

# SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2005-2009

*Une généreuse nature*

COMMISSION  
CANADIENNE  
DU TOURISME



CANADIAN  
TOURISM  
COMMISSION



---

**Sommaire du plan d'entreprise  
2005-2009**

---

Pour obtenir d'autres exemplaires de cette publication, veuillez visiter notre site Web ([canadatourisme.com](http://canadatourisme.com)) ou en commander en vous adressant par courriel au centre de distribution de la CCT ([distribution@ctc-cct.ca](mailto:distribution@ctc-cct.ca)). Veuillez citer le numéro #C50479F lorsque vous passez une commande par courriel.

# Table des matières

---

<b>1. Mandat.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Introduction – L’avenir de la Commission canadienne du tourisme (CCT).....</b>	<b>3</b>
<b>3. Objectifs, stratégies, buts et priorités.....</b>	<b>7</b>
Objectifs.....	7
Stratégies.....	7
Objectif à long terme.....	7
Priorités.....	7
<b>4. L’industrie mondiale du tourisme.....</b>	<b>8</b>
<b>5. L’industrie canadienne du tourisme.....</b>	<b>9</b>
Les recettes touristiques du Canada.....	9
La contribution du tourisme aux recettes gouvernementales.....	9
L’emploi touristique.....	10
Les marchés sources du Canada.....	10
Classement international du Canada.....	10
<b>6. Résultats de l’industrie.....</b>	<b>11</b>
Résultats de l’industrie canadienne du tourisme en 2003 – Visites d’une nuit ou plus.....	11
<b>7. Le contexte des voyages.....</b>	<b>12</b>
La perte de part de marché.....	12
Le facteur de la saisonnalité.....	12
Rafraîchissement de l’image de marque du Canada.....	13
La compétitivité des prix.....	14
La demande internationale.....	14
Concurrence agressive.....	15
Prix pétroliers à la hausse.....	15
Taux de change.....	15
Passage aux frontières.....	16
Le déficit touristique du Canada.....	16
Sommaire.....	17
Plan d’urgence.....	17
<b>8. La CCT : un impact réel.....</b>	<b>18</b>
<b>9. Les partenariats : la méthode CCT.....</b>	<b>18</b>
<b>10. Mesure des résultats : Un tableau de bord prospectif pour la CCT.....</b>	<b>20</b>

<b>11. Finances .....</b>	<b>23</b>
États financiers .....	23
<b>Annexe 1 : Architecture des programmes.....</b>	<b>27</b>

---

## 1. Mandat

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est devenue une société d'État le 2 janvier 2001, au moment de l'entrée en vigueur de *la Loi sur la Commission canadienne du tourisme*.

Tel qu'énoncé dans l'article 5 de la Loi, le mandat de la CCT est le suivant :

- 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 de 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.

## 2. Introduction – L'avenir de la Commission canadienne du tourisme (CCT)

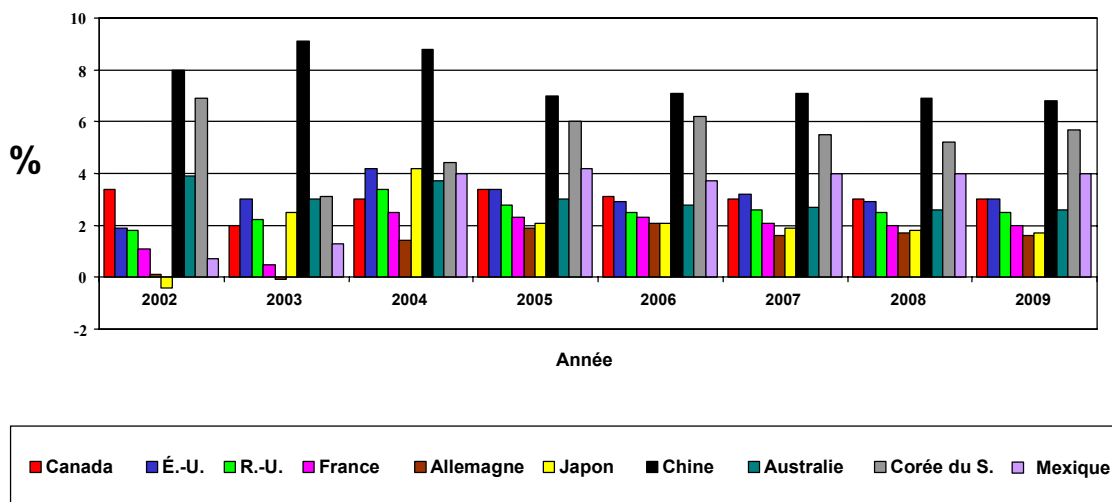
La CCT a pour mission d'augmenter la notoriété du Canada et l'intérêt que l'on y porte comme destination touristique quatre-saisons en étant dirigée par l'industrie, propulsée par le marché et axée sur la recherche.

Après trois années consécutives de conjoncture affaiblie dans l'industrie du tourisme, la CCT a mis au point diverses façons de faire innovatrices. Des stratégies ont été élaborées et continuent de l'être pour faire face à un environnement de plus en plus compétitif. Malgré un climat d'incertitude créé par le terrorisme, la guerre, les maladies et l'évolution rapide des taux de change, et en dépit des difficultés qui en découlent, le Canada a réussi à maintenir les arrivées touristiques. De fait, compte tenu de l'importance des chocs subis en 2003, la diminution a été plutôt modérée. En 2003, les recettes ont reculé de 2,0 % par rapport à 2002 (respectivement 52,1 milliards de dollars et 53,2 milliards de dollars), ce qui témoigne d'un trafic touristique relativement soutenu. Bien que les chocs des quelques dernières années soient les principales causes de cette croissance négligeable, une contraction avait débuté même avant les événements du 11 septembre 2001, lorsque l'économie américaine avait entamé une récession en mars 2001, voire encore un peu plus tôt, lorsque l'industrie du tourisme avait connu son propre ralentissement imputable à son cycle économique naturel. Les événements survenus par la suite, surtout ceux de 2003, ont compliqué la situation et rendu le redressement cyclique presque impossible.

Cependant, après les conditions anormales des dernières années, il semble que le bout du tunnel soit en vue pour le secteur du tourisme. Cet espoir est stimulé par l'accélération projetée de l'économie mondiale, une croissance d'environ 3 % étant prévue pour les deux prochaines années en ce qui concerne la plupart des marchés principaux de la CCT. Comme la santé du tourisme est directement fonction du revenu personnel disponible et que tous les principaux marchés de la CCT prévoient une croissance économique au cours des six prochaines années (quoique le rythme puisse être plus faible pour certains), l'avenir semble prometteur pour l'industrie canadienne du tourisme (voir la figure 1). En fait, tous les principaux marchés internationaux du Canada ont enregistré une croissance au premier semestre de 2004 par rapport à la même période de l'an dernier. S'il n'est guère probable que les résultats de l'année complète atteignent les niveaux de 2002, l'amélioration de l'économie et la présence d'une demande refoulée augurent d'une reprise, et la tendance haussière devrait se poursuivre en 2005.

La figure 1 illustre les projections concernant l'évolution du PIB pour chacun des marchés principaux de la CCT pour les cinq prochaines années, qui confirment les projections de croissance modeste.

Figure 1 : PIB réel – données réelles et estimatives (variation par rapport à l'année précédente, en %)



Source : World Overview, Global Insight, 3<sup>e</sup> trimestre de 2004

Comme de nouvelles possibilités se présentent, les effets persistants de 2003 semblent pour le moment être relativement négligeables. Le présent plan décrit l'orientation future de la CCT, visant à tirer parti de ces possibilités et à continuer de stimuler la croissance dans le secteur du tourisme. Les stratégies et les objectifs adoptés par la CCT se concentreront sur des projets à valeur ajoutée et sur le rendement du capital investi (RCI).

Malgré la relance projetée, il reste de nombreux défis à relever pour l'industrie canadienne du tourisme : la concurrence est plus vive que jamais; le préjugé selon lequel le Canada est froid et ennuyant demeure répandu dans plusieurs de ses marchés clés; notre connaissance des besoins et aspirations des clients est limitée; nous devons communiquer des messages puissants et l'image de marque du Canada doit être rafraîchie pour assurer un positionnement plus convaincant.

Face à ces défis et problèmes confrontant l'industrie canadienne du tourisme, des changements de fond doivent être apportés à la CCT. Avec sa stratégie de repositionnement en place pour 2005, la CCT exploitera les possibilités qui se présentent et en créera de nouvelles s'il y a lieu.

