marketing de l'industrie;
- améliorer les communications entre entreprises;
- améliorer les communications de la CCT avec son personnel de ventes des bureaux à l'étranger et avec l'industrie;
- offrir une infrastructure informatique répondant aux besoins de la CCT.

Voici les stratégies dégagées pour 2001 :

- faire en sorte que le site CTX (site Web interentreprises de la CCT) soit plus convivial et collaborer avec les partenaires clés afin d'en augmenter le nombre de membres et d'en accroître la fonctionnalité;
- élaborer une vision pour le site Web de la CCT destiné aux consommateurs (VoyageCanada.ca) et modifier le site pour rendre compte de cette vision;
- mettre en œuvre un outil d'échange d'information utilisant les technologies Internet (c.-à-d. un intranet) qui facilitera l'interconnexion du personnel à l'étranger de la CCT;
- mettre en œuvre une infrastructure informatique fournissant aux membres du personnel de la CCT l'accès à leur bureau électronique lorsqu'ils sont au bureau ou au loin.

Analyse

La technologie, notamment les technologies liées à Internet, offre de vastes possibilités, tant à l'industrie touristique qu'à la CCT. La Commission peut jouer un rôle majeur en encourageant l'industrie à adopter cette technologie plus largement. La Commission doit en outre faire connaître pleinement son existence et ses services à l'industrie et travailler afin de réunir les diverses composantes de l'industrie pour parvenir à une synergie. La technologie peut jouer un rôle réel dans l'atteinte de ces objectifs.

La CCT s'est concentrée sur l'objectif qui consiste à faciliter l'interaction entre entreprises par son application Internet, Connexion : entreprises touristiques (CTX), lancée en mai 1999 et qui compte maintenant près de 14 000 organismes membres. Le défi pour 2001 est de continuer à étendre les fonctionnalités de l'application CTX et d'attirer beaucoup plus de membres.

Les consommateurs font une ample utilisation d'Internet, à la fois pour chercher des destinations et acheter des voyages. Nombre d'organismes, tant publics que privés, se font la lutte pour être le lien entre le public voyageur et l'industrie. La CCT devra préciser l'ampleur et la nature de son interaction avec les consommateurs en tenant compte des activités de ces organismes, parce que la CCT a également un site Web, VoyageCanada.ca, axé sur les consommateurs.

Afin de tirer parti de l'expérience déjà acquise par l'industrie canadienne du tourisme dans le marketing électronique, la CCT a créé un nouveau comité de travail, le Comité de la technologie, qui offrira à la Commission des conseils stratégiques sur l'orientation et l'évolution de ses sites Web, l'un axé sur les consommateurs, l'autre sur les communications interentreprises.

La CCT doit composer avec un effectif de ventes géographiquement dispersé, c'est-à-dire 80 représentants à l'étranger. La Commission a besoin de maintenir un lien étroit avec son personnel à l'étranger, tout en veillant également à ce qu'il ait un lien entre ses représentants et l'industrie touristique canadienne. C'est un autre domaine où les technologies Internet peuvent combler les distances géographiques en offrant un autre moyen de communication permanent entre toutes les parties.

Indicateurs de rendement

Les indicateurs de rendement pour l'année comprennent :

- l'utilisation généralisée, par le personnel de la CCT, de l'intranet de la Commission pour le partage et la diffusion de l'information;
- la mise en œuvre d'une infrastructure réseau qui tient compte des besoins d'accès mondial de la Commission;
- l'élaboration d'une stratégie électronique établissant l'orientation future des sites Web de la Commission, l'un axé sur les communications interentreprises (CTX) et l'autre, sur les consommateurs (VoyageCanada);
- l'augmentation de 100 p. 100 du nombre d'exploitants touristiques inscrits comme membres du site CTX.

Direction des services financiers

L'objectif de la Direction pour 2001 est de mettre au point une infrastructure financière intégrée autonome adaptée aux besoins de la CCT.

