

**Évaluation des programmes de l'Agence de promotion économique du  
Canada atlantique en matière de développement du tourisme  
Rapport final**

**Section de l'évaluation**

**Direction de l'évaluation et des risques**

**Agence de promotion économique du Canada atlantique**

**Le 29 avril 2016**

## Liste des acronymes

APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
AITIPE	Association de l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard
CCE	Comité consultatif de l'évaluation
DC	Développement des collectivités
DE	Développement des entreprises
ETP	Équivalent temps plein
FCI	Fonds des collectivités innovatrices
FedNor	Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario
F et E	Fonctionnement et entretien
IC	Sous-programme Investissement dans les collectivités
IGMTD	Institut du Gros-Morne pour le tourisme durable
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique
MCIC	Mobilisation dans les collectivités et Investissement dans les collectivités
ODR	Organismes de développement régionaux
PC	Sous-programme Productivité et croissance
PDE	Programme de développement des entreprises
PDIC	Politiques, défense des intérêts et coordination
PDSC	Programme de développement stratégique du tourisme
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PPAM	Programme de préparation accélérée au marché
PRC	Politiques, défense des intérêts et coordination
PTCA	Partenariat du tourisme du Canada atlantique
SADT	Stratégie de l'APECA en matière de développement du tourisme

SECB	Société d'expansion du Cap-Breton
S et C	Subventions et contributions
VISITE	Vision pour stimuler l'intelligence en tourisme exceptionnel

## Table des matières

Remerciements .....	i
Sommaire.....	ii
1. Présentation.....	1
2. Conception et méthodologie de l'évaluation .....	2
3. Profil des programmes liés au tourisme .....	3
3.1 Profil de dépenses liées au tourisme de l'APECA .....	8
4. Pertinence .....	9
4.1 Utilité maintenue des programmes .....	9
4.2 Harmonisation avec les rôles, responsabilités et priorités du gouvernement fédéral	13
4.3 Chevauchements, dédoublements et complémentarité.....	14
4.4 Pertinence – conclusions .....	15
5. Rendement – efficacité, efficience et économie .....	16
5.1 Mesure dans laquelle la SADT a été mise en œuvre .....	16
5.2 Apport différentiel .....	19
5.3 Atteinte des résultats escomptés .....	19
Objectif 1 – Assurer un leadership quant à l'excellence en recherche et à la mobilisation de produits .....	19
Objectif 2 – Accroître le rôle et l'efficacité de l'APECA en ce qui a trait aux politiques, à la représentation et à la coordination en matière de tourisme.....	20
Objectif 3 – Favoriser l'investissement ciblé dans le secteur du tourisme.....	22
Objectif 4 – Aider à assurer l'éducation, les communications et la sensibilisation efficaces concernant le secteur touristique .....	26
Objectif 5 – Aider les provinces et l'industrie à commercialiser efficacement leurs produits et expériences de transformation .....	28
Objectif 6 – Mesurer avec précision les interventions stratégiques de l'APECA .....	29
5.4 Résultats liés au tourisme issus d'autres évaluations de l'APECA .....	30
5.5 Rendement – conclusions .....	32
6. Recommandations.....	34
7. Plan d'action de la direction .....	38
Annexe A – Questions d'évaluation, critères de jugement et méthodes .....	43

Annexe B – Aide financière approuvée par l’APECA (en M\$) à l’égard de projets liés au tourisme et de projets SADT, par mécanisme de financement, exercices 2009-2010 à 2013-2014 .....	47
Annexe C – Programmes complémentaires du secteur du tourisme .....	48

## **Liste des figures**

Figure 1: Outils et solutions proactifs de la SADT .....	5
--	---

## **Liste des tableaux**

Tableau 1 : Modèle logique de la SADT .....	4
---	---

Tableau 2: Nombre de projets SADT et de projets liés au tourisme par rapport au montant total de financement approuvé, exercices 2009-2010 à 2013-2014 .....	18
--	----

Tableau 3 : Correspondance des constatations et des conclusions .....	36
---	----

## Remerciements

Le présent rapport d'évaluation vise à fournir à la direction de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) des données systématiques et neutres sur la pertinence et l'efficacité des programmes liés au tourisme, notamment la Stratégie de l'APECA en matière de développement du tourisme (SADT). Les résultats de cette étude devraient servir à déterminer l'orientation future de la stratégie et de l'exécution des programmes. L'étude a été menée par la Section de l'évaluation de l'APECA.

Nous remercions les membres du Comité consultatif de l'évaluation (CCE) pour leurs conseils et leur soutien tout au long du processus. Leur apport nous a permis de garantir la pertinence et l'utilité de cette évaluation. Nous tenons à remercier tout particulièrement les experts externes qui ont siégé au comité : Houda Boutaïcha, analyste en évaluation, Développement économique Canada pour les régions du Québec et Laurel Reid, Ph. D et professeure auxiliaire à l'Université du Nouveau-Brunswick. Les membres internes du comité étaient : Rob McCloskey, directeur général, Tourisme Atlantique; Kent MacDonald, directeur, Tourisme Atlantique; Daniel Scholten, directeur, Développement des entreprises (N.-B.); Joanne Smyth, gestionnaire, Développement économique (T.-N.-L.); Janine Fraser, directrice, Développement des collectivités (N.-E.), Tom Plumridge, directeur, Développement des collectivités (Cap-Breton); Michael Dillon, directeur, Développement des entreprises (Î.-P.-É.); Bill Grandy, directeur général, Promotion du commerce extérieur (siège social). L'équipe d'évaluation reconnaît l'importance des renseignements et du soutien fournis par Dave Bryanton, analyste en politiques, recherche et évaluation de Tourisme Atlantique, tout au long de l'étude.

Nous sommes également redevables aux informateurs externes clés ainsi qu'aux nombreux employés de l'APECA, notamment aux membres du groupe de travail sur l'évaluation du tourisme et au personnel de la Section de l'évaluation, qui ont offert leur temps et leurs connaissances pour aider à la réalisation de cette étude.

Christa Gillis  
Directrice p.i., Direction de l'évaluation et des risques  
Agence de promotion économique du Canada atlantique

## Sommaire

Ce rapport présente les constatations, les conclusions et les recommandations relatives à l'évaluation des programmes de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) en matière de développement du tourisme. L'évaluation a porté sur la pertinence et l'efficacité des programmes, en mettant l'accent sur la mise en œuvre de la SADT de 2009-2010 à 2013-2014. Les recommandations et conclusions permettront de faciliter les décisions relatives à la mise à jour de la SADT prévue en 2016-2017.

L'évaluation a été réalisée de juin 2015 à mars 2016. La méthodologie a été spécialement adaptée aux besoins en information de la haute direction. L'étude se compose de la synthèse de l'information déjà connue ainsi que des renseignements tirés de six groupes de discussion totalisant 20 participants et de 15 entrevues d'informateurs externes clés.

## Constatations et conclusions

### Pertinence

Il existe un besoin démontrable justifiant les activités de recherche, de planification et d'investissement de l'APECA dans le tourisme. Divers facteurs continuent de causer des difficultés aux petites et moyennes entreprises, aux collectivités et autres organismes sans but lucratif actifs dans le secteur du tourisme. Tourisme Atlantique a mis au point un ensemble de solutions et d'outils proactifs conçus pour surmonter ces défis et rendre le tourisme de la région Atlantique plus concurrentiel.

Les objectifs de la stratégie sur le tourisme correspondent aux résultats stratégiques de l'APECA et à l'esprit de la *Loi sur l'APECA*, et s'inscrivent dans le mandat de l'Agence et les priorités plus globales du gouvernement fédéral. En général, les programmes de l'Agence complètent ceux des autres organismes, plutôt qu'ils ne fassent double emploi. Les initiatives de l'APECA en matière de tourisme se distinguent des programmes offerts par d'autres intervenants par le type et la nature du financement disponible et par le modèle d'exécution décentralisé.

### Efficacité

Les activités liées au tourisme sont menées par tous les services de l'Agence, Tourisme Atlantique faisant office de secrétariat central du tourisme et encadrant la mise en œuvre de la SADT. Selon les déclarations des informateurs clés, Tourisme Atlantique dispose d'une expertise et de connaissances solides dans le domaine du tourisme et s'avère réactif aux demandes d'aide et de renseignements des intervenants internes, provinciaux, sectoriels et nationaux. On dénote un potentiel d'amélioration des efforts proactifs déployés pour promouvoir, partager et mettre à disposition des partenaires et des intervenants les renseignements sur les programmes et les études de marché pour renforcer leur capacité à investir stratégiquement dans les activités liées au tourisme.



Les faits portent à croire les programmes de l'APECA en matière de développement du tourisme sont adaptés aux besoins et aux débouchés de la région. Le degré de souplesse dont l'APECA fait preuve pour exécuter ses programmes dans les régions concernées est considéré comme un point fort. À l'avenir, il importera de réfléchir au meilleur moyen de tirer parti de cette souplesse tout en faisant la promotion de l'harmonisation stratégique continue entre sous-programmes et régions ainsi qu'entre les gouvernements provinciaux et les agences fédérales de développement régional.

La SADT fournit une orientation et des outils importants pour faire progresser la compétitivité de l'économie touristique du Canada Atlantique. Comme prévu dans la SADT, la formation Vision pour stimuler l'intelligence en tourisme exceptionnel (VISITE), ainsi que des solutions et des outils d'évaluation proactifs ont été élaborés et mise en oeuvre pour aider le personnel de l'APECA et le secteur du tourisme à définir, planifier et développer des produits et des expériences aptes à transformer. La formation et les renseignements fournis aux clients et aux intervenants dans le cadre des programmes ont été bien accueillis et les participants rapportent que le contenu avait une pertinence directe pour leurs organismes respectifs. Étant donné les changements survenus dans le contexte du Canada Atlantique depuis le lancement de la stratégie, il existe des occasions de réviser la stratégie, les outils et la formation pour continuer de répondre aux besoins régionaux précis de l'industrie du tourisme.