D'abord et avant tout, la CCT concentrera ses efforts sur le marketing défini au sens large englobant recherche, prix, produit, promotion, ventes et canaux de distribution. Les unités de soutien accentueront cette orientation :

- en fournissant l'infrastructure technologique adéquate et efficace à l'appui de l'ensemble voulu d'activités d'affaires électroniques;
- en rehaussant la visibilité de la CCT et de ses produits et services parmi les publics intéressés, au moyen de relations soutenues avec les médias;
- en livrant de l'information commerciale d'actualité aux divers interlocuteurs de la CCT;

- 
- en fournissant des rapports financiers utiles, fiables et opportuns et en améliorant la gestion financière à l'appui des décisions sur les programmes;
  - en plaçant le personnel voulu dans les postes voulus et en veillant à ce que tout le personnel jouisse d'un appui adéquat en matière de ressources humaines et de relations de travail;
  - en fournissant des analyses essentielles sur les marchés, au moyen de l'évaluation des programmes et d'études de conversion à la suite des campagnes de marketing.

À la suite d'un examen des programmes de toutes les unités opérationnelles et en utilisant l'outil mis au point par la CCT pour déterminer le potentiel et les résultats des marchés (l'analyse du portefeuille de marchés – APM), il a été décidé que la CCT se concentrerait sur 11 marchés clés qui assureront à l'industrie du tourisme le meilleur rendement du capital investi : les États-Unis, le marché américain des RCVM (réunions, congrès et voyages de motivation), le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, le Mexique, le Japon, l'Australie, la Corée du Sud, la Chine et le Canada. À la suite de ce changement de fond dans son orientation, la CCT cessera ses activités dans les marchés suivants le 1<sup>er</sup> janvier 2005 : Taïwan, Hong Kong, l'Asie du Sud-Est (Singapour, Thaïlande, Malaisie et Philippines), l'Italie, le Brésil, la Suisse et les Pays-Bas.

Si l'APM donne une hiérarchie du potentiel des divers marchés les uns par rapport aux autres, il ne détermine pas les niveaux d'investissement opportuns. Avec la cessation des activités dans certains marchés et la réduction du budget, 5,5 millions de dollars au total seront réinvestis dans les marchés principaux de la CCT. Les sommes seront affectées comme suit, suivant les recommandations des présidents des comités de travail : 1,6 million de dollars en Europe, 1,6 million de dollars en Asie, 800 000 \$ au marché américain des RCVM et 1,5 million aux initiatives spéciales de marketing.

En se concentrant sur 11 marchés dont on attend les meilleurs rendements, la CCT cherche à assurer à l'industrie du tourisme un rendement élevé du capital investi. La CCT tient à concentrer ses ressources dans les marchés qui présentent le meilleur potentiel.

Au sein des 11 marchés retenus, la CCT se concentrera sur les objectifs suivants : 1) revitaliser l'image de marque du Canada; 2) mieux comprendre le client (à la fois les touristes éventuels et les partenaires) grâce à la mise au point d'un ensemble d'activités d'affaires électroniques (dont un nouveau système de gestion des relations-clients et d'automatisation de l'équipe de ventes ainsi que le recours abondant au marketing électronique); et 3) créer des sites Web à la fine pointe du progrès, où il est facile de naviguer et qui communiquent des messages puissants.

Cette orientation permettra la création de nouveaux outils. Un nouvel accent sera placé sur les relations publiques par rapport au marketing de masse classique. De nouveaux systèmes électroniques de distribution aux clients seront mis en place grâce à des partenariats avec des agences de voyages en ligne comme Travelocity et Expedia. La distribution de contenu sera une priorité, surtout par le truchement de partenariats avec des réseaux spécialisés par câble ou par satellite dont le public cible englobe notre client.

Pour la CCT, cela suppose une reconsidération des besoins en matière d'agences de publicité. Le travail effectué par les agences sera réorienté et minimisé. La structure actuelle de l'équipe de ventes ressemble à celle qu'avait le ministère des Affaires étrangères il y a quelque 25 ans.



---

Lorsqu'elle est devenue un organisme de service spécial, la CCT a hérité de la structure établie pour le tourisme par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Il s'agissait d'une structure basée sur la géographie qui reflétait les priorités de ce ministère. Avec les années, on a commencé à remettre en question la validité de cette structure. Étant donné l'essor d'Internet, du marketing électronique et du courrier électronique, on la remet de plus en question car les frontières géographiques ne veulent plus rien dire. Une organisation géographique correspond à la façon dont l'industrie du tourisme fonctionne à l'heure actuelle et continuera de le faire pendant des années à venir. Cependant, il s'agit d'une structure coûteuse, répétitive et dans certains cas, inefficace, supposant des publications et(ou) activités différentes pour chaque région. Il se pourrait qu'il soit plus approprié d'adopter une organisation selon la gamme de produit ou la fonction (ou autre), qui se refléterait dans les activités de la CCT. Par conséquent, la CCT se prépare à se pencher non seulement sur sa façon de faire des affaires mais aussi sur la façon dont elle est organisée pour appuyer et mener à bien ces affaires.

Compte tenu des réalités et de la technologie d'aujourd'hui, il faudra revoir la structure de l'équipe de ventes, ses priorités et les résultats qui en sont attendus.

Le groupe Enrichissement du produit touristique et Innovation continuera d'influencer le développement de produits suivant les indications des études de marché et travaillera plus directement avec le groupe Marketing et Ventes. De telles mesures réduiront la perception du Canada comme étant froid et ennuyant, concentreront les ressources où le RCI sera le meilleur, maximiseront la connaissance des visiteurs, souligneront l'offre de produits nouveaux ou rafraîchis et assureront le plus grand impact possible du Canada dans ses marchés principaux.

Les partenariats seront redéfinis de façon à rehausser la présence d'une image de marque du Canada nouvelle et rafraîchie. Le niveau et le genre de partenariats changeront radicalement en faveur de ceux qui appuient le but de la stratégie de marketing, qui est de distribuer du contenu. La CCT continuera de recourir davantage aux partenaires non traditionnels. En outre, le transporteur aérien national du Canada, qui exerce une grande influence sur le tourisme, sera accueilli comme partenaire majeur dans les activités de la CCT. Bien que ce ne soit pas là le premier partenariat entre la CCT et Air Canada, il s'agit de la plus importante initiative de marketing que les deux entités entreprennent ensemble.

Les créneaux de marché seront mieux ciblés et les rôles et responsabilités des fonctions de base comme la Recherche, l'Enrichissement du produit touristique et Innovation ainsi que les Ventes seront mieux définis. Une approche horizontale commencera à s'affirmer dans les activités de la CCT, au lieu de l'actuelle approche verticale (géographique) plus coûteuse.

Ainsi se dessine l'orientation future de la CCT. En se concentrant sur 11 marchés qui devraient produire les meilleurs rendements, le but de la CCT sera de garantir un RCI élevé. L'évolution des marchés exigera toutefois de constants ajustements. Les sections pertinentes du plan d'entreprise décrivent en plus amples détails cette nouvelle orientation d'avenir.

---

## **3. Objectifs, stratégies, buts et priorités**

### **Objectifs**

Pour la période de 2005 à 2009, les principaux objectifs de la CCT sont les suivants :

- maximiser le rendement du capital investi (RCI) global;
- renforcer l'image de marque du Canada;
- optimiser les résultats de l'industrie;
- optimiser le rendement du marketing;
- optimiser le rendement de la CCT – de ses programmes et de son personnel.

### **Stratégies**

D'ici la fin 2009, la CCT vise à :

- retrouver le niveau de 2002 en 2006 et augmenter de 3,0 % en 2007 les recettes de voyages d'une nuit ou plus en provenance de l'étranger;
- retrouver le niveau de 2002 en 2006 et augmenter de 3,2 % en 2007 le nombre de voyages d'une nuit ou plus en provenance de l'étranger;
- rétablir une croissance positive en 2004, de l'ordre de 3,9 %, quant au nombre de voyages interprovinciaux d'une nuit ou plus;
- préserver la part de marché que détient le Canada dans les marchés outre-mer et augmenter d'un point de pourcentage la part qu'il détient dans le marché américain des voyages d'agrément;
- augmenter de plus de 10 % par rapport à 2002 les recettes de voyages au Canada d'une nuit ou plus en provenance de l'étranger durant l'hiver et les saisons intermédiaires (T1, T4);
- maintenir un ratio général d'au moins 1:1 dans les partenariats, c'est-à-dire susciter des contributions de partenaires équivalentes aux fonds de la CCT qui se prêtent aux partenariats.

### **Objectif à long terme**

La CCT a pour objectif à long terme d'augmenter de 7,5 milliards de dollars les recettes touristiques du Canada provenant de ses 11 marchés principaux d'ici la fin 2009. Cela représente une augmentation de 23,0 % par rapport au total enregistré en 2003, soit une augmentation annuelle de 3,5 % en moyenne sur six ans. Cet objectif suppose qu'aucune autre perturbation majeure ne survienne et que la conjoncture économique mondiale s'améliore.

### **Priorités**

- Veiller à ce que notre orientation et notre stratégie continuent d'être reliées aux priorités de l'industrie (être pilotée par l'industrie).
- S'adapter à la conjoncture des affaires et aux tendances de nos marchés clés (être propulsée par le marché) tout en demeurant concentrée sur nos objectifs d'affaires (marketing et ventes).
- Recueillir l'information sur les clients et l'industrie voulue pour prendre des décisions éclairées et efficaces (être axée sur la recherche).
- Créer des moyens de rendre l'industrie du tourisme plus résistante aux chocs externes.