Pour atteindre son objectif, la Direction se concentrera sur quatre stratégies principales, c'est-à-dire :

- constituer une équipe des services financiers de la CCT en recourant au recrutement et à la formation interne;
- élaborer des politiques, procédures et contrôles financiers dans un environnement adapté aux besoins de la Commission;
- mettre au point des systèmes évolués de rapports et d'information servant mieux les besoins de la gestion en matière de mesure des résultats;
- amorcer des mécanismes pour l'identification et la gestion des risques, de concert avec le Comité de vérification du conseil d'administration.

Analyse

La Commission canadienne du tourisme a commencé ses activités comme société d'État le 2 janvier 2001. Son statut de société d'État offre à la CCT l'autonomie administrative nécessaire pour qu'elle raffermisse ses liens avec les partenaires de l'industrie, le pouvoir de générer des recettes grâce à des services à valeur ajoutée offerts à l'industrie, ainsi que la souplesse lui permettant de soutenir le rythme des nouvelles initiatives de l'industrie touristique. À titre de société d'État, la CCT est soumise au régime de responsabilité exprimé à la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Indicateurs de rendement

Les indicateurs de rendement pour l'année sont les suivants :

- mise en œuvre d'un système d'information financière facilitant la gestion et l'évaluation des résultats des activités de la CCT;
- mise en place d'un cadre de gestion des risques financiers.

Division des ressources humaines

Les objectifs de la Division des ressources humaines pour 2001 sont les suivants :

- faire en sorte que la transition du fonctionnement sous le régime de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* à celle d'un employeur distinct en vertu du *Code canadien du travail* se fasse sans heurt;
- élaborer et mettre en œuvre un système intégré de gestion des ressources humaines;
- élaborer des données repères concernant les données nécessaires pour mener à bien les mesures en matière de ressources humaines;
- amorcer le travail de préparation d'un régime distinct d'avantages sociaux et de retraite pour les employés de la Commission.

Voici les stratégies qui seront mises en œuvre :

- négocier les conventions collectives avec les syndicats;
- rechercher les régimes d'avantages sociaux et de retraite appropriés à une petite société d'État;
- préparer et mettre en œuvre des programmes de formation, de perfectionnement professionnel, de communication avec les employés, ainsi que des primes de reconnaissance.

Analyse

La Division des ressources humaines a la responsabilité de tous les aspects de la planification et du soutien en personnel pour les 84 employés du siège social et les 80 qui travaillent dans des bureaux de la CCT à l'étranger. En 2001, il sera important d'appuyer les objectifs de la gestion, qui sont de faire de la Commission un employeur attrayant, par la mise au point et la mise en œuvre de politiques et procédures rationnelles et équitables en matière de ressources humaines.

Indicateurs de rendement

Les indicateurs de rendement retenus pour 2001 sont les suivants :

- avancer vers la signature de nouvelles conventions collectives avec les syndicats;
- préparer des options afin de remplacer les programmes actuels d'avantages sociaux et de retraite des employés;

- préparer des données repères concernant les délais nécessaires pour mener à bien les mesures en matière de ressources humaines;
- mettre en place les plans spécifiques de gestion des ressources humaines pour leur mise en œuvre en 2002.

V : États financiers

Les états financiers prévisionnels ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus, en fonction des principes que la direction entend suivre dans les états financiers vérifiés de fin d'exercice.

Commission canadienne du tourisme
Bilans prévisionnels
au 2 janvier et au 31 décembre 2001
(en milliers de dollars)

	2001 Ouverture		2001 Prévision	
ACTIF				
À court terme				
Encaisse et dépôts à court terme	-	\$	4 000	\$
Débiteurs	1 000		-	
Frais payés d'avance	-		50	
	1 000		4 050	
Immobilisations	1 238		1 138	
	2 238	\$	5 188	\$
PASSIF				
À court terme				
Créditeurs et charges à payer	-	\$	2 250	\$
Revenus reportés	1 000		1 000	
	1 000		3 250	
Provision pour indemnité de cessation d'emploi	-		600	
Produits reportés liés aux immobilisations	1 238		1 138	
	2 238		4 988	
Avoir du Canada	-		200	
	2 238	\$	5 188	\$