Tourisme Atlantique contribue à la définition des politiques, à la représentation et à la coordination du secteur. Il se veut le champion du tourisme du Canada Atlantique à l'échelle nationale, où il œuvre à relever son profil et lui créer des débouchés. Tourisme Atlantique a collaboré avec plus d'une quinzaine de ministères fédéraux dans le cadre d'activités clés visant à soutenir le secteur. Compte tenu de l'intérêt actuel des gouvernements fédéral et provinciaux pour le tourisme, des contraintes fiscales et des nouvelles tendances du tourisme mondial, il existe des occasions de poursuivre la collaboration avec tous les partenaires et intervenants afin de partager les pratiques exemplaires et l'expertise pour assurer l'adoption d'une approche cohérente et intégrée à l'égard du tourisme du Canada atlantique.

Tourisme Atlantique a aidé les gouvernements provinciaux et les associations sectorielles à commercialiser leurs produits et services transformateurs en appuyant des projets de commercialisation panatlantiques profitables à des segments précis de l'industrie du tourisme. Le partenariat de commercialisation que constitue l'Entente 2012-2015 sur le tourisme dans la région de l'Atlantique à l'appui du Partenariat du tourisme du Canada atlantique (PTCA) a été couronné de succès; il a permis de dégager des recettes, d'obtenir un fort rendement des investissements et d'accroître l'efficacité de la commercialisation. Les partenaires fédéraux et provinciaux perçoivent les programmes de Tourisme Atlantique, notamment le PTCA, comme des modèles de pratiques exemplaires.

Tourisme Atlantique a pris des dispositions pour recueillir et surveiller des données sur le rendement de ses programmes au cours de la période de cinq ans constituant la portée de cette évaluation. Compte tenu du renouvellement de la SADT, il sera important de réviser la stratégie, le cadre et les outils de collecte de données de mesure du rendement pour

assurer l'efficacité de la planification, étayer les décisions et faciliter la présentation des résultats.

## **Recommandations**

Dans l'ensemble, les recommandations issues de l'évaluation ciblent le renouvellement de la stratégie de tourisme de l'Agence, le renforcement de la coordination et de la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'APECA pour atteindre les résultats attendus et l'amélioration de la disponibilité et de l'accès à l'information et aux connaissances pour améliorer la gestion des résultats.

Recommandation 1 : En collaboration avec les intervenants internes et externes, **Tourisme Atlantique de l'APECA devrait examiner et actualiser la SADT**. Il s'agit de faire en sorte que les politiques et les programmes de l'Agence soutiennent la croissance, l'expansion et la modernisation de l'industrie du tourisme en mettant à profit ses connaissances, son expertise, les leçons retenues et les pratiques exemplaires aux fins suivantes :

- décrire l'approche stratégique que suit l'Agence dans ses programmes en matière de tourisme, y compris les types d'activités et les initiatives qui bénéficieront du soutien;
- examiner et actualiser les outils et la formation des programmes, de même que site Web VISITE;
- permettre des variations régionales et une certaine souplesse au besoin, tout en privilégiant l'harmonisation des sous-programmes et des régions;
- renforcer la mobilisation, la coordination et la communication internes en tirant parti des travaux des comités actuels de la haute direction, par exemple le comité des opérations des directeurs généraux, le comité Politique, défense des intérêts et coordination (PDIC) des directeurs généraux et d'autres groupes tels que le Comité de mesures stratégiques en tourisme, pour appuyer la planification et la prise de décisions stratégiques;
- inclure un transfert de connaissances et un plan de communication pour partager régulièrement et proactivement de l'information sur la stratégie révisée, les outils et les programmes, la recherche, les leçons apprises et les pratiques exemplaires à l'interne – entre sous-programmes et régions – et à l'externe, c'est-à-dire avec les partenaires et les intervenants.

Recommandation 2 : Compte tenu du contexte changeant aux gouvernements fédéral et provinciaux, **Tourisme Atlantique de l'APECA devrait mettre à profit ses solides connaissances, son expertise et ses relations pour remplir un rôle unificateur au Canada atlantique et parmi les ministères fédéraux** en vue de créer une approche intégrée du tourisme.

L'Agence devrait continuer de collaborer de près avec les autres ministères fédéraux et les gouvernements provinciaux, les organismes non gouvernementaux et les représentants de l'industrie du tourisme pour assurer une coordination et une communication solides. Pour

promouvoir une approche fédérale pangouvernementale du secteur, il serait opportun pour l'APECA de poursuivre sa collaboration avec le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique et avec les autres organismes de développement économique régional.

Recommandation 3 : Tourisme Atlantique recueille de l'information pour assurer une gestion fondée sur les résultats et apporte des améliorations à la mesure du rendement, y compris en adoptant un tableau de bord intégré et des rapports uniformisés sur le PTCA. **L'APECA devrait poursuivre ses efforts antérieurs pour améliorer sa stratégie de mesure du rendement du tourisme** en examinant et en actualisant les indicateurs du programme et les résultats attendus, et en révisant les outils et les processus.

Dans le contexte de l'examen en cours des stratégies de mesure du rendement du sous-programme de développement des entreprises (DE) et de l'élaboration d'une stratégie de promotion du commerce extérieur ainsi que d'un cadre de productivité et de croissance (PC), l'APECA devrait s'assurer de la formulation claire de tout indicateur et résultat attendu commun du tourisme.

## **1. Introduction**

Ce rapport présente les constatations, les conclusions et les recommandations sur les programmes de l'APECA en matière de développement du tourisme, en mettant l'accent sur sa SADT. L'évaluation a porté sur la mesure dans laquelle la SADT a été mise en œuvre, ainsi que sur sa pertinence et son efficacité par rapport au plan d'évaluation approuvé de l'Agence. La portée de l'évaluation s'étend aux projets approuvés de l'exercice 2009-2010 à l'exercice 2013-2014, financés dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE) et du Fonds des collectivités innovatrices (FCI).

L'APECA soutient la compétitivité du secteur du tourisme du Canada atlantique aussi bien au niveau panatlantique, par l'intermédiaire de Tourisme Atlantique, que provincial, par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux. Tourisme Atlantique est chargé de la mise en œuvre de la SADT, stratégie panatlantique visant à assurer la croissance du tourisme en favorisant la création de produits et d'expériences aptes à transformer l'industrie et fondés sur des recherches, en partenariat avec les intervenants, dont le secteur privé et les autres paliers de gouvernement. L'APECA, par l'intermédiaire de Tourisme Atlantique, appuie le PTCA, initiative internationale stratégique sur la commercialisation du tourisme exécutée en collaboration avec l'industrie, les gouvernements provinciaux et d'autres intervenants pour faire la promotion de la région.

Au total, l'APECA a approuvé 181,2 M\$ de financement pour 903 projets liés au tourisme au cours de la période de la présente évaluation. De ce nombre, 235 projets s'inscrivaient directement dans la SADT, pour un total de 67,7 M\$ d'aide approuvée par l'APECA, soit environ 35 % des investissements de l'Agence en activités de tourisme.

Ce rapport d'évaluation comporte sept sections. Après l'introduction et la section 2, la section 3 présente le profil des programmes. Les sections 4 et 5 exposent les constatations, classées par principaux thèmes d'évaluation (pertinence et rendement, selon les objectifs de la stratégie). Les recommandations issues de l'étude sont décrites à la section 6. Le Plan d'action de la direction se trouve à la section 7 et présente les réponses de l'APECA à chacune des recommandations du rapport et les mesures prévues.

## **2. Conception et méthodologie de l'évaluation**

L'évaluation s'est déroulée de juin 2015 à janvier 2016. La Section de l'évaluation de l'APECA a planifié et mené l'évaluation avec l'aide et les conseils du CCE, composé de représentants régionaux de la direction de l'APECA, ainsi que de deux intervenants externes ayant une connaissance spécialisée du secteur du tourisme et de l'évaluation. Un groupe de travail formé des agents d'affaires de chaque région a assisté l'équipe d'évaluation en lui fournissant et en validant de l'information. Le CCE et le groupe de travail ont aidé à assurer une compréhension claire des programmes et à interpréter les constatations.

L'équipe a adopté une approche sur mesure et fondée sur le risque pour se mettre en correspondance avec les besoins en information de l'APECA relativement à ses activités liées au tourisme, l'accent étant mis sur la SADT. Des consultations de Tourisme Atlantique ont eu lieu à la phase de planification pour aider à déterminer les suppositions des programmes et les facteurs ayant une incidence sur la mise en œuvre de la stratégie. Les membres du CCE ont également orienté le travail de l'équipe d'évaluation en examinant le mandat, en aidant à élaborer l'approche d'évaluation et en validant les constatations. On trouvera à l'annexe A les questions d'évaluation et la méthodologie, ainsi que les risques et les stratégies d'atténuation correspondantes.

### **3. Profil des programmes liés au tourisme**

Le tourisme est de longue date l'un des piliers économiques du Canada atlantique. Fondé sur le patrimoine naturel unique de la région, le secteur crée de l'emploi et de la richesse pour les citoyens de l'Atlantique. L'APECA planifie et exécute des programmes ayant pour but de rendre le secteur plus concurrentiel aussi bien au niveau provincial – par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux – que panatlantique – par l'intermédiaire de Tourisme Atlantique.

Dans le cadre de ce modèle décentralisé, l'Agence compte un bureau régional, dirigé par un vice-président régional, dans chacune des quatre provinces atlantiques. Le personnel régional de l'APECA travaille directement avec les petites et moyennes entreprises (PME), les collectivités, les provinces et d'autres paliers de gouvernement pour répondre aux besoins particuliers de l'industrie locale du tourisme et l'aider à exploiter ses débouchés. Les bureaux régionaux mettent en œuvre des programmes appuyant la SADT ainsi que d'autres activités liées au tourisme, mais pas directement à ses objectifs (p. ex., soutien aux centres récréatifs et communautaires qui organisent des événements et des festivals locaux de petite envergure, qui ne visent pas à attirer un public national ou international vers la région).