- 
- Établir des priorités en matière de marketing et augmenter au maximum le rendement du capital investi, en commençant par les marchés principaux de la CCT.
  - Réduire au minimum le risque de diminution des voyages en raison des mesures de sécurité rehaussées à la frontière Canada-États-Unis.
  - Mettre en œuvre une image de marque du Canada rafraîchie, qui positionne le Canada de façon plus convaincante.
  - Accueillir Air Canada, le transporteur aérien national du Canada qui exerce une grande influence sur le tourisme, comme important partenaire, dans le cadre de l'initiative de définition de l'image de marque.
  - Adhérer à la notion de distribution de contenu, c'est-à-dire conclure des partenariats avec des canaux publicitaires non traditionnels dans le but de communiquer l'image de marque du Canada rafraîchie.
  - Créer des outils de ventes et de marketing (par le truchement d'une gamme d'activités d'affaires électroniques) qui permettront à la CCT de déterminer qui sont ses clients et de les cibler plus efficacement, de gérer des campagnes de marketing ayant des buts et des objectifs clairs, d'engendrer des pistes de qualité pour l'équipe de ventes et mesurer de façon plus exacte le rendement des initiatives de la CCT.
  - Avoir davantage recours à des partenariats non traditionnels.
  - Établir des mesures de résultats détaillées pour la CCT et pour chaque unité opérationnelle de la CCT; continuer de raffiner celles de l'industrie.
  - Consentir tous les efforts nécessaires pour veiller à ce que le personnel voulu est dans les postes voulus.
  - Continuer de peaufiner le système de gestion financière de sorte à pouvoir fournir en temps voulu des rapports qui sont instructifs, répondent aux besoins de la direction et peuvent guider cette dernière dans ses décisions quant aux programmes.

## **4. L'industrie mondiale du tourisme**

Le tourisme est un des secteurs les plus importants de l'économie mondiale, et son taux de croissance surpasse celui de la plupart des autres industries. Selon les estimations de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), la valeur du tourisme international s'élevait à 514 milliards de dollars américains en 2003, 8,4 % de plus qu'en 2002 (474 milliards de dollars américains). Tel que précisé par l'OMT, cette importante hausse est toutefois signe de la forte appréciation du dollar américain face à un grand nombre de devises, en particulier l'euro. Exprimé en euros, on aurait un tout autre tableau. En 2003, l'euro valait en moyenne 20 % de plus que le dollar américain comparativement à 2002. L'incertitude géopolitique et le ralentissement économique des trois dernières années ont durement touché l'industrie du tourisme. Mais étant donné le redressement attendu de l'économie mondiale, l'amélioration de la situation géopolitique et une demande refoulée, la confiance semble revenir chez les voyageurs. Selon l'OMT, le secteur du tourisme devrait reprendre du poil de la bête en 2004, et l'élan positif devrait se poursuivre en 2005. Il demeure des facteurs contribuant au climat d'incertitude, comme la menace terroriste constante et la montée en flèche des prix pétroliers.

Les facteurs principaux de la croissance globale du tourisme à l'échelle internationale sont les suivants :

- une infrastructure mondiale efficace pour les voyages;
- des tendances économiques positives;

- 
- un contexte politique pacifique;
  - la mise en valeur et la promotion de nouvelles destinations;
  - le renforcement de la classe moyenne dans les pays en voie de développement;
  - la population vieillissante qui dispose du temps et de l'argent pour voyager;
  - un intérêt accru envers les autres pays, par suite à la fois d'une économie mondialisée et de la diffusion de la technologie.

## **5. L'industrie canadienne du tourisme**

Le compte satellite du tourisme démontre que le tourisme est le 16<sup>e</sup> plus grand secteur industriel du Canada (2002), représentant 22,6 milliards de dollars (PIB touristique aux prix de base 2003) – ou 1,9 % du produit intérieur brut du Canada. En 2000, on trouvait 158 600 établissements commerciaux au sein du secteur du tourisme. Parmi eux, 99,6 % généraient un chiffre d'affaires de moins de 10 millions de dollars et se retrouvaient ainsi dans la catégorie des petites et moyennes entreprises (PME).

Les principales branches du secteur touristique au Canada sont les suivantes :

- les transports;
- l'hébergement;
- la restauration;
- les loisirs et spectacles;
- les services d'agences de voyages.

### **Les recettes touristiques du Canada**

Les recettes touristiques du Canada ont affiché une saine croissance depuis que la CCT a été créée en 1995. Les recettes touristiques ont progressé de 42,6 milliards de dollars en 1997 à 52,1 milliards en 2003. En dollars constants, les recettes ont en fait régressé, à 47,4 milliards de dollars, depuis qu'elles avaient atteint en 2001 un sommet de 49,3 milliards de dollars, soit un recul de 3,9 %. Cela représente une croissance annuelle moyenne de 3,4 % en prix courants.

### **La contribution du tourisme aux recettes gouvernementales**

Selon les estimations de Statistique Canada, le gouvernement du Canada reçoit environ 15 cents de chaque dollar dépensé par les touristes. Cela comprend les revenus générés par le tourisme des taxes fédérales, provinciales et municipales perçues sur les biens et services, telles que les taxes d'accise sur l'alcool, le tabac et le carburant, les taxes de vente sur l'hébergement et la restauration de même que les diverses taxes qui s'appliquent au transport des passagers. Pour l'ensemble des ordres de gouvernement, le total reçu s'élève à 30 cents. En appliquant ces repères aux Indicateurs nationaux du tourisme pour 2003, la CCT estime que les dépenses touristiques actuelles de 52,1 milliards de dollars produisent plus de 15,7 milliards de dollars de recettes pour l'ensemble des ordres de gouvernement (plus de 7,7 milliards de dollars pour le gouvernement du Canada, 7,0 milliards de dollars pour les gouvernements provinciaux et territoriaux, 0,9 milliard de dollars pour les gouvernements municipaux).

---

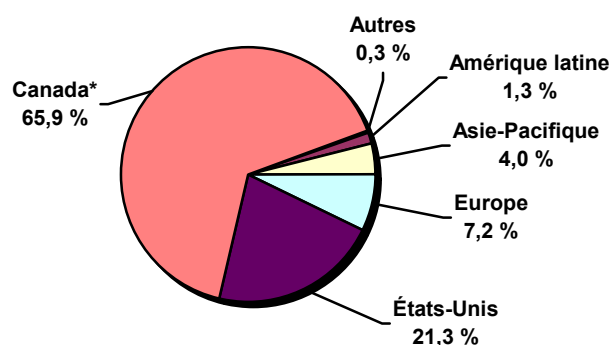
## L'emploi touristique

En 2003, l'industrie touristique a généré à elle seule 577 600 emplois directs (dont 457 600 au sein du secteur du tourisme). Parmi eux, la branche de la restauration est le plus grand employeur, avec 24,0 % de l'ensemble des emplois en tourisme. Elle est suivie de la branche de l'hébergement, avec 23,0 %; de celles des loisirs et spectacles et des services d'agences de voyages, qui font ensemble 18,0 %; et de celle des transports, avec 14,0 %.

## Les marchés sources du Canada

Les recettes provenant de marchés sources du Canada sont indiquées à la figure 2.

Figure 2 : Sources des recettes touristiques (2003)



\*Canada : voyages interprovinciaux et intraprovinciaux

Source : Statistique Canada, Enquête sur les voyages des Canadiens et Enquête sur les voyages internationaux 2003, données définitives

## Classement international du Canada

Selon les données provisoires de l'OMT, le Canada est une des destinations les plus populaires au monde, se classant au 10<sup>e</sup> rang en 2003 et récoltant 2,5 % du marché international du tourisme.

## 6. Résultats de l'industrie

En 2003, le total des dépenses touristiques effectuées au Canada s'est élevé à 52,1 milliards de dollars, 2,0 % de moins qu'en 2002. Ce total ne doit pas être confondu avec le chiffre de 34,1 milliards de dollars qui figure dans le tableau 1. Ce dernier montant concerne uniquement les dépenses au Canada des visiteurs séjournant une nuit ou plus, tandis que le chiffre plus élevé correspond au total de toutes les dépenses touristiques au Canada. La différence entre les deux chiffres comprend les dépenses effectuées au Canada par des Canadiens et des visiteurs internationaux faisant un voyage d'une seule journée; les dépenses effectuées avant et après un voyage par les Canadiens faisant des voyages intérieurs; et les dépenses au Canada de résidents canadiens en partance pour l'étranger.