Commission canadienne du tourisme
État prévisionnel des résultats et avoir du Canada
pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2001
(en milliers de dollars)

Opérations de marketing et de ventes		
Voyages d'agrément américains	22 070	\$
Réunions, congrès et voyages de motivation – É.-U.	4 952	
Canada	6 313	
Europe	12 571	
Asie/Pacifique	11 261	
Amérique latine	827	
Initiatives de la Commission	4 463	
Clubs de produits et développement des produits	4 311	
Recherche de marchés	2 527	
	69 295	
Services d'information	7 743	
Services généraux	5 292	
Coûts en personnel	14 966	
Résultats d'exploitation avant l'amortissement	97 296	
Amortissement des immobilisations	754	
Total des dépenses d'exploitation	98 050	
Moins : Autres revenus	(200)	
Résultats nets d'exploitation avant financement public	97 850	
Crédit parlementaire		
Fonctionnement et investissement	97 946	
Crédits utilisés pour l'achat de biens immobilisés	(650)	
Amortissement du financement des immobilisations reporté	754	
	98 050	
Résultats d'exploitation nets	200	
Avoir du Canada, au début de l'exercice	-	
Avoir du Canada, à la fin de l'exercice	200	\$

Commission canadienne du tourisme
Budgets d'exploitation et d'immobilisations
pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2001
(en milliers de dollars)

Exploitation	97 296	\$
<hr/>		
Immobilisations		
Matériel informatique et logiciels	500	
Meubles et améliorations locatives	150	
	650	
<hr/>		
Crédits parlementaires	97 946	\$

Commission canadienne du tourisme
Rapprochement des crédits parlementaires selon l'état des
résultats au crédits parlementaires selon l'exercice gouvernemental
pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2001
(en milliers de dollars)

Crédits parlementaires d'exploitation et d'immobilisation, selon les prévisions		98 050	\$
Crédits parlementaires approuvés en 2001-2002	82 460		
Moins : Portion appliquée à l'année civile 2002	(32 971)		
		49 489	
Crédits parlementaires approuvés en 2000-2001	80 300		
Moins : Portion appliquée à l'année civile 2000	(31 739)		
		48 561	
Crédits parlementaires appliqués à l'année civile 2001		98 050	\$

Commission canadienne du tourisme
État prévisionnel des flux de trésorerie
pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2001
(en milliers de dollars)

Activités d'exploitation		
Résultats d'exploitation nets	200	\$
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Amortissement des immobilisations	754	
Amortissement des produits reportés liés aux immobilisations	(754)	
	200	
Variation du passé et de l'actif à court terme autre que l'encaisse		
Débiteurs	1 000	
Frais payés d'avance	(50)	
Comptes fournisseurs et charges à payer	2 250	
Prestations de cessation d'emploi à payer	600	
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	4 000	
Activités de financement		
Rentrées de fonds provenant des crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration des immobilisations	650	
Activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	(650)	
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des placements à court terme	4 000	
Encaisse et placements à court terme, au début de l'exercice	-	
Encaisse et placements à court terme, à la fin de l'exercice	4 000	\$

Annexe A – Conseil d’administration

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME			
Conseil d’administration			
	Secteur public	Secteur privé – régional	Secteur privé – national
Président du Conseil	J. Buchanan	Fédéral : S.-M. – Industrie Canada (<i>membre d’office</i>)	Air : Régulier
Président	J. Watson	Ontario	Air : Non régulier
	Québec	Québec	Hôtel : luxueux
	Atlantique : N.-B. / Î.-P.-É.	Atlantique : N.-B. / Î.-P.-É.	Hôtel : Prix moyen / Chaîne économique
	Atlantique : T.-N. / N.-É.	Atlantique : T.-N. / N.-É.	Divertissements / Attractions
	Manitoba / Sask.	Manitoba / Sask.	Autochtone
	Alberta / T.N.-O. / Nunavut	Alberta / T.N.-O. / Nunavut	Promoteur / Finances / Détail / Technologie
	C.-B. / Yukon	C.-B. / Yukon	Canaux de distribution
			Général