Sous la direction du vice-président de l'APECA, bureau de l'Île-du-Prince-Édouard et Tourisme, Tourisme Atlantique fait office de secrétariat de l'Agence en ce qui a trait aux programmes liés au tourisme. Dans le cadre d'une collaboration panatlantique avec les bureaux régionaux, Tourisme Atlantique a dirigé l'élaboration de la SADT en 2009 ainsi que sa mise en œuvre à compter de 2010-2011. Outre la SADT, Tourisme Atlantique finance le PTCA, partenariat du gouvernement fédéral, des provinces et de l'industrie visant à planifier et mettre en œuvre une commercialisation internationale stratégique du tourisme panatlantique.

#### **Stratégie de l'APECA en matière de développement du tourisme**

L'APECA a élaboré la SADT pour mobiliser les intervenants dans le cadre d'un programme conjoint de développement de l'économie du tourisme dans le Canada atlantique. La SADT a pour vision de créer un secteur dynamique et en plein essor apportant une contribution importante et fiable à la prospérité économique des gens du Canada atlantique.<sup>1</sup> Reposant sur la recherche et le partenariat avec les gens d'affaires, les entreprises, les organismes, les gouvernements provinciaux et les autres ministères fédéraux, la stratégie vise le renforcement des capacités en matière de tourisme, le développement de produits et les initiatives de commercialisation pour la région Atlantique. La SADT est guidée par le continuum recherche-produit-commercialisation, autrement dit le recours à de solides études de marché pour développer des produits touristiques stratégiques avant de mettre en œuvre des outils de commercialisation.

---

<sup>1</sup> APECA. Stratégie pour assurer le développement du tourisme : Les bons produits dictent la nouvelle demande, Stratégie intégrée sur le tourisme pour l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique, 2009, p. 17.

La SADT comporte six objectifs :

1. Assurer un leadership quant à l'excellence en recherche et à la mobilisation de produits.
2. Accroître le rôle et l'efficacité de l'APECA en ce qui a trait aux politiques, à la représentation et à la coordination en matière de tourisme.
3. Favoriser l'investissement ciblé dans le secteur du tourisme.
4. Aider à assurer l'éducation, les communications et la sensibilisation efficaces concernant le secteur touristique.
5. Aider les provinces et les partenaires de l'industrie à commercialiser efficacement leurs produits de transformation.
6. Mesurer avec précision les interventions stratégiques de l'APECA dans le secteur du tourisme et responsabiliser l'APECA à cet égard.

Le modèle logique de la SADT (tableau 1) offre une vue d'ensemble des activités principales et de la portée de la stratégie ainsi que de ses extrants et de ses résultats attendus.

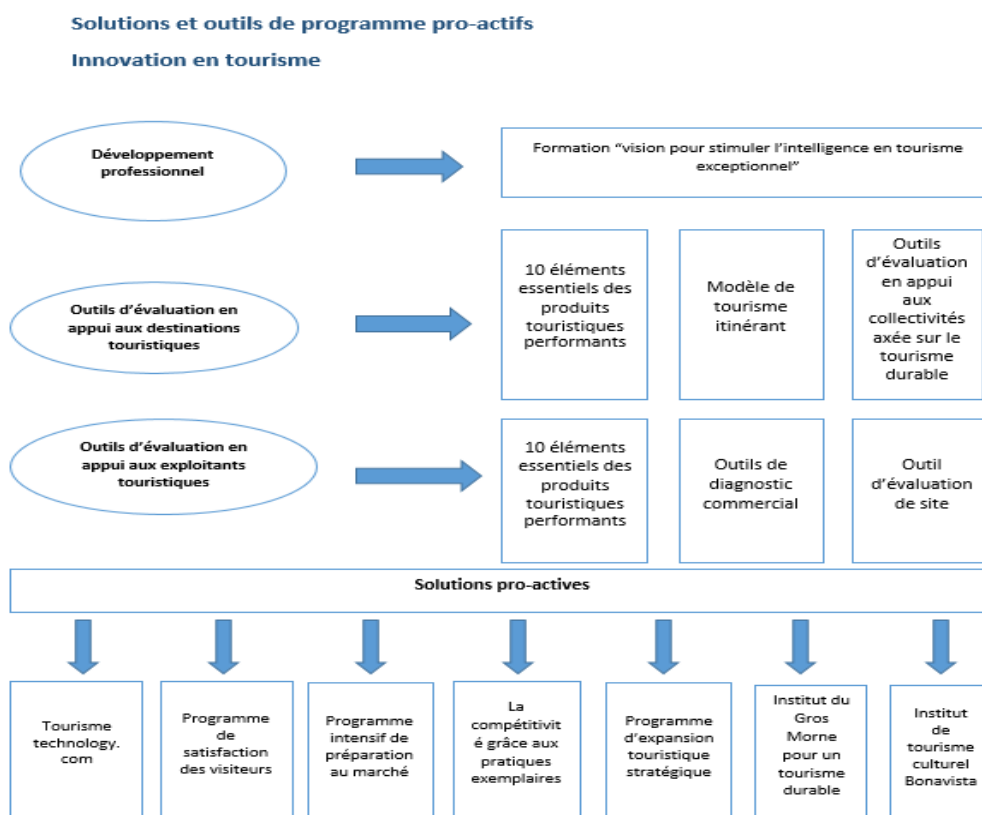
**Tableau 1 : Modèle logique de la SADT**

<b>Composante</b>	<b>Initiative touristique horizontale</b>	
<b>Activités</b>	Développement des capacités touristiques Politique, défense des intérêts et coordination Investissements stratégiques	
<b>Extrants</b>	Séances et ateliers de sensibilisation des PME Séances et ateliers de sensibilisation de la collectivité au tourisme Conseils, recherche, partage d'information, exposés de position, politiques et lignes directrices Investissements ciblés dans les projets de tourisme	
<b>Portée</b>	<b>Clients</b> : organismes sans but lucratif, gouvernements locaux, PME <b>Intervenants</b> : gouvernements, collectivités, associations de l'industrie, secteur privé <b>Bénéficiaires</b> : associations de l'industrie, secteur privé, collectivités	
<b>Résultats immédiats</b>	Accès par les PME à des renseignements sur le tourisme exacts et pertinents en temps opportun Amélioration de la capacité du secteur à cerner les besoins et les possibilités de développement économique Outils d'évaluation des produits qui mobilisent les investissements et la commercialisation de produits touristiques axés sur le marché Accès par les PME à des fonds pour financer l'expansion, la modernisation et la commercialisation de produits touristiques axés sur le marché Investissements stratégiques dans des projets du secteur touristique	
<b>Résultats intermédiaires</b>	Qualité améliorée des produits et services touristiques en fonction de la demande et des attentes du consommateur	Infrastructure stratégique, développement des produits et investissements en commercialisation fondés sur les principaux motifs de visite
<b>Résultats de développement économique</b>	Amélioration de la croissance et de la compétitivité des PME du Canada atlantique	
<b>Résultats de développement communautaire</b>	Dynamisme et viabilité des collectivités du Canada atlantique	
<b>Résultat stratégique de l'APECA</b>	Économie concurrentielle au Canada atlantique	

Source : adapté de la Stratégie de mesure du rendement de l'APECA, juin 2010.

Tourisme Atlantique a mis au point 14 outils et solutions proactifs pour réaliser les objectifs de la SADT et orienter les programmes panatlantiques de l'APECA (Figure 1). Les outils se concentrent sur le renforcement des capacités, le développement de produits expérientiels et la commercialisation stratégique. On y retrouve le programme de formation VISITE, axé sur le perfectionnement professionnel, trois outils d'évaluation de destination et trois outils d'évaluation d'exploitants touristiques. Sept programmes spécialisés, les « solutions proactives », ont par ailleurs été créés pour atténuer les problèmes courants exposés par les évaluations.

**Figure 1: Outils et solutions proactifs de la SADT**



Source : Tourisme Atlantique, présentation au Comité de direction de l'APECA, janvier 2015.

La formation VISITE a pour but d'accroître les connaissances des agents de développement économique, des gestionnaires et de la haute direction de l'APECA, ainsi que des partenaires fédéraux, provinciaux et sectoriels. Elle apporte de l'information sur l'ensemble des outils et solutions compris dans la SADT et vise à favoriser l'émergence d'une approche plus proactive pour appuyer le secteur du tourisme et faire progresser les projets à fort potentiel.

Les trois outils d'évaluation de destination ont pour but d'aider les collectivités à mieux évaluer leurs produits et services. Ils mesurent la qualité globale de l'expérience du visiteur et l'état de préparation ainsi que le potentiel d'une collectivité pour entreprendre le



développement durable du tourisme. Ils aident à repérer les lieux et les bâtiments d'intérêt particulier susceptibles d'attirer les visiteurs.

Les trois outils d'évaluation d'exploitants touristiques permettent aux exploitants de procéder à une évaluation approfondie de leur produit, de leur bien ou de leur entreprise, indépendamment ou avec des partenaires du milieu. Ils aident à déterminer les forces et les faiblesses et à jauger l'état de préparation et l'attractivité sur le marché. Ils intègrent les résultats des études de marché et des sondages de la clientèle.