Les voyages des Canadiens au Canada ont également reculé par rapport à 2002, de 9,3 % (à 86,3 millions de voyages); les recettes ont elles aussi reculé, de 8,6 %, et se sont chiffrées à 22,5 milliards de dollars. (Tableau 2)

Les voyageurs étrangers ont fait 17,4 millions de voyages d'une nuit ou plus au Canada en 2003, soit 12,8 % de moins qu'en 2002. Le nombre de voyages faits par des Américains a reculé de 11,9 %, à 14,2 millions. Les voyages d'une nuit ou plus par des résidents d'outre-mer ont diminué de 17,1 %, à 3,2 millions. (Tableau 3)

Les 17,7 millions de voyages d'une nuit ou plus faits en 2003 par les Canadiens à l'étranger représentaient une légère augmentation de 0,2 %. Le nombre de voyages d'une nuit ou plus faits par les Canadiens aux États-Unis a diminué de 2,8 %, à 12,7 millions. Les voyages d'une nuit ou plus vers des pays d'outre-mer ont augmenté de 8,4 %, passant à 5,1 millions. (Tableaux 4 et 5)

### Résultats de l'industrie canadienne du tourisme en 2003 – Visites d'une nuit ou plus

Tableau 1 : Recettes et voyages, total

	RECETTES (MILLIARDS)	CHANGEMENT PAR RAPPORT À 2002	NOMBRE DE VOYAGES	CHANGEMENT PAR RAPPORT À 2002
Canada	22,5 \$	-8,6 %	86 309 000	-9,4 %
États-Unis	7,3 \$	-13,4 %	14 231 900	-11,9 %
Outre-mer	4,3 \$	-17,1 %	3 119 000	-16,2 %
Total	34,1 \$	-10,6 %	103 728 800	-9,9 %

Source : Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux 2003, données définitives

Tableau 2 : Recettes et voyages, marché intérieur

	RECETTES (MILLIARDS)	CHANGEMENT PAR RAPPORT À 2002	NOMBRE DE VOYAGES	CHANGEMENT PAR RAPPORT À 2002
Interprovincial	10,1 \$	-7,9 %	16 722 000	-10,6 %
Intraprovincial	12,4 \$	-9,1 %	69 586 000	-9,0 %
Total, marché intérieur	22,5 \$	-8,6 %	86 309 000	-9,3 %

Source : Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux 2003, données définitives

**Tableau 3 : Recettes et voyages, arrivées de l'étranger**

	RECETTES (MILLIARDS)	CHANGEMENT PAR RAPPORT À 2002	NOMBRE DE VOYAGES	CHANGEMENT PAR RAPPORT À 2002
États-Unis	7,3 \$	-13,4 %	14 231 900	-11,9 %
Outre-mer	4,3 \$	-17,1 %	3 119 000	-16,2 %
Total, arrivées de l'étranger	11,6 \$	-14,8 %	17 350 900	-12,8 %

Source : Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux 2003, données définitives

**Tableau 4 : Dépenses effectuées par les Canadiens**

	RECETTES (MILLIARDS)	CHANGEMENT PAR RAPPORT À 2002
États-Unis	8,1 \$	-4,5 %
Outre-mer	7,6 \$	6,8 %
Total, dépenses à l'étranger	15,7 \$	6,8 %

Source : Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux 2003, données définitives

**Tableau 5 : Voyages à l'étranger effectués par les Canadiens**

	NOMBRE DE VOYAGES	CHANGEMENT PAR RAPPORT À 2002
États-Unis	12 665 000	-2,8 %
Outre-mer	5 074 000	8,4 %
Total, voyages à l'étranger	17 739 000	0,2 %

Source : Statistique Canada, Enquête sur les voyages internationaux 2003, données définitives

## 7. Le contexte des voyages

### La perte de part de marché

Au cours des cinq dernières années, le Canada a connu de bons résultats comme destination touristique internationale. Cependant, on n'a pas été en présence d'une tendance haussière continue; cela a plutôt été en dents de scie. Comme on l'a expliqué à la section 2, les trois dernières années ont été des années de contraction. De plus en plus de pays reconnaissent le potentiel du tourisme et y consentent davantage de ressources; il y a donc un plus grand nombre d'acteurs présents dans tous les marchés, et il se peut que la perte de part de marché soit inévitable. En fait, en matière de voyages à l'étranger à destination de nos marchés principaux, la part de marché du Canada a régressé. Il en a résulté une importante perte de recettes potentielles pour l'industrie canadienne du tourisme.

### Le facteur de la saisonnalité

La saisonnalité du Canada est un grand facteur dans la rentabilité de l'industrie touristique du pays. Près de 70 % des visiteurs internationaux arrivent au Canada entre le 1<sup>er</sup> avril et le 30 septembre. Si certaines entreprises peuvent prolonger les saisons intermédiaires que sont le printemps et l'automne, il est à l'évidence nécessaire d'augmenter le tourisme d'hiver. La part des recettes provenant de l'hiver a augmenté au cours des dernières années en ce qui concerne la plupart des marchés du Canada. L'impératif de positionner le Canada comme destination quatre-saisons est exprimé clairement dans l'énoncé de vision de la CCT.

---

Le tourisme d'hiver est une grande priorité de la CCT, qui vise à aider l'industrie à se développer et à mieux commercialiser l'inventaire de produits touristiques hivernaux. Pour cette raison, les activités hivernales sont incluses comme une composante importante des programmes de tous les marchés. La croissance du tourisme d'hiver contribuera fortement à la croissance globale du secteur canadien du tourisme et l'aidera à récupérer de la part de marché.

## **Rafrâichissement de l'image de marque du Canada**

La CCT continue de mettre en place de nombreux programmes pour dissiper les préjugés négatifs à l'égard du Canada et pour tirer parti des perceptions positives. Actuellement, les consommateurs américains, qui forment le premier marché international du Canada, ne sont guère sensibles à l'image du Canada et en particulier au double sens du slogan exprimant cette image, « Discover our true nature »/« Une généreuse nature ». D'ailleurs, les efforts de promotion de l'image de marque ont évolué surtout dans le sens d'une description du Canada axée sur la nature, ce qui néglige l'atout culture/villes du Canada, également important pour attirer des voyageurs.

Les voyageurs choisissent une destination en fonction d'un ou de plusieurs facteurs de motivation. Avec un positionnement efficace de son image, une destination deviendra la raison d'un voyage plutôt que seulement un élément accessoire face aux exigences du voyageur. Dans un marché de plus en plus concurrentiel, il faut différencier le Canada d'autres destinations et renforcer l'attrait émotionnel de la destination dans l'esprit des voyageurs éventuels. Des marques bien définies et puissantes peuvent influencer les choix des consommateurs et la rentabilité.

Pour se pencher sur cet enjeu stratégique fondamental, la CCT a entrepris un exercice de consultation dans le but de définir une image de marque qui augmente l'attrait du Canada. Comptant sur l'entière participation de l'industrie, le processus et son aboutissement seront essentiels pour différencier le produit touristique canadien (dans toute sa richesse) de ce qu'offre chacun des concurrents internationaux du Canada.

Une initiative d'envergure doit culminer avec le lancement de l'image de marque du Canada rafraîchie. Il s'agit de l'entente de marketing unique survenue entre la CCT et Air Canada ayant pour objectif d'attirer davantage de voyageurs internationaux au Canada. L'entente d'une durée de trois ans, évaluée à plus de 46 millions de dollars, prévoit le lancement d'une campagne publicitaire conjointe mettant en vedette le succès de Céline Dion, *You and I... Were Meant to Fly*, dans le but de stimuler les voyages en provenance de marchés ciblés des États-Unis et du Royaume-Uni. D'autres entreprises touristiques auront l'occasion d'y prendre part et d'y associer leur marque, assurant ainsi une meilleure visibilité aux produits touristiques et au transporteur aérien national du Canada. Ce partenariat cible les deux principaux marchés internationaux du Canada. Au Royaume-Uni, la campagne se déroulera en janvier et février 2005 afin de stimuler les voyages à destination du Canada au cours de la saison touristique printemps-été. La CCT s'attaquera ensuite au marché américain dans le cadre d'une campagne de six semaines qui devrait débiter en mars et se terminer en avril. D'autres initiatives publicitaires tactiques et axées sur l'image de marque suivront, tout comme les activités de marketing entreprises avec d'autres partenaires de l'industrie.



---

## **La compétitivité des prix**

L'augmentation des prix des forfaits touristiques au Canada ces dernières années a miné la compétitivité du Canada. Le coût majoré d'importants produits et services canadiens pour les visiteurs étrangers découle en grande partie de l'évolution des taux de change dans plusieurs marchés d'outre-mer. Étant donné que l'euro a atteint en 2004 le niveau le plus élevé de son existence, les voyages à l'étranger au départ de l'Europe devraient augmenter. Cependant, la montée des prix pétroliers devrait créer une certaine volatilité chez l'euro, ce qui devrait affecter les voyages en provenance d'Europe. Par ailleurs, l'essor des affréteurs, en particulier des transporteurs aériens à bas prix, en Europe, fait en sorte qu'une portion de la compétitivité des prix est réalisée grâce au coût du transport aérien.

Étant donné l'affaiblissement du dollar américain par rapport au dollar canadien, le Canada est devenu une destination plus coûteuse pour les voyageurs américains. Par le passé, la faiblesse du dollar canadien contribuait à la compétitivité des prix et faisait ainsi du Canada une destination idéale pour les Américains. La vigueur du dollar canadien pourrait dissuader certains Américains de visiter le Canada. Les voyages à l'intérieur du Canada sont également devenus plus dispendieux pour les Canadiens, en regard d'autres biens et services. Depuis 1997, l'indice des prix des voyages a augmenté au Canada de 18,7 %; l'indice des prix à la consommation a augmenté de seulement 13,8 % sur la même période.

Comme les prix dépendent de fluctuations du marché que la CCT ne peut pas contrôler, elle peut uniquement préparer l'industrie aux disparités des prix qui s'annoncent et suggérer des mesures en conséquence. Ce travail se fait par l'entremise de son équipe de ventes à l'étranger et de ses comités de travail formés de représentants de l'industrie, en veillant à ce qu'ils disposent de données précises sur les marchés.

## **La demande internationale**

Les aspirations et besoins des visiteurs internationaux évoluent avec le temps, et parfois de façon inattendue. La demande à l'égard des voyages à l'étranger a augmenté au cours des cinq dernières années dans les grands marchés du Canada en tant que destination désirable, malgré de grands changements dans leur conjoncture économique.

Ces changements obligent les organisations de marketing à reconsidérer les façons dont elles répondent aux besoins des voyageurs. Grâce à la recherche et à l'analyse des marchés qu'elle effectue, la CCT aide à cerner ces besoins et ajuste régulièrement ses objectifs pour les divers marchés en conséquence. Une des tendances que la CCT a discernées, par exemple, est l'essor des voyages axés sur l'expérience. Davantage de touristes recherchent maintenant une expérience précise plutôt qu'une destination. Les vacances axées sur la santé – comme un séjour dans un spa –, sur l'amour de la nature ou sur la passion de la gastronomie sont des exemples de telles expériences. Face à ces tendances, la CCT doit régulièrement ajuster l'orientation de ses efforts de marketing et le contenu de ses documents promotionnels. On a par ailleurs remarqué l'importance croissante du marketing électronique. À cet égard, la CCT agit de façon proactive en entreprenant la mise en place de solutions de gestion des relations-clients (CRM), d'automatisation de l'équipe de ventes et de marketing électronique.

---

## Concurrence agressive

De nombreux pays deviennent de plus en plus conscients du grand rôle que joue le tourisme dans leur économie. Par conséquent, ils ont créé des campagnes internationales ciblées pour la promotion du tourisme, investissant lourdement pour attirer les visiteurs internationaux.

Les principaux concurrents touristiques du Canada sont l'Australie, la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et divers États et villes des États-Unis. Tous continuent d'affecter des ressources de plus en plus importantes à leur promotion. En comparaison, le budget annuel de la CCT a eu tendance à stagner ou à être réduit.

## Prix pétroliers à la hausse

La flambée des prix pétroliers est un important facteur qui pourrait entraver la stratégie prévue. Le 27 septembre 2004, le prix du baril a atteint 50 \$US; la flambée des prix pourrait miner la croissance de l'industrie du tourisme. Un document produit par l'Institut canadien de recherche sur le tourisme du Conference Board du Canada contient une analyse des répercussions des prix pétroliers élevés sur l'industrie canadienne du tourisme. Au moment de cette analyse (mai 2004), le prix était de 41,85 \$US le baril. Voici les conclusions de l'analyse préliminaire supposant que le prix augmente de 33 %, soit à entre 50 \$US et 55 \$US le baril :

- diminution possible de 1 à 2 % du nombre de voyages intérieurs d'une nuit ou plus;
- diminution possible de 2 à 4 % du nombre de voyages intérieurs d'une nuit ou plus par avion;
- diminution possible de 1 à 2 % du nombre de voyages d'une nuit ou plus en auto en provenance des États-Unis;
- diminution possible d'environ 3 % du nombre de voyages d'une nuit ou plus par avion en provenance des États-Unis;
- diminution possible de 1 à 2 % du nombre de voyages d'une nuit ou plus par avion en provenance d'outre-mer (en supposant une augmentation de 5 % du prix du billet).

## Taux de change

Le dollar canadien atteint sa valeur la plus élevée en 11 ans, se situant à 0,80 \$US, et on s'inquiète des répercussions pour les voyages à destination et en provenance du Canada. Un récent rapport de l'Institut canadien de recherche sur le tourisme préparé pour la CCT illustre les effets que ce phénomène pourrait avoir sur l'industrie canadienne du tourisme. Ce rapport se concentre sur des scénarios distincts qui semblent recouvrir les possibilités les plus plausibles au cours de la prochaine année, selon une hypothèse de référence de 0,742 \$ par rapport au dollar américain. Une appréciation de 5 % de la valeur du dollar canadien pourrait entraîner une baisse (de 0,7 %) de la croissance de 6,8 % du volume de voyages d'une nuit ou plus effectués par des Américains au Canada prévu dans l'hypothèse de référence.

Pour ce qui est du déficit touristique, une augmentation de 10 % de la valeur du dollar canadien pourrait entraîner une hausse de 1,2 milliard de dollars au chapitre des dépenses des Canadiens qui voyageront aux États-Unis en 2005 par rapport à l'hypothèse de référence. Si la valeur du dollar canadien augmentait de 15 %, le déficit touristique mondial du Canada atteindrait ainsi 6 677 millions de dollars en 2005, par rapport à 4 404 millions de dollars selon l'hypothèse de référence.

## Passage aux frontières

Les menaces persistantes de terrorisme ont entraîné un resserrement des mesures de sécurité à la frontière entre les États-Unis et le Canada, donc des attentes aux passages frontaliers. L'attente aux frontières en Ontario est un problème de taille. Au seul plan du tourisme, la baisse de voyageurs américains en Ontario ces derniers temps s'est traduit pour la province en une perte de revenus potentiels annuelle de plus de 200 millions de dollars (Source : « *Cost of Border Delays to Ontario* », comité des frontières et du développement commercial de la Chambre de commerce de l'Ontario (OCC)).

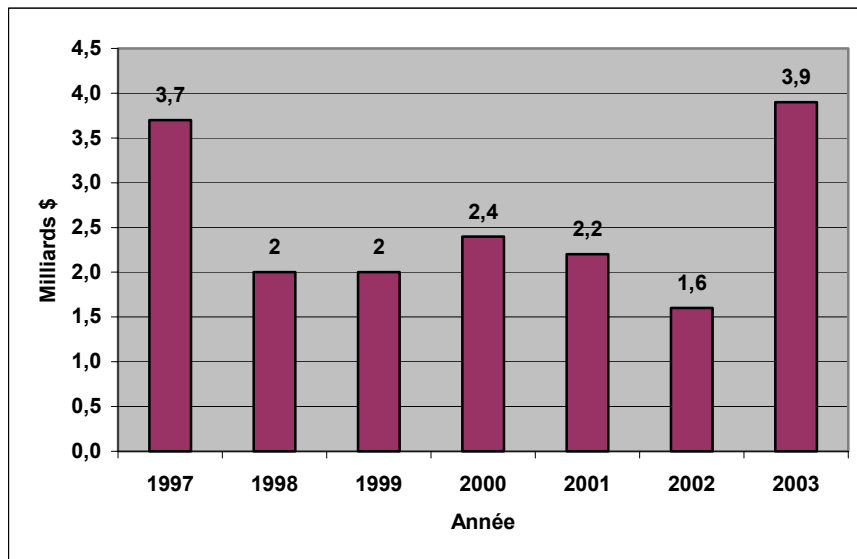
Étant donné que près de 28 millions d'Américains sont venus au Canada en auto en 2003, l'attente que doivent subir les touristes et voyageurs d'affaires américains à la frontière canado-américaine préoccupe de plus en plus l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC). Cette dernière cherche des solutions tant indépendamment qu'au sein de la Coalition pour des frontières sécuritaires et efficaces sur le plan commercial, dont elle est membre fondateur.

## Le déficit touristique du Canada

Malgré l'importance des dépenses touristiques au Canada, les touristes canadiens dépensent beaucoup plus à l'extérieur du pays que ne le font les visiteurs étrangers au Canada. Le pays est donc en situation de déficit touristique. Étant donné l'appréciation du dollar canadien par rapport à la devise américaine, de plus en plus de Canadiens continueront de voyager aux États-Unis et outre-mer. Avec ces dépenses accrues à l'étranger, le déficit touristique se creusera davantage. En octobre 2004, le dollar canadien a atteint un sommet en 11 ans en franchissant la marque des 80 cents. Cette appréciation du dollar canadien est de mauvais augure pour le déficit touristique du Canada.

La figure 3 illustre l'évolution du déficit touristique du Canada depuis sept ans. En 2003, le déficit était à son plus haut depuis 1997, atteignant 3,9 milliards de dollars.

Figure 3 : Le déficit touristique du Canada



Source : Statistique Canada, Indicateurs nationaux du tourisme – Estimations trimestrielles, 2<sup>e</sup> trimestre de 2004

---

## Sommaire

En résumé, le gouvernement en général et la CCT en particulier font face à un certain nombre de risques continus. Il y a des risques que la CCT peut contrôler et d'autres pas. Dans bien des cas, ces risques sont semblables à ceux auxquels l'industrie doit faire face étant donné la nature du tourisme. Les risques d'entreprise qui font exception, en particulier pour la CCT, sont les dépassements des coûts et le ratio entre les crédits et les contributions des partenaires. La CCT a l'intention d'atténuer ces risques dans toutes ses activités continues.