Les sept solutions proactives, conçues en réponse aux principaux problèmes du secteur du tourisme qui peuvent avoir été révélés par les outils d'évaluation de destination et d'exploitant, sont les suivantes :

1) Technologies de l'information et des communications (TIC) du tourisme  
([technologietourisme.com](http://technologietourisme.com))

Lancé en 2000, [technologietourisme.com](http://technologietourisme.com) est un partenariat stratégique de l'APECA, trois ministères provinciaux du Tourisme et trois associations de l'industrie touristique du Nouveau-Brunswick, de Terre-Neuve-et-Labrador et de l'Île-du-Prince-Édouard. Son objectif est d'aider les exploitants touristiques à mieux tirer parti de la technologie pour la vente et la promotion. Au moyen d'ateliers et de mentorat personnalisé, il aide les exploitants à créer et à entretenir leur présence en ligne (p.ex., sites Web, médias sociaux, appareils mobiles).

2) Programme Votre expérience au Canada atlantique

Ce programme aide les exploitants à mieux comprendre les besoins et les attentes des visiteurs. Créé sur mesure pour divers segments de l'industrie du tourisme, dont le golf, les croisières et l'événementiel, ce programme aide les visiteurs du Canada atlantique à donner leur avis aux exploitants sur leur expérience de vacanciers. Cette information aide les exploitants à se recentrer sur les principaux facteurs de fidélisation et à fournir une expérience client de qualité aux visiteurs de la région.

3) Programme de préparation accélérée au marché

Le Programme de préparation accélérée au marché (PPAM) émane d'un partenariat de l'APECA, des quatre provinces de l'Atlantique et de quatre associations de l'industrie touristique régionale. Il se compose d'ateliers de préparation au marché dispensés par des fournisseurs certifiés, ainsi que des examens d'entreprise en ligne, d'un atelier de mentorat et de l'option d'un rapport de client mystère. L'objectif final du PPAM est d'aider les exploitants à relever leurs critères d'excellence, à réagir aux tendances nouvelles du marché et à prendre des mesures pour augmenter leurs recettes.

4) Missions d'initiation aux pratiques exemplaires en tourisme

Créé en 2000, le programme d'initiation aux pratiques exemplaires en tourisme a pour but de mettre les exploitants du secteur privé et les collectivités en contact avec des entrepreneurs et des produits qui réussissent dans le secteur du tourisme, afin de favoriser les nouvelles idées de produits, le service à la clientèle, les techniques d'exploitation novatrices et les modèles de planification efficaces, ainsi que les possibilités de partenariat pour le secteur du tourisme de l'Atlantique.

#### 5) Programme de développement stratégique du tourisme

Lancé en 2012, le Programme de développement stratégique du tourisme (PDSC) a pour but d'aider les collectivités à combler le vide entre la planification stratégique et le développement de produits expérientiels. Le PDSC met à profit les forces et les atouts actuels des collectivités et les guide dans le processus stratégique de préparation et d'exécution d'un plan d'action de tourisme durable.

#### 6) Institut du Gros-Morne pour le tourisme durable

L'Institut du Gros-Morne pour le tourisme durable (IGMTD) est situé sur la côte ouest de Terre-Neuve-et-Labrador. Il a été fondé en 2003 pour faire progresser la qualité de l'expérience touristique en fournissant de la formation sur les pratiques de tourisme durable, le tourisme expérientiel et le tourisme d'écoaventure. Parmi les programmes de l'Institut, mentionnons à la fine pointe de l'actualité, Beacons for Effective Sustainable Tourism et Partnering and Packaging.

#### 7) Institut de tourisme culturel de Bonavista

Fondé en 2008 et situé sur le campus Bonavista du Collège de l'Atlantique Nord à Terre-Neuve-et-Labrador, l'Institut de tourisme culturel de Bonavista est un centre de perfectionnement professionnel pour le secteur du tourisme culturel au Canada atlantique. L'Institut aide les exploitants touristiques et les organismes culturels à développer et à offrir aux visiteurs des expériences axées sur la culture et le patrimoine. Il travaille en association avec l'APECA, le Collège de l'Atlantique Nord et le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador.

### **Partenariat du tourisme du Canada atlantique**

Le PTCA est un partenariat panatlantique œuvrant à la promotion du Canada atlantique comme destination vacances de premier choix sur les principaux marchés américains et européens. Établi en 1991, le PTCA permet au gouvernement du Canada, aux quatre provinces de l'Atlantique et à l'industrie du tourisme de mettre leurs ressources en commun pour pénétrer des marchés qui, autrement, seraient en grande partie hors de leur portée. Le PTCA se concentre sur le renforcement des capacités, le développement de produits expérientiels et la commercialisation stratégique pour appuyer une approche intégrée et axée sur la recherche à l'égard de campagnes de relations avec le

consommateur, le milieu des affaires et les médias, dans le but d'attirer les visiteurs au Canada atlantique.

Les neuf membres du partenariat sont l'APECA, les quatre associations provinciales du tourisme et les ministères provinciaux chargés du tourisme. Depuis sa création en 1994, le PTCA n'a cessé de renouveler son mandat de trois ans, le dernier accord ayant été signé en avril 2015. Tourisme Atlantique fournit le financement du PTCA par l'intermédiaire de l'association de l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard (AITIPE).<sup>2</sup>

### 3.1 Profil de dépenses liées au tourisme de l'APECA

Dans l'ensemble, l'APECA a dépensé environ 1,8 G\$ sur la période allant de 2009-2010 à 2013-2014, notamment en subventions et contributions (S et C) et en fonctionnement et entretien (F et E).<sup>3</sup> Les dépenses de l'Agence ont diminué au cours de cette période de cinq ans, en partie sous l'effet de la fin de quelques programmes et en partie à la suite de l'examen des dépenses pangouvernementales ayant résulté dans la mise en œuvre de mesures de réduction de coûts ainsi que d'améliorations de l'efficacité des activités et des programmes.<sup>4</sup> Une baisse semblable a été observée dans les dépenses des programmes liés au tourisme (se reporter à l'Annexe B).

Les dépenses de S et C, salariales et de F et E directement imputables à Tourisme Atlantique ont été analysées à l'aide du système de gestion financière de l'APECA.<sup>5</sup> De 2009-2010 à 2013-2014, Tourisme Atlantique a dépensé 25,8 M\$ en S et C, 16,6 M\$ dans le PTCA et 9,2 M\$ dans les autres projets panatlantiques.

Les dépenses salariales ont représenté 3,6 M\$ à Tourisme Atlantique au cours de la période. On note une tendance à la baisse au chapitre des ressources humaines, qui sont passées de 9 postes d'équivalent temps plein (ETP) en 2009-2010 à 6,5 en 2013-2014.<sup>6</sup> Tourisme Atlantique a dépensé 1 M\$ en F et E sur la période, dont la majeure partie (69 %) correspond à la catégorie des services et déplacements.

---

<sup>2</sup> La AITIPE remplit le rôle de secrétariat du PTCA. À ce titre, elle supervise l'application de l'accord, exécute ses stratégies de commercialisation et coordonne les évaluations annuelles.

<sup>3</sup> APECA, *Rapport ministériel sur le rendement*, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014.

<sup>4</sup> APECA, *Rapport ministériel sur le rendement*, 2013-2014.

<sup>5</sup> Le système de collecte de données financières de l'APECA recueille les données sur les dépenses au niveau des programmes et des sous-programmes. Étant donné que la SADT n'est pas un sous-programme, il est impossible de fournir le profil complet des dépenses en tourisme par région.

<sup>6</sup> APECA, données financières de Tourisme Atlantique, communiquées en octobre 2015.

## 4. Pertinence

Les résultats de la présente évaluation démontrent que la recherche, la planification et les investissements de l'APECA dans le secteur du tourisme demeurent nécessaires. Les objectifs de la SADT correspondent aux résultats stratégiques de l'APECA, à la *Loi sur l'APECA*, aux rôles et responsabilités de l'Agence et aux priorités fédérales générales. Dorénavant, il importera de tirer parti des progrès réalisés ces dernières années afin de répondre aux nouveaux défis et de saisir les possibilités qui sont propres à l'industrie touristique du Canada atlantique.

### 4.1 Utilité maintenue des programmes

Les programmes spécialisés de l'APECA pour accroître la compétitivité du secteur du tourisme demeurent nécessaires. La SADT est pertinente et utile pour aider à planifier et développer les activités touristiques stratégiques dans la région.

### **Le tourisme est un secteur important de l'économie**

Le tourisme joue un rôle majeur dans l'économie canadienne. En 2010, l'industrie a généré 73,4 G\$ de recettes et 594 500 emplois, soit autant que la part du produit intérieur brut (PIB) issue des secteurs de l'agriculture, de la foresterie et des pêcheries.<sup>7</sup> Les recettes du tourisme provenant de visiteurs étrangers ont augmenté pour atteindre 88,5 G\$ en 2014, année où le secteur a créé 627 600 emplois et soutenu plus de 170 000 entreprises.

Comme à l'échelle nationale, les recettes issues du tourisme au Canada atlantique sont en hausse.<sup>8</sup> En 2011, les provinces atlantiques ont enregistré 1,6 G\$ en PIB issu du tourisme et créé quelque 39 728 emplois.<sup>9</sup> En 2012, l'industrie représentait 9,6 % des emplois tous secteurs confondus à l'Île-du-Prince-Édouard, 8,8 % en Nouvelle-Écosse, 8 % à Terre-Neuve-et-Labrador et 7,6 % au Nouveau-Brunswick.<sup>10</sup> Les recettes du tourisme ont grimpé à 4,7 G\$ en 2014, dont 15,2 %, ou 712 M\$, étaient issus du marché international; elles représentaient 4,2 % du PIB du Canada atlantique.

---

<sup>7</sup> Industrie Canada. *Contributions du gouvernement fédéral au secteur touristique du Canada : Examen des dépenses du gouvernement fédéral pour les exercices financiers 2009-2010 à 2010-2011.*

<sup>8</sup> Division Tourisme Atlantique de l'APECA, à partir des données fournies par les ministères provinciaux et du Tableau 326-0021, Indice des prix à la consommation, annuel (dollars de 2002) de Statistique Canada.

<sup>9</sup> Association de l'industrie touristique du Canada. *L'industrie touristique canadienne : un rapport spécial*, automne 2012.

<sup>10</sup> Terrence Martin. *Module provincial et territorial des ressources humaines du Compte satellite du tourisme, 2012*, Comptes des revenus et dépenses, série technique, Statistique Canada, n° au catalogue 13-604-M – n° 74, 2 014.

Le tourisme soutient directement 9 596 entreprises du Canada atlantique et fournit 56 883 ETP aux citoyens de la région.<sup>11</sup> On s'attend à une poursuite de la croissance du nombre de ces emplois, et à une aggravation de la pénurie de main-d'œuvre nécessaire pour y pourvoir sur les 15 prochaines années.<sup>12</sup> Le problème de la pénurie de main-d'œuvre sera vraisemblablement exacerbé par le fait que bon nombre d'emplois liés au tourisme sont saisonniers, se situent généralement en des lieux isolés, tendent à être à temps partiel et peuvent être faiblement rémunérés.

La plupart des entreprises touristiques sont de petite ou moyenne taille.<sup>13</sup> Le tourisme fait vivre d'importantes industries de services, tels que l'hébergement, les aliments et boissons, le transport de personnes, les activités récréatives, le divertissement et les services de voyage, et représente 2 % du PIB national. Les entreprises touristiques sont plus susceptibles d'appartenir à des femmes, à des immigrants et à des membres des minorités visibles.<sup>14</sup>

## **De nombreux facteurs agissent sur le secteur du tourisme**

Si l'attractivité du Canada comme destination touristique demeure forte, il se peut qu'elle accuse désormais une certaine diminution sous la pression de plusieurs facteurs dynamiques, dont les conditions économiques et géopolitiques, la mondialisation croissante du tourisme et l'évolution des comportements et des intérêts des voyageurs.<sup>15</sup> Le Canada se classait 9<sup>e</sup> sur 133 pays en 2009-2010 dans une étude du Forum économique mondial en ce qui a trait à la compétitivité comme destination touristique des voyageurs étrangers.<sup>16</sup> Depuis, il a glissé à la 15<sup>e</sup> place sur 144 pays en 2014-2015.<sup>17</sup> Selon l'Organisation

---

<sup>11</sup> Sommaire des données obtenues du ministère des Affaires, de la Culture, du Tourisme et du Développement rural Terre-Neuve-et-Labrador, de Tourisme Nouvelle-Écosse, du ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture du Nouveau-Brunswick et du ministère du Développement économique et du Tourisme de l'Île-du-Prince-Édouard.

<sup>12</sup> Conseil canadien des ressources humaines en tourisme et Conference Board du Canada. *L'avenir du secteur du tourisme au Canada : Retour des pénuries de main-d'œuvre avec le resserrement des marchés du travail*, Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, 2012.

[http://cthr.ca/fr/research\\_publications/~media/Files/CTHRC/Home/research\\_publications/labour\\_market\\_information/Supply\\_Demand/SupplyDemand\\_Report\\_Current\\_FR.ashx](http://cthr.ca/fr/research_publications/~media/Files/CTHRC/Home/research_publications/labour_market_information/Supply_Demand/SupplyDemand_Report_Current_FR.ashx)

<sup>13</sup> Destination Canada, L'industrie touristique canadienne, données extraites des indicateurs nationaux du tourisme de Statistique Canada, 4<sup>e</sup> trimestre, 2014.

<sup>14</sup> P-O. Bédard-Maltais. *Profil des PME : les industries touristiques au Canada*, Industrie Canada, mars 2015. [http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_02951.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02951.html)

<sup>15</sup> APECA. *Stratégie pour assurer le développement du tourisme*, document interne, 2010.

<sup>16</sup> Le Forum économique mondial définit la compétitivité comme l'ensemble d'institutions, de politiques et de facteurs qui détermine le niveau de productivité d'un pays. Le niveau de productivité établit quant à lui le niveau de prospérité potentiel d'une économie donnée. La productivité détermine aussi le rendement des investissements dans une économie, lequel est une condition fondamentale du taux de croissance. L'indice de compétitivité mondiale est un outil sophistiqué qui mesure les fondements microéconomique et macroéconomique de la compétitivité nationale. Il est mesuré par l'évaluation de 12 piliers : les institutions, l'infrastructure, le contexte macroéconomique, la santé et l'enseignement primaire, l'enseignement supérieur et la formation, l'efficacité du marché des produits de base, l'efficacité du marché du travail, la technicité du marché financier, la préparation technologique, la taille du marché, et l'innovation.

<sup>17</sup> Forum économique mondial, *The Global Competitiveness Report*, Genève, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015.

mondiale du commerce, le Canada arrivait 17<sup>e</sup> en 2014 pour ce qui est de l'hébergement des visiteurs étrangers.<sup>18</sup>

La récession de 2008-2009 a été l'un des facteurs qui ont le plus pesé sur l'économie, y compris sur le secteur du tourisme de la région Atlantique. Les économies des Maritimes n'ont pas entièrement récupéré de cette récession, même si Terre-Neuve-et-Labrador a enregistré un taux d'emploi record et une solide croissance jusqu'à la fin de 2014 en raison du succès de ses industries du pétrole et du gaz.<sup>19</sup> Toutefois, les quatre provinces atlantiques conservent le plus fort taux de chômage au pays. Elles continuent de faire face aux problèmes conjugués de l'émigration et du plus fort taux de vieillissement de la population au pays, qui devraient entraîner des pénuries de main-d'œuvre susceptibles de ralentir la croissance économique et le développement.<sup>20</sup> Le déclin des industries traditionnelles a une incidence sur l'emploi, surtout dans les zones rurales de la région Atlantique.<sup>21</sup>

Malgré la récession mondiale, le secteur du voyage et du tourisme poursuit sa croissance dans le monde, soutenu par les prix plus accessibles des billets d'avion et la croissance des revenus dans certaines économies émergentes.<sup>22</sup> Plusieurs facteurs font du Canada un choix attrayant pour les visiteurs, notamment sa beauté naturelle et son image internationale de milieu d'affaires solide et sécuritaire. Cependant, les prix, la concurrence accrue et les obligations de visa ont agi comme facteurs limitatifs du nombre de visites. L'assouplissement récent du régime des visas a toutefois réduit certains obstacles qui freinaient les visiteurs potentiels.

Les prix au Canada sont relativement élevés pour bon nombre de visiteurs dans le monde. Au moment où le nombre de destinations possibles ne cesse de croître dans le monde, la part relative du Canada des arrivées internationales et des recettes du tourisme a baissé, même si le montant absolu des recettes est en hausse.<sup>23</sup> La comparaison des tendances au chapitre des taux de change et des variations du nombre de visiteurs étrangers montre le poids des taux de change sur la décision de bon nombre de touristes étrangers et de visiteurs

---

<sup>18</sup> Association de l'industrie touristique du Canada, *Aux portes de la croissance, rapport annuel sur le tourisme au Canada*, 2015.

<sup>19</sup> Il est à noter que l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador a souffert depuis la période d'évaluation. Selon le Conference Board du Canada (décembre 2015), la chute des cours du pétrole a plongé la province en récession en 2015 et elle devrait y rester jusqu'en 2017. [http://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/15-05-28/gloomy\\_outlook\\_for\\_newfoundland\\_and\\_labrador\\_economy\\_in\\_2015.aspx](http://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/15-05-28/gloomy_outlook_for_newfoundland_and_labrador_economy_in_2015.aspx)

<sup>20</sup> Statistique Canada, *Population selon les grands groupes d'âge et le sexe, chiffres de 2 011 pour les deux sexes, pour le Canada, les provinces et les territoires, Âge et sexe – Faits saillants en tableaux*, Recensement de 2 011. Statistique Canada, catalogue n° 98-311-XWE2011002. Ottawa. Publié le 29 mai 2012.

<sup>21</sup> Statistique Canada, Tableau 282-0002 – Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le sexe et le groupe d'âge détaillé, annuel, CANSIM (base de données).

<sup>22</sup> Forum économique mondial, *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2015: Growth Through Shocks*, Genève, 2015. [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

<sup>23</sup> Gouvernement du Canada. *Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada : Accueillir le monde*, Industrie Canada, 2011. [www.ic.gc.ca](http://www.ic.gc.ca)

potentiels du Canada, surtout en provenance des États-Unis et du Royaume-Uni.<sup>24</sup> Le prix croissant du carburant au cours de la période évaluée, jusqu'à la fin 2014, a eu des répercussions négatives sur le coût du transport aérien.<sup>25</sup>

## **L'APECA a adapté ses programmes de tourisme en fonction de l'évolution des facteurs**

Grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre soutenue de la SADT et à d'autres mesures d'intervention, l'APECA et Tourisme Atlantique fournissent des programmes répondant aux principaux défis et rehaussant la compétitivité du tourisme dans la région. Les programmes ont pour but d'aider les PME, les collectivités et les autres organismes sans but lucratif dans leurs travaux de recherche, de planification et de développement menant à des produits et services touristiques améliorés. Ils appuient la commercialisation de la région Atlantique comme destination touristique sur le marché international.