**Tableau 6 : Risques contrôlables et incontrôlables**

<b>RISQUES QUE LA CCT PEUT CONTRÔLER</b>	<b>RISQUES QUE LA CCT NE PEUT CONTRÔLER</b>
Dépassement des coûts	Conjoncture économique
Ratio crédits/partenaires	Fluctuations du marché
Accès aérien	Taux de change
Politiques gouvernementales	Coût du carburant
Image de marque du Canada	Activité entreprise par les concurrents
Messages percutants	Catastrophes

*Source : Compilation de la CCT*

## Plan d'urgence

Le plan d'urgence de la CCT comporte quatre volets. Primo, dans le cadre d'une stratégie de réduction des risques, l'équipe de la Recherche et le personnel de ventes à l'étranger examinent continuellement l'industrie, les marchés, les médias et les systèmes d'information à l'échelle de la planète afin de déceler les nouveaux éléments qui pourraient se transformer en un choc majeur. Chaque mois, on analyse ces questions et on en prépare des résumés afin de permettre la discussion. Secundo, lorsqu'un choc majeur prend forme, la CCT assume un rôle de leadership en procurant à l'industrie, en temps opportun, les meilleurs renseignements disponibles afin de permettre à cette dernière de prendre des décisions s'appuyant sur une analyse de rentabilisation à la lumière du choc qui s'annonce. Ces renseignements découlent des renseignements glanés dans les marchés par notre personnel de ventes et d'études et travaux de recherche qui sont commandés. À cet égard, on consulte chaque semaine des représentants de l'industrie afin d'en apprendre davantage sur le choc à venir. Tercio, la CCT a convenu de réexaminer une fois par année la façon dont les fonds sont affectés, en fonction de l'évolution des marchés et des réalités. En présence d'une situation spéciale, on y procédera plus fréquemment. La CCT ne réaffectera des fonds d'un marché à l'autre que si le rendement et les renseignements obtenus justifient une telle mesure. Il s'agirait là aussi d'une décision fondée sur une solide analyse de rentabilisation. Quarto, la CCT mettra en place un programme de communications proactif en ce qui concerne l'utilisation tactique des médias et les relations avec les intervenants, de sorte que lorsqu'on s'adresse aux médias, on parle d'une voix commune et l'on utilise tous les mêmes faits et messages. Cela permet aussi d'assurer que tous les intervenants puisent à même une base d'informations commune et exacte.

---

## 8. La CCT : un impact réel

La création de la CCT découle de la reconnaissance, par le gouvernement du Canada, de l'importance croissante du tourisme et de son apport à l'économie. Le gouvernement a déterminé que pour permettre au Canada de réaliser son potentiel dans un marché international qui est intensément compétitif, il faut assurer une coopération efficace entre tous les ordres de gouvernement ainsi qu'entre le gouvernement et le secteur privé.

La CCT produit un impact réel pour les raisons suivantes :

- elle encourage l'industrie à travailler et à planifier ensemble;
- elle assume un rôle de leadership en période de crise/de turbulence;
- elle génère en investissements de partenaires plus de 83,2 millions de dollars (2003) qui, ajoutés au budget de base de la CCT de 83,8 millions de dollars (2003), engendrent un potentiel de 167 millions de dollars en activités commerciales dans les marchés (2003);
- elle est présente dans 11 marchés dont 9 pays étrangers, avec plusieurs bureaux à l'international qui offrent sur le terrain un appui aux efforts de ventes et qui aident à comprendre le marché;
- elle poursuit un programme efficace de relations médias dans les grands marchés internationaux;
- elle fait mieux connaître les entreprises canadiennes au monde entier, ce qui les aide à vendre leurs produits;
- elle crée des programmes de concert avec des comités pilotés par l'industrie, ce qui garantit que les besoins cernés par l'industrie sont comblés;
- elle affecte des ressources là où elles sont le plus productives;
- elle assure la présence du Canada à de nombreux comités, commissions et groupes de travail s'intéressant au tourisme au pays et à l'échelle internationale.

## 9. Les partenariats : la méthode CCT

La contribution des partenaires constitue un autre indicateur. On s'entend généralement pour dire qu'une contribution élevée suppose que les activités de la CCT jouissent d'un important appui et qu'elles auront de ce fait un maximum d'incidence sur le marché.

Les contributions des partenaires relèvent de trois types de dispositions.

Dans un premier cas, la CCT reçoit des sommes de ses partenaires. Elle agit alors en tant que banquier et utilise les sommes qui lui sont confiées et ses propres fonds pour financer un programme conjoint.

Le deuxième type de partenariat est celui qu'on appelle « de tiers ». Dans ce cas, c'est le partenaire (le tiers) qui reçoit une somme de la CCT et il utilise cette somme, ses propres fonds et ceux d'autres partenaires pour financer une initiative conjointe. Cela correspond habituellement aux deux tiers du total.

Les contributions en nature sont le dernier type. Dans ce cas, le partenaire offre des services en nature d'un certain prix ou d'une certaine valeur. Par exemple, un transporteur aérien peut offrir des billets pour un circuit médiatique au Canada. Bien qu'aucun argent n'ait été échangé, ces billets gratuits ont une valeur et elle est comptabilisée dans la contribution totale du transporteur aérien lorsque la CCT calcule le ratio de la contribution des partenaires.

Globalement, la participation de l'industrie aux activités de la CCT, qui se reflète dans le nombre de partenaires par année, a augmenté depuis 2000. Cependant, elle a fluctué dans un certain nombre de programmes, comme ceux de l'Europe, de l'Amérique latine et de la Recherche.

**Tableau 7 : Partenaires de l'industrie selon le programme de la CCT (2000-2003)**

PROGRAMME	2000	2001	2002	2003
États-Unis	480	558	620	528
Europe-Amérique latine	478	542	512	380
Asie-Pacifique	240	258	269	276
RCVM	163	192	291	218
Enrichissement du produit touristique et Innovation	174	187	136	124
Canada	151	96	166	204
Recherche	44	19	48	67
<b>TOTAL</b>	<b>1 730</b>	<b>1 852</b>	<b>2 042</b>	<b>1 797</b>

Source : compilation de la CCT

Ces partenaires ont engendré des revenus qui ont dans l'ensemble permis à la CCT de maintenir le ratio 1:1 visé en matière d'investissement. Pour préserver une certaine souplesse face aux marchés établis, en développement et émergents, la CCT calcule une moyenne générale.

La participation de l'industrie selon le programme, qui se reflète par la somme fournie en dollars, a dans l'ensemble permis de dépasser le ratio 1:1 en matière d'investissement. Il est à noter que le mandat de la CCT est de viser l'obtention d'une somme globale équivalente à son budget de base, et non pas de maintenir un ratio particulier pour chacun des programmes.

**Tableau 8 : Appui de l'industrie (contribution des partenaires) par programme de la CCT (millions \$)\***

PROGRAMME	2002	RATIO	2003	RATIO
États-Unis	47,4 \$	2:1	31,9 \$	1,5:1
Europe-Amérique latine	20,2 \$	1,4:1	16,3 \$	1,2: 1
Asie-Pacifique	12,0 \$	1:1	10,8 \$	0,9:1
Canada	14,2 \$	2,3:1	7,2 \$	1,1:1
RCVM	6,7 \$	1:1	5,3 \$	0,8:1
Enrichissement du produit touristique et Innovation	6,2 \$	1:1	6,1 \$	1,9:1
Recherche	6,9 \$	2:1	5,6 \$	1,4:1
<b>TOTAL</b>	<b>113,6 \$</b>		<b>83,2 \$</b>	<b>1,2:1</b>

\*Ratio entre les contributions des partenaires et le budget

Source : compilation de la CCT

---

## 10. Mesure des résultats : Un tableau de bord prospectif pour la CCT

Pour atteindre ces objectifs d'une part, et d'autre part mesurer les résultats de l'industrie, la CCT s'emploiera à établir des mesures de résultats détaillées. Elles permettront de présenter le résultat des activités de la CCT par unité opérationnelle sous forme de tableau de bord prospectif. Cet exercice a pour but de produire des mesures de résultats qui soient au diapason des objectifs et stratégies reliés au mandat de la CCT.