L'APECA joue un rôle important par le financement d'initiatives touristiques que d'autres bailleurs de fonds pourraient juger trop risquées.<sup>26</sup> La question du risque est la principale raison expliquant la réticence des institutions de crédit à consentir des prêts aux PME dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration. Dans tous les secteurs, l'accès au financement est l'un des facteurs les plus problématiques pour la croissance des collectivités et des PME.<sup>27</sup> Selon une étude d'Industrie Canada, le financement personnel, le crédit obtenu auprès d'institutions financières (par exemple les banques à charte canadiennes) et le crédit-bail demeurent les trois principales sources de financement auxquelles ont recours les PME des industries touristiques. Toutefois, ces entreprises ont plus de difficulté à obtenir du financement auprès des banques à charte canadiennes que celles d'autres industries.<sup>28</sup>

Depuis la mise en œuvre de la SADT, Tourisme Atlantique a pris des mesures pour suivre l'évolution des besoins et débouchés économiques. À cette fin, il observe les données sur l'économie et le tourisme de Statistique Canada, des associations de l'industrie et des ministères provinciaux du Tourisme. Tourisme Atlantique observe également ses propres programmes et les évalue, en s'intéressant notamment à leurs risques, ce qui a mené à la mise en œuvre de modifications au programme visant à améliorer leurs résultats. Par exemple, il a revu le ciblage commercial du PTCA.<sup>29</sup> Il a également actualisé le PDSC à la lumière des commentaires recueillis des collectivités et des experts-conseils, et remanié le site [technologietourisme.com](http://technologietourisme.com) pour donner plus de place aux outils basés sur les médias

---

<sup>24</sup> Banque du Canada, *Moyennes annuelles des taux de change*, <http://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/moyennes-annuelles>, et Statistique Canada, *Tableau 427-0005 – Nombre de voyageurs internationaux entrant ou revenant au Canada*, selon la province d'entrée, désaisonnalisées, mensuel (personnes), CANSIM (base de données).

<sup>25</sup> Statistique Canada, *Tableau 326-0021 – Indice des prix à la consommation*, annuel (2002 = 100), CANSIM (base de données).

<sup>26</sup> P.-O. Bédard-Maltais, *Profil des PME : les industries touristiques au Canada*, Industrie Canada, mars 2015.

[https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PPMEITC-SMEPTIC\\_2015\\_fra.pdf/\\$file/PPMEITC-SMEPTIC\\_2015\\_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PPMEITC-SMEPTIC_2015_fra.pdf/$file/PPMEITC-SMEPTIC_2015_fra.pdf)

<sup>27</sup> Idem

<sup>28</sup> Idem

<sup>29</sup> PTCA, *Évaluation du Partenariat du tourisme du Canada atlantique (2012-2015)*, mars 2015, p. 48.

sociaux. Dans le but de marquer plus fortement l'industrie du tourisme, Tourisme Atlantique a recentré sa clientèle, des organismes sans but lucratif et PME participantes, en 2012, aux seules PME, au moyen des Missions d'initiation aux pratiques exemplaires en tourisme et du IGMTD.

#### **4.2 Harmonisation avec les rôles, responsabilités et priorités du gouvernement fédéral**

En investissant dans des initiatives qui soutiennent les collectivités et les PME, les activités liées au tourisme de l'APECA contribuent à la réalisation du résultat stratégique « Une économie concurrentielle au Canada atlantique » de l'Agence et de son mandat « de favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique et, plus particulièrement, la croissance des revenus et les créations d'emplois dans cette région. »<sup>30</sup> D'autres organismes de développement régionaux (ODR) fédéraux ont des mandats et des programmes touristiques semblables, dont les mesures de soutien qui visent notamment l'acquisition de matériel et d'infrastructures, la recherche, la commercialisation et la promotion, ainsi que la mise en œuvre d'innovations et d'améliorations opérationnelles.

La SADT a pour objectif de « constituer une stratégie panatlantique intégrée aidant à faire croître la part déjà exceptionnelle du tourisme dans le PIB du Canada atlantique, selon une vision du tourisme comme un secteur dynamique et en plein essor apportant une contribution importante et fiable à la prospérité économique des gens du

Canada atlantique ». <sup>31</sup> Les objectifs de la SADT appuient directement la réalisation de l'objectif du Programme de développement des collectivités (PDC) de l'APECA de « favoriser le dynamisme et la viabilité des collectivités du Canada atlantique de même que celui du PDE d'améliorer la croissance et de la compétitivité des petites et moyennes entreprises du Canada atlantique ». <sup>32</sup>

Les programmes de l'APECA en matière de développement du tourisme sont harmonisés avec les priorités du gouvernement fédéral. Le discours du Trône de 2009 a exprimé le soutien du gouvernement du Canada au secteur du tourisme. L'importance accordée à l'industrie touristique s'est vue renforcée en 2011 par le lancement de la Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada. <sup>33</sup> La SADT reprend trois des quatre objectifs de la Stratégie fédérale en matière de tourisme : mieux faire connaître le Canada comme principale destination touristique; favoriser le développement de produits et les investissements dans les actifs et les produits touristiques canadiens; favoriser un apport

---

<sup>30</sup> Gouvernement du Canada. *Lois sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*, Site Web de la législation (Justice), novembre 2015, p. 1. <http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/A-13.7/page-1.html>

<sup>31</sup> APECA. Stratégie pour assurer le développement du tourisme, Les bons produits dictent la nouvelle demande, Stratégie intégrée sur le tourisme pour l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique, 2009, p. 17.

<sup>32</sup> APECA. *Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014*.

<sup>33</sup> Gouvernement du Canada. Discours du Trône ouvrant la deuxième session de la trente-neuvième législature du Canada (2009), <http://www.publications.gc.ca/site/fra/319802/publication.html>, et discours du Trône ouvrant la première session, quarante et unième législature du Canada (2011), <http://www.lop.parl.gc.ca/ParlInfo/Documents/ThroneSpeech/41-1-f.html>.



suffisant de travailleurs qualifiés afin d'offrir aux visiteurs un accueil et des services de qualité, et de bonifier ainsi leur expérience touristique.<sup>34</sup>

Dans le discours du Trône 2013, le gouvernement du Canada a rappelé la place prépondérante qu'il accordait à l'industrie du tourisme, en affirmant qu'il continuerait de travailler avec les partenaires du secteur pour faire la promotion du Canada au titre de destination touristique de premier choix. Après l'entrée en fonction du nouveau gouvernement en 2015, l'ensemble des organismes de développement régional – dont l'APECA – relève désormais du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (ISDE). Au sein du portefeuille d'ISDE, le gouvernement a créé le ministère de la Petite Entreprise et du Tourisme, en lui confiant le mandat d'aider les PME à croître au moyen du commerce et de l'innovation, et de promouvoir l'accroissement du tourisme au Canada.<sup>35</sup> Le gouvernement du Canada a l'intention de poursuivre la collaboration avec ses partenaires pour renforcer la marque « Canada » dans le monde du tourisme et pour assurer l'harmonisation avec les programmes complémentaires.

### 4.3 Chevauchements, dédoublements et complémentarité

Les programmes de l'APECA en matière de tourisme complètent au lieu de dédoubler ceux d'autres organismes. Les gouvernements provinciaux et les autres ministères fédéraux, eux aussi, remplissent des rôles et disposent de programmes qui appuient le secteur du tourisme. Toutefois, le type et la nature de ses aides financières, leur portée panatlantique et leur modèle décentralisé distinguent les programmes de tourisme de l'APECA. On trouvera davantage de renseignements sur les programmes de tourisme des autres organismes à l'annexe C.

Les programmes de l'APECA permettent d'apporter un soutien financier à des projets à plus haut risque, avec des modalités de remboursement plus souples que celles offertes par d'autres organismes. En particulier, les prêteurs commerciaux offrent des prêts remboursables à taux d'intérêt plus élevé. Les gouvernements provinciaux et d'autres ministères fédéraux proposent du financement et d'autres formes de soutien au secteur du tourisme, mais pas du même type ou de la même échelle pour ce qui est de financer le développement des capacités, la commercialisation et les projets d'infrastructures en matière de tourisme. Les coûts et priorités admissibles diffèrent d'un ministère provincial à l'autre.

Contrairement aux autres organismes, l'orientation « atlantique » de l'Agence lui permet de répondre aux besoins et débouchés régionaux en tirant parti de la synergie entre les provinces atlantiques. Par ailleurs, grâce à son modèle décentralisé – où des bureaux répartis dans les quatre provinces de l'Atlantique sont au service des PME, des collectivités

---

<sup>34</sup> Gouvernement du Canada. *Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada : Accueillir le monde*, octobre 2011.

<sup>35</sup> Justin Trudeau. Lettre de mandat de la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme, Premier ministre du Canada, le 20 novembre 2015. <http://pm.gc.ca/fra/lettre-de-mandat-de-la-ministre-de-la-petite-entreprise-et-du-tourisme>

et des organismes sans but lucratif en zones rurale et urbaine –, l'APECA se caractérise par une portée plus étendue et établit des relations avec des intervenants variés.

#### 4.4 Pertinence – conclusions

D'après les constatations faites sur la pertinence des programmes de l'APECA en matière de développement du tourisme, les évaluateurs sont parvenus aux conclusions suivantes, qui exposent notamment les améliorations possibles :

- Les activités touristiques font partie intégrante du développement régional et jouent un rôle important dans l'économie du Canada atlantique. Il existe un besoin démontrable justifiant les activités de recherche, de planification et d'investissement de l'APECA dans le tourisme, compte tenu des divers facteurs qui continuent de causer des difficultés aux PME, aux collectivités et aux organismes sans but lucratif actifs dans le secteur du tourisme.
- Tourisme Atlantique a mis au point un ensemble d'outils et de solutions proactives conçu pour surmonter ces défis et rendre le tourisme de la région Atlantique plus concurrentiel. L'APECA a apporté des modifications à ses programmes au fil du temps pour réagir aux changements survenus dans le milieu du tourisme. Il existe des occasions d'examiner et de mettre en œuvre d'autres améliorations des programmes pour continuer de les adapter aux besoins changeants des clients; il pourrait notamment s'agir d'adaptations destinées à intégrer les changements survenus dans le milieu du tourisme et le contexte régional depuis le lancement de la SADT.
- Les objectifs de la SADT correspondent aux résultats stratégiques de l'APECA, à la *Loi sur l'APECA*, aux rôles et responsabilités de l'Agence et aux priorités fédérales générales.
- Les programmes de l'Agence complètent au lieu de dédoubler ceux d'autres organismes. Les programmes de la SADT sont à la fois complémentaires à ceux des autres organismes et uniques en leur genre dans le Canada atlantique. Ils se distinguent par le type et la nature du financement offert, par leur portée panatlantique et par leur modèle décentralisé.
- Compte tenu de tous les ODR relevant du portefeuille d'ISDE, il est important que l'APECA poursuive sa collaboration avec les intervenants et partenaires clés pour coordonner et partager les pratiques exemplaires.

## **5. Rendement – efficacité, efficience et économie**

Dans l'ensemble, Tourisme Atlantique a mis en œuvre la SADT comme prévu. Tourisme Atlantique joue un rôle important sur le plan des politiques, défense des intérêts et de la coordination à la fois au Canada atlantique et au niveau national. Le personnel de l'APECA, les clients et les intervenants ont rapporté que la stratégie, ces outils et la formation connexe se sont avérés utiles au développement de projets touristiques.

L'APECA a fourni un soutien considérable à l'industrie touristique au cours de la période de l'évaluation; elle a contribué à convaincre ses partenaires et intervenants à investir dans le développement d'activités touristiques stratégiques. Les programmes de l'Agence en matière de développement du tourisme ont permis de sensibiliser les clients, les partenaires et les intervenants aux débouchés du tourisme; ils ont également aidé à renforcer les capacités des exploitants touristiques, des collectivités et des organismes sans but lucratif à mettre au point des produits et services transformateurs et expérientiels.

Tourisme Atlantique a contribué à accroître l'efficacité de la commercialisation du tourisme panatlantique, menant ainsi à des rendements élevés des investissements et à de solides recettes d'exportation du tourisme. Étant donné la situation changeante du secteur du tourisme et des gouvernements fédéral et provinciaux, il pourrait s'avérer utile de mettre à jour la SADT pour continuer de répondre aux besoins des clients des régions et de l'industrie. L'APECA devrait tirer parti de la souplesse de ses programmes, des leçons apprises et des pratiques exemplaires tout en favorisant la poursuite de l'harmonisation stratégique entre régions et avec les ODR.

### **5.1 Ampleur de la mise en œuvre de la SADT**

De 2009-2010 à 2013-2014, l'APECA a approuvé 180 M\$ de financement pour 903 projets liés au tourisme.<sup>36</sup> De ce nombre, 67,7 M\$ étaient destinés à 235 projets appuyant la SADT. La plupart des projets n'étaient pas de nature commerciale, surtout ceux étant codés SADT. Le nombre de projets étant désignés comme des projets SADT ou des projets liés au tourisme en général est vraisemblablement sous-estimé en raison d'anomalies de codage liées au système de gestion de projets de l'APECA, QAccess.

En ce qui concerne les 235 projets SADT, presque tous (91 %) ont été approuvés dans le cadre du PDC de l'APECA, les 9 % restants ayant relevé du PDE. Parmi les projets, 96 % étaient de nature non commerciale, pour un total de 65,2 M\$ de financement approuvé de l'APECA, les projets commerciaux ne dépassant pas les 4 % (2,5 M\$). Le PDE était le

---

<sup>36</sup> Ces données issues de QAccess représentent le total des financements de l'APECA approuvés en fonction des dates d'approbation des projets. En revanche, les dépenses présentées à la section 3.1 sont fondées sur les montants effectivement décaissés, y compris les frais F et E liés à l'exécution des seules activités panatlantiques de Tourisme Atlantique. Les divergences entre les chiffres sont donc attribuables à l'emploi de méthodes différentes pour évaluer les données financières, ainsi qu'aux écarts entre les délais de comptabilisation des dépenses de QAccess et du système d'information financière GX de l'APECA.

principal programme de paiements de transfert utilisé pour appuyer les projets de la SADT (65 % du financement total), le solde (35 %) provenant du FCI.

L'APECA a financé un large éventail d'activités liées au tourisme au cours de la période. Même si le code le plus souvent utilisé dans le système de gestion de projets était « marketing » (54 % du financement SADT approuvé), jusqu'à la moitié des projets visaient le développement de produits touristiques.<sup>37</sup> Les projets d'infrastructure et de matériel, notamment les activités d'agrandissement et de modernisation, représentaient environ 34 % du financement SADT approuvé. Les 12 % restants étaient des projets liés à la planification et aux études de marché, au développement des capacités, à l'orientation et au mentorat et à la formation, à la promotion et à la sensibilisation.<sup>38</sup>

La mise en œuvre des programmes liés au tourisme était adaptée aux besoins et aux débouchés régionaux, ce que certains informateurs clés ont dit considérer comme un atout des programmes. Le tableau 2 présente une vue d'ensemble de la SADT et d'autres programmes de tourisme approuvés de 2009-2010 à 2013-2014.

De toutes les régions de l'APECA, le Nouveau-Brunswick arrive en première place sur le plan des montants de financement versés pour des projets dans le cadre de la SADT (24 % du financement total approuvé), mais en quatrième place pour ce qui est du nombre de projets approuvés (21 sur 235). L'Île-du-Prince-Édouard arrive quant à elle première sur le plan du nombre de projets SADT approuvés (112 sur 235) et deuxième quant au montant du financement (20 % du total approuvé).<sup>39</sup> Ces deux régions ont fourni leur soutien à des projets touristiques commerciaux et non commerciaux.

Tous les projets SADT financés par les bureaux de l'APECA de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse ont reçu le code « non commercial ». Le bureau régional de la Nouvelle-Écosse se démarque par une forte chute du nombre de projets SADT approuvés entre le début et la fin de la période d'évaluation, les approbations étant passées de 20 projets continentaux en 2009-2010 à un seul en 2013-2014. Les informateurs clés de la Nouvelle-Écosse ont déclaré que ce déclin était lié à un changement de priorité, l'industrie touristique ayant été délaissée au profit de secteurs à plus forte croissance dans la région. Au Cap-Breton, dont les données étaient déclarées séparément de la Nouvelle-Écosse jusqu'en 2014, on observe une croissance continue du nombre de projets SADT et des dépenses connexes sur la période de l'évaluation.<sup>40</sup> Terre-Neuve-et-Labrador affiche le plus petit nombre de projets SADT approuvés, tout en étant la région ayant versé le plus de financement pour des activités liées au tourisme dans l'ensemble.

---

<sup>37</sup> Il n'existe pas de code pour le développement de produits dans le système de gestion de projets QAccess. Bon nombre des projets correspondants se voient attribuer le code « marketing ».

<sup>38</sup> APECA. Données QAccess extraites en mai 2015.

<sup>39</sup> Ce total comprend les projets panatlantiques.

<sup>40</sup> Le 19 mars 2014, le gouvernement du Canada a annoncé l'adoption du projet de loi C-31, qui autorise l'APECA à assumer la responsabilité de la prestation directe des programmes de développement économique, de services et de représentation au Cap-Breton. Les activités de développement des entreprises et des collectivités de la Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) ont alors été transférées à l'APECA. Le Cap-Breton relève désormais du bureau régional de l'APECA en Nouvelle-Écosse.

**Tableau 2: Nombre de projets SADT et de projets liés au tourisme par rapport au montant total de financement approuvé, exercices 2009-2010 à 2013-2014**

Programme de tourisme	Nombre de projets approuvés					Aide financière totale approuvée par l'APECA (en M\$)					Nombre total de projets approuvés	Aide financière totale approuvée par l'APECA (en M\$)
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014		
<b>SADT*</b>	<b>42</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>59</b>	<b>52</b>	<b>18,6</b>	<b>8,6</b>	<b>4,9</b>	<b>18,9</b>	<b>16,8</b>	<b>235</b>	<b>67,7</b>
Î.-P.-É.	20	31	16	36	31	15,5	4,2	1,7	14,9	3,2	134	39,5
N.-B.	2	6	4	6	3	0,7	2,4	2,4	1,1	9,9	21	16,5
Cap-Breton	0	1	1	7	11	0	0,02	0,2	1,6	3,0	20	4,9
N.-É.	20	8	5	1	1	2,4	0,7	0,4	0,03	0,08	35	3,6
T.-N.-L	0	7	3	9	6	0	1,3	0,2	1,2	0,6	25	3,2
<b>Autres programmes de tourisme</b>	<b>212</b>	<b>146</b>	<b>130</b>	<b>84</b>	<b>96</b>	<b>37,7</b>	<b>23,6</b>	<b>19,6</b>	<b>17,9</b>	<b>12,6</b>	<b>668</b>	<b>113,5</b>
T.-N.-L	90	70	72	32	44	14,3	12,6	9,2	5,9	7,1	308	49,0
N.-B.	28	19	16	16	14	6,8	6,2	2,5	7,2	1,4	93	24,2
Cap-Breton	40	23	15	18	11	8,5	3,6	2,8	2,5	1,8	107	19,1
N.-É.	25	19	12	14	17	2,6	2,2	4,2	2,1	1,3	87	12,4
Î.-P.-É.	28	15	14	3	10	5,4	1,2	0,6	0,04	1,1	70	8,3
Siège social	1	0	1	1	0	0,05	0	0,2	0,2	0	3	0,4
<b>Total général</b>	<b>254</b>	<b>199</b>	<b>159</b>	<b>143</b>	<b>148</b>	<b>56,6</b>	<b>34,3</b>	<b>24,5</b>	<b>36,8</b>	<b>29,4</b>	<b>903</b>	<b>181,2</b>

Source : données QAccess extraites en février 2016.

\*La catégorie SADT comprend les projets de portée panatlantique.

Dans l'ensemble, 92 % des projets codés SADT ont été élaborés par des organismes sans but lucratif et 8 %, par des PME. Du nombre total de projets, 4 % étaient associés à des communautés de langues officielles en situation minoritaire et 1 % à des clients autochtones.