La CCT est en voie de se doter d'un tableau de bord prospectif sur mesure. Si la CCT suit et compile ses résultats et ceux de l'industrie, on n'avait jamais établi formellement un tableau de bord prospectif pour toutes les unités opérationnelles de la CCT. Le tableau de bord prospectif aidera à communiquer efficacement la stratégie d'une organisation multi-disciplinaire et décentralisée comme la CCT. La beauté d'un tableau de bord, c'est qu'il permet de réunir les divers aspects du rendement dans un même cadre uniforme et intégré que tous les échelons utilisent. Le tableau de bord établira le lien entre la stratégie dont se dote la CCT et ses résultats par la suite. Le diagramme qui suit propose un tableau de bord prospectif pour la CCT (l'architecture des programmes figurant à l'annexe 1 illustre elle aussi les fonctions des diverses unités opérationnelles de la CCT). Les trois triangles illustrent le processus que suivra la CCT pour définir des mesures détaillées. Le triangle du bas représente les mesures se rapportant aux unités de soutien – Finances et Technologie de l'information; Ressources humaines; Communications; Marketing électronique; Études de marché; Relations avec l'industrie. Le triangle central représente les mesures se rapportant aux fonctions de base de la CCT : Marketing; Recherche; Enrichissement du produit touristique et Innovation. Le triangle du haut reflète les mesures détaillées se rapportant à des objectifs correspondant à la mission de la CCT telle que définie par la loi.

Les mesures de résultats adoptées seront un savant mélange de mesures d'évaluation des résultats, de résultats passés (repères) et de mesures tournées vers les résultats futurs. Le tableau de bord servira à suivre au fil du temps les réalisations émanant d'initiatives planifiées, à les évaluer et mesurer en fonction d'une série de résultats escomptés, et à faire rapport des résultats.

L'élaboration du tableau de bord sera évolutive et intimement liée à celle de la stratégie pour 2005.

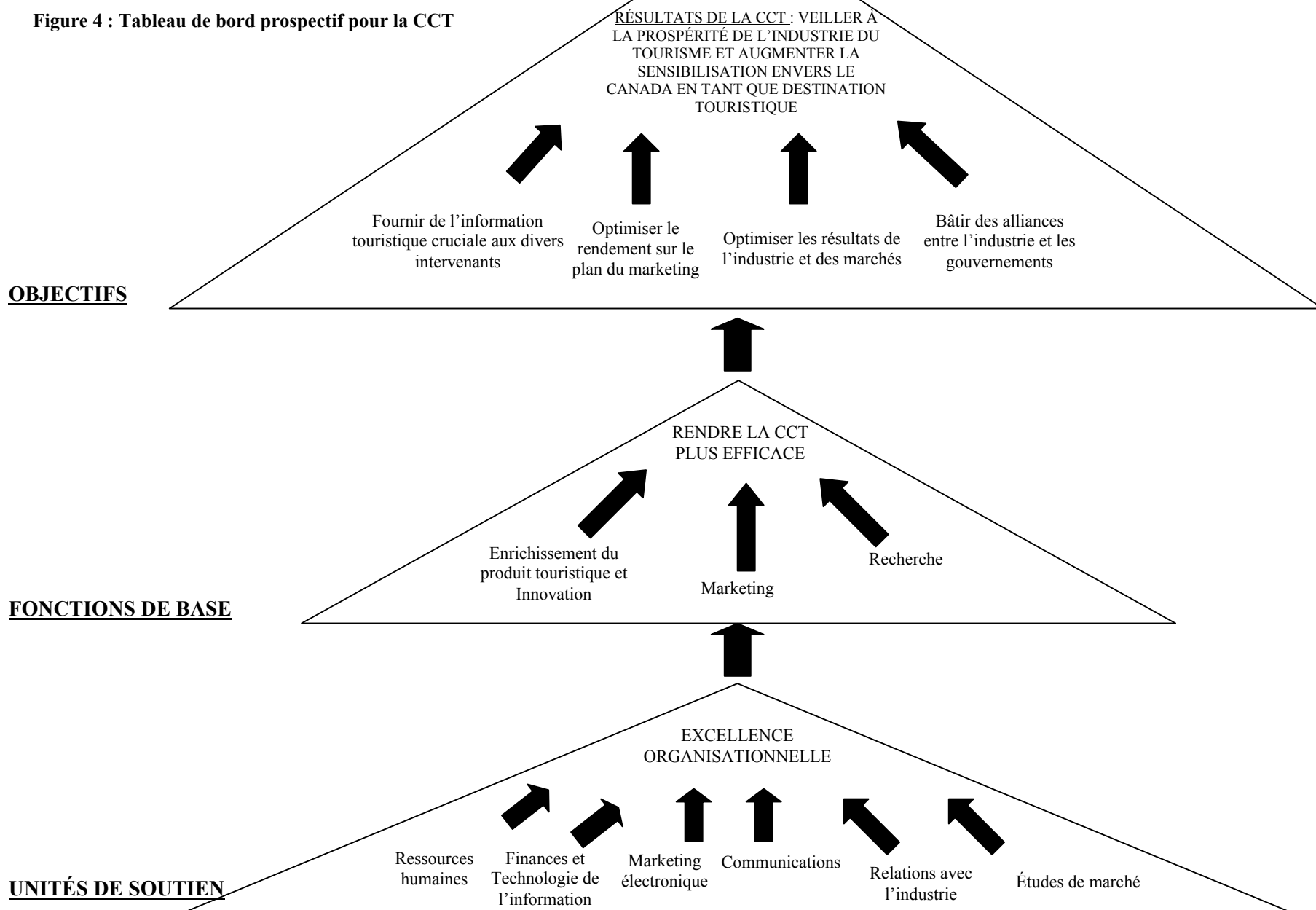
À ce stade-ci, la CCT est toujours à déterminer les mesures qu'il convient d'adopter pour chacune des unités opérationnelles. Il importe de noter que les mesures peuvent être qualitatives comme quantitatives. Par ailleurs, on remarquera que pour certaines mesures, il n'existe aucun repère; il se pourrait que l'année 2005 serve de repère.

En 2005, toutes les unités opérationnelles de la CCT feront un suivi de leurs résultats et en feront rapport. Le tableau qui suit contient les mesures de résultats pour l'ensemble de la CCT.

L'ensemble de la CCT			Résultat escompté		
ACTIVITÉ	OBJECTIF	MESURE	REPÈRE	2005	2006
Exercice de la marque	Lancer une image de marque rafraîchie dans tous les marchés principaux de la CCT	Lancement de la nouvelle image de marque en mars 2005	-	Mars 2005	s.o.
Appui accordé aux programmes de la CCT de la part des intervenants	Veiller à la satisfaction de tous les intervenants	Sondage auprès des intervenants	-	Au moins 3 sur 5 sont satisfaits	Au moins 3 sur 5 sont satisfaits
Utilisation optimale des fonds de marketing	Forger des partenariats avec l'industrie et atteindre ou dépasser l'objectif de 1:1 (\$ partenaires ≥ \$ CCT)	Ratio de la contribution des partenaires	1,2:1 (2003)	1:1 au min.	1:1 au min.
Sondage annuel auprès des employés	Créer un milieu de travail productif et sain	Satisfaction des employés	2,73 sur 5 sont satisfaits (2003)	Au moins 3 sur 5 sont satisfaits	Au moins 3 sur 5 sont satisfaits
Programmes de marketing	Créer des messages efficaces en ayant recours aux sites Web voyagecanada	Nombre de visiteurs au site voyagecanada (visites uniques)	291 399 (juillet 2004)	↑ 10 %	↑ 10 %



Figure 4 : Tableau de bord prospectif pour la CCT



---

## 11. Finances

La division des Finances de la CCT est responsable de la gestion financière, de l'approvisionnement et de la gestion des installations. En ce qui concerne les installations, l'administration centrale de la CCT se trouve à Ottawa. Tel que mentionné dans le plan 2004-2008, la CCT a décidé de retirer ses bureaux à l'étranger des locaux du MAECI. Cette transition a été faite en 2004 et par conséquent, tous les bureaux seront des entités autonomes en 2005. Bien qu'il ait fallu engager des dépenses en améliorations locatives, en mobilier et en frais juridiques, on prévoit réaliser à l'avenir des économies de 600 000 \$ par année par rapport à ce qu'on devait verser au MAECI.

La division des Finances de la CCT agit en tant qu'unité autonome et s'occupe de toute l'administration financière de la CCT. Le système informatique de la division des Finances a fait l'objet d'une reconfiguration l'an dernier pour pouvoir soutenir des fonctions supplémentaires. Le personnel des bureaux étrangers a maintenant la possibilité d'accéder efficacement aux données financières et de les traiter. Par ailleurs, la CCT a adopté un logiciel de gestion financière mieux adapté. Il permettra de se concentrer sur la gestion des programmes plutôt qu'uniquement sur les rapports financiers.

La direction tient des systèmes de contrôle comptable interne qui visent à fournir l'assurance raisonnable que des renseignements financiers pertinents et fiables sont produits et que les opérations sont conformes aux autorisations pertinentes. La CCT a mis sur pied un groupe de travail sur les pratiques de gestion financière. À ce jour, le groupe de travail a présenté au comité de direction du projet 26 recommandations pour rationaliser les processus, favoriser les pratiques exemplaires et renforcer les relations de travail. Les recommandations ont été classées dans sept catégories et touchent des éléments comme l'amélioration des processus et instruments d'établissement du budget, de prévision, d'analyse des écarts et de compte rendu; l'automatisation du déroulement du processus d'approvisionnement; etc.

### États financiers

L'analyse financière qui suit tient compte des données financières réelles et prévues des exercices 2003 à 2009.

**Commission canadienne du tourisme**

**Bilan**

Pour les exercices se terminant du 31 décembre 2003 au 31 décembre 2009

(montants en milliers)

**Tableau 1**

	RÉEL 31 DÉC. 2003	ESTIMÉ 31 DÉC. 2004	PRÉVU 31 DÉC. 2005	PRÉVU 31 DÉC. 2006	PRÉVU 31 DÉC. 2007	PRÉVU 31 DÉC. 2008	PRÉVU 31 DÉC. 2009
<b>Actif</b>							
À court terme							
Encaisse	9 838 \$	4 500 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$
Débiteurs :							
Gouvernement du Canada	3 776	3 810	3 779	3 779	3 779	3 779	3 779
Crédits parlementaires	6 281	8 703	3 065	3 065	3 065	3 065	3 065
Autres	3 213	3 805	3 800	3 800	3 800	3 800	3 800
Autres éléments d'actif	499	1 152	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
	<b>23 607</b>	<b>21 970</b>	<b>16 744</b>	<b>16 744</b>	<b>16 744</b>	<b>16 744</b>	<b>16 744</b>
Immobilisations	3 955	4 201	4 011	4 586	3 901	2 556	1 842
	<b>27 562 \$</b>	<b>26 171 \$</b>	<b>20 755 \$</b>	<b>21 330 \$</b>	<b>20 645 \$</b>	<b>19 300 \$</b>	<b>18 586 \$</b>
<b>Passif</b>							
À court terme							
Créditeurs et charges à payer :							
Gouvernement du Canada	1 848 \$	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$
Autres	19 548	9 584	9 584	9 584	9 584	9 584	9 584
Produit reporté	392	4 090	-	-	-	-	-
	<b>21 788</b>	<b>15 674</b>	<b>11 584</b>	<b>11 584</b>	<b>11 584</b>	<b>11 584</b>	<b>11 584</b>
Avantages sociaux futurs	3 312	3 076	3 076	3 076	3 076	3 076	3 076
Financement des immobilisations reporté	3 955	4 201	4 011	4 586	3 901	2 556	1 842
	<b>7 267</b>	<b>7 277</b>	<b>7 087</b>	<b>7 662</b>	<b>6 977</b>	<b>5 632</b>	<b>4 918</b>
(Déficit) Surplus du Canada	(1 493)	3 220	2 084	2 084	2 084	2 084	2 084
	<b>27 562 \$</b>	<b>26 171 \$</b>	<b>20 755 \$</b>	<b>21 330 \$</b>	<b>20 645 \$</b>	<b>19 300 \$</b>	<b>18 586 \$</b>

**Commission canadienne du tourisme**  
**État des résultats et du déficit du Canada**  
**pour les exercices se terminant du 31 décembre 2003 au 31 décembre 2009**  
**(montants en milliers)**

**Tableau 2**

	RÉEL 31 DÉC. 2003	ESTIMÉ 31 DÉC. 2004	PRÉVU 31 DÉC. 2005	PRÉVU 31 DÉC. 2006	PRÉVU 31 DÉC. 2007	PRÉVU 31 DÉC. 2008	PRÉVU 31 DÉC. 2009
<b>Revenu</b>							
Contributions des partenaires	12 627 \$	8 067 \$	8 000 \$	8 000 \$	8 000 \$	8 000 \$	8 000 \$
Autres	699	640	400	400	400	400	400
	<b>13 326</b>	<b>8 707</b>	<b>8 400</b>	<b>8 400</b>	<b>8 400</b>	<b>8 400</b>	<b>8 400</b>
<b>Charges</b>							
Marketing et Ventes	90 148	78 832	72 465	70 465	70 465	70 465	70 465
Services d'information	7 405	6 244	5 511	6 511	6 511	6 511	6 511
Services généraux	12 596	12 002	10 681	10 545	10 545	10 545	10 545
Amortissement des immobilisations	1 434	1 050	1 265	1 725	1 985	2 145	1 514
	<b>111 583</b>	<b>98 128</b>	<b>89 922</b>	<b>89 246</b>	<b>89 506</b>	<b>89 666</b>	<b>89 035</b>
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(98 257)	(89 421)	(81 522)	(80 846)	(81 106)	(81 266)	(80 635)
Crédits parlementaires	97 590	92 757	78 821	78 821	78 821	78 821	78 821
Amortissement du financement des immobilisations reporté	1 434	1 050	1 265	1 725	1 985	2 145	1 514
	<b>99 024</b>	<b>93 807</b>	<b>80 086</b>	<b>80 546</b>	<b>80 806</b>	<b>80 966</b>	<b>80 335</b>
Résultats d'exploitation nets pour l'exercice	767	4 386	(1 436)	(300)	(300)	(300)	(300)
(Déficit) Surplus du Canada, au début de l'exercice	(2 587) \$	(1 493) \$	3 220 \$	2 084 \$	2 084 \$	2 084 \$	2 084 \$
Services fournis gratuitement par des ministères	327	327	300	300	300	300	300
<b>(Déficit) Surplus du Canada, à la fin de l'exercice</b>	<b>(1 493) \$</b>	<b>3 220 \$</b>	<b>2 084 \$</b>	<b>2 084 \$</b>	<b>2 084 \$</b>	<b>2 084 \$</b>	<b>2 084 \$</b>

**Commission canadienne du tourisme**  
**État des flux de trésorerie**  
**pour les exercices se terminant du 31 décembre 2003 au 31 décembre 2009**  
**(montants en milliers)**

**Tableau 3**

	<b>RÉEL</b> <b>31 DÉC. 2003</b>	<b>ESTIMÉ</b> <b>31 DÉC. 2004</b>	<b>PRÉVU</b> <b>31 DÉC. 2005</b>	<b>PRÉVU</b> <b>31 DÉC. 2006</b>	<b>PRÉVU</b> <b>31 DÉC. 2007</b>	<b>PRÉVU</b> <b>31 DÉC. 2008</b>	<b>PRÉVU</b> <b>31 DÉC. 2009</b>
<b>Activités d'exploitation</b>							
Résultats d'exploitation nets	767 \$	4 386 \$	(1 436) \$	(300) \$	(300) \$	(300) \$	(300) \$
Éléments sans incidence sur l'encaisse							
Amortissement des immobilisations	1 434	1 050	1 265	1 725	1 985	2 145	1 514
Amortissement du financement des immobilisations reporté	(1 434)	(1 050)	(1 265)	(1 725)	(1 985)	(2 145)	(1 514)
Variation nette des postes hors caisse du fonds de roulement	(1 281)	(9 815)	1 636	-	-	-	-
Services fournis gratuitement	327	327	300	300	300	300	300
Variation des avantages sociaux futurs	(1 094)	(236)	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	(1 281)	(5 338)	500	-	-	-	-
<b>Activités d'investissement</b>							
Acquisition d'immobilisations	(1 258)	(1 296)	(1 075)	(2 300)	(1 300)	(800)	(800)
<b>Activités de financement</b>							
Crédits parlementaires utilisés pour l'acquisition d'immobilisations	1 258	1 296	1 075	2 300	1 300	800	800
Autre financement utilisé pour l'acquisition d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-
	1 258	1 296	1 075	2 300	1 300	800	800
Augmentation de l'encaisse	(1 281)	(5 338)	500	-	-	-	-
Encaisse au début de l'exercice	11 119	9 838	4 500	5 000	5 000	5 000	5 000
Encaisse à la fin de l'exercice	9 838 \$	4 500 \$	4 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$

## Annexe 1 : Architecture des programmes

MINISTÈRE OU ORGANISME	COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME	
Résultat stratégique	Maximiser l'apport du secteur touristique à l'économie canadienne en augmentant le nombre d'activités touristiques au Canada et en contribuant à la capacité concurrentielle mondiale de l'industrie canadienne du tourisme.	
Activités des programmes	1. Information 2. Marketing et Ventes B 3. Développement de produits A	4. Services généraux
Activités des sous-programmes	1. Information 1.a - Recherche 1.b - Relations avec l'industrie 1.c - Communications 2. Marketing et Ventes 2.a - Marchés géographiques B 2.b - Développement de l'entreprise 2.c - Marketing électronique B	4.1 - Secrétaire générale du conseil d'administration de la CCT 4.2 - Ressources humaines 4.3 - Finances 4.4 - Approvisionnement 4.5 - Technologie de l'information 4.6 - Affaires juridiques
Activités des sous-sous-programmes	1.a Macro - Comptes satellites du tourisme 1.a Micro - Recherche portant sur le marketing, le développement de produits	
	2.a Canada 2.a États-Unis 2.a Réunions d'affaires et congrès 2.a Europe-Amérique latine 2.a Asie-Pacifique 2.b Non traditionnel - Canada 2.b Non traditionnel - International 2.c Marketing électronique - Canada 2.c Marketing électronique - International	

*A - Autochtone B- Villes C- Cours d'eau D- Sécurité publique*