Certains informateurs clés ont signalé des barrières à la mise en œuvre intégrale des activités liées au tourisme. Plusieurs informateurs internes clés ont déclaré que la discontinuité de la sensibilisation et de la formation était un frein à la bonne compréhension et à la mise en œuvre intégrale de la stratégie. Cela pourrait avoir contribué aux problèmes internes de codage des projets. Certains informateurs internes clés ont également suggéré que le mécanisme de financement du PDE nuisait à la prise en charge de certains types précis de projets touristiques importants pour les voyageurs tels que le perfectionnement professionnel, l'amélioration de la productivité et l'achat de matériel roulant. D'autres informateurs clés ont fait remarquer que des changements internes, notamment la baisse des effectifs sur la période de mise en œuvre de la SADT, ont été des barrières à la réalisation des activités planifiées.

## 5.2 Apport différentiel

Tous les clients ont bénéficié de la contribution de partenaires financiers à leurs projets, notamment les gouvernements fédéral et provinciaux. Dans l'ensemble, pour chaque dollar de l'APECA investi dans des projets SADT, les bénéficiaires recevaient 1,64 \$ de leurs partenaires. Selon les données de QAccess, l'APECA a contribué à hauteur de 37 % du coût total des projets SADT, contre 22 % pour les gouvernements provinciaux et 5 % pour les autres ministères fédéraux, entre autres bailleurs de fonds. Les promoteurs ont financé le solde du coût des projets au moyen de leurs flux de trésorerie, des recettes issues des produits résultants, ou d'autres investissements.

L'examen des plans opérationnels régionaux de l'APECA sur la période de l'évaluation a révélé divers facteurs négatifs – notamment le changement des priorités des provinces et les contraintes fiscales – constituant des risques potentiels pour le développement des projets. L'évaluation de l'apport provincial global sur le coût total des projets APECA montre une certaine variabilité du soutien offert d'une région à l'autre : 36 % à l'Île-du-Prince-Édouard, 30 % au Nouveau-Brunswick, 21 % à Terre-Neuve-et-Labrador et 12 % en Nouvelle-Écosse. Selon les données du système de gestion de projets QAccess, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse est le seul de la région Atlantique à afficher une baisse continue du financement des projets touristiques de l'APECA.

## 5.3 Atteinte des résultats escomptés

Cette section expose les résultats des six objectifs établis dans la SADT. Les résultats sont principalement déterminés à partir des extrants, à l'exception d'un petit nombre de données sur des résultats immédiats. L'évaluation a révélé certains chevauchements des objectifs. La consultation d'intervenants internes a aidé à présenter les résultats ayant le maximum de pertinence.

### **Objectif 1 – Assurer un leadership quant à l'excellence en recherche et à la mobilisation de produits**

Le premier objectif de la SADT porte sur le renforcement des capacités pour favoriser l'excellence de la recherche et le développement de produits stratégiques.<sup>41</sup> Il reconnaît le fait que les professionnels du développement économique de première ligne ont besoin d'accéder rapidement à des renseignements sur les marchés et sur les programmes pour déterminer, planifier et mettre en œuvre efficacement et proactivement les produits et expériences touristiques ayant le plus de potentiel.

Tourisme Atlantique a élaboré la SADT et ses outils comme il est stipulé dans la stratégie. Il a fourni la formation VISITE au personnel de développement économique de première ligne, afin de faire progresser la création de produits et d'expériences axés sur le consommateur et aptes à transformer le tourisme. La majorité des informateurs clés

---

<sup>41</sup> APECA. Stratégie pour assurer le développement du tourisme, "The Right Products Drive New Demand," an Integrated Tourism Strategy for the Atlantic Canada Opportunities Agency, 2009.

considère que la stratégie, la formation VISITE, les outils d'évaluation et les solutions proactives sont pertinents et utiles à leur travail. Certains ont suggéré la possibilité d'actualiser les outils et de les personnaliser – en particulier dans le cas du PPAM et du PDSC – pour mieux répondre aux besoins des clients de la région et de l'industrie.

Tourisme Atlantique chapeaute le développement des activités de recherche et d'évaluation du PTCA. Avec le soutien de nombreux contacts et d'activités d'observation et de recherche, il met les renseignements et les résultats des recherches sur le consommateur et les métiers du tourisme à la disposition des exploitants touristiques et des autres intervenants, au moyen du site Web du PTCA.

Tourisme Atlantique a mené des analyses et fourni des conseils aux agents d'affaires de l'APECA ainsi qu'aux gestionnaires et aux intervenants en général. Il a engagé des sous-traitants experts en tourisme pour effectuer des études de marché précises sur les tendances économiques et commerciales régionales. Les tendances du tourisme ont fait l'objet de présentations. Les informateurs clés ont insisté sur l'importance de la recherche sur le développement des projets touristiques. Certains ont fait remarquer que les efforts de transfert de connaissances de Tourisme Atlantique ont diminué au fil du temps; ils suggèrent que des efforts plus réguliers et proactifs de partage d'études de marché et de renseignements sur les programmes appuieraient plus efficacement le travail du personnel de l'APECA, de ses partenaires et des intervenants en ce qui a trait aux investissements stratégiques dans les activités touristiques.

## **Objectif 2 – Accroître le rôle et l'efficacité de l'APECA en ce qui a trait aux politiques, à la représentation et à la coordination en matière de tourisme**

Le deuxième objectif de la stratégie porte sur l'utilisation des rôles de l'APECA en ce qui a trait aux politiques, à la représentation et à la coordination pour améliorer l'état et la valeur économique de l'industrie du tourisme dans la région Atlantique. Les principales mesures associées à cet objectif concernent la solidité des politiques, de la coordination et du leadership pour le secteur dans la région. La coordination et la collaboration – internes et externes – entre réseaux et partenaires sont d'une grande utilité pour la planification et le développement du tourisme. Elles peuvent aider à trouver des solutions de gestion des ressources et à exécuter efficacement la SADT et les programmes connexes.<sup>42</sup>

Au cours de la période de cette évaluation, Tourisme Atlantique a coordonné les activités liées aux politiques et à la planification du tourisme pour mener à une approche intégrée à l'échelle régionale. Tourisme Atlantique fait office de secrétariat pour les programmes et dirige la mise en œuvre de la stratégie. Il défend les intérêts des PME, des collectivités et des autres organismes sans but lucratif à l'échelle nationale en vue de rehausser le profil du tourisme au Canada Atlantique et d'ouvrir de nouveaux débouchés pour le secteur.

Des informateurs internes clés affirment que Tourisme Atlantique dispose d'une expertise et de connaissances précieuses et qu'il a su se montrer réactif aux demandes de soutien

---

<sup>42</sup> Idem

venant des bureaux régionaux ainsi que des partenaires et des intervenants. Par exemple, Tourisme Atlantique a appuyé le PDC de l'Agence au cours de l'élaboration du cadre d'Investissement dans les collectivités (IC). Sa contribution a mené à l'inclusion et à la description des types de projets propres au secteur du tourisme et à la SADT.

Sur le plan externe, Tourisme Atlantique a collaboré avec au moins 15 autres ministères et organismes fédéraux ainsi qu'avec des entités internationales pour élaborer et mettre en œuvre des initiatives visant à assurer la croissance de l'industrie du tourisme. Par exemple, Tourisme Atlantique a :

- participé à l'élaboration du cadre fédéral du tourisme en 2009 et aidé à façonner la Stratégie fédérale en matière de tourisme; coprésidé le comité de développement des produits de la Stratégie fédérale en matière de tourisme et siégé à son comité de commercialisation; participé, en compagnie du vice-président d'APECA – Î.-P.-É., à un comité directeur des sous-ministres adjoints sur la mise en œuvre de la Stratégie fédérale en matière de tourisme;
- signé un protocole d'accord avec Parcs Canada pour aider à mettre au point des produits expérientiels dans six communautés de départ de parcs nationaux de la région;
- fait équipe avec la Commission canadienne du tourisme (aujourd'hui Destination Canada), par l'intermédiaire du PTCA, en 2012, pour promouvoir le Canada atlantique comme destination de loisirs sur des marchés étrangers prioritaires, et organisé des débats mensuels sur les questions d'intérêt commun pour faire avancer les priorités en matière de tourisme;
- assuré la sensibilisation, l'information et la formation, au moyen de son programme VISITE, à l'égard de l'Initiative fédérale de développement économique dans le Nord de l'Ontario (FedNor); à partir de la SADT, et avec le soutien de Tourisme Atlantique, FedNor a conçu et mis en œuvre son propre programme de tourisme, baptisé Tourisme d'excellence Nord (TEN) en 2014;<sup>43</sup>
- collaboré étroitement avec l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec et Patrimoine canadien pour développer le secteur des croisières;<sup>44</sup>
- assuré la liaison et collaboré avec d'autres intervenants clés du secteur du tourisme tels que le forum national des partenaires en recherche sur le tourisme, le groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur le tourisme, le forum fédéral de recherche sur le tourisme ainsi que la Travel Tourism Research Association;
- aidé des groupes de l'industrie et des ministères provinciaux à déterminer et à cibler les principaux facteurs de motivation du tourisme et, dans certains cas, à élaborer des stratégies provinciales sur le tourisme.

---

<sup>43</sup> Le programme Tourisme d'excellence Nord de l'Initiative FedNor est un ensemble de 10 solutions de formation conçues pour raffermir la capacité des exploitants touristiques à faire face aux changements du marché, s'adapter aux attentes des visiteurs en matière de qualité, concevoir des expériences innovatrices permettant de monter la barre relativement à la valeur pour les visiteurs et offrir un meilleur rendement pour les exploitations et les destinations dans l'ensemble. <http://tourismexcellencenorth.ca/>

<sup>44</sup> Tourisme Atlantique, *présentation au Comité de direction de l'APECA*, janvier 2015.



Les informateurs clés ont affirmé que Tourisme Atlantique a un rôle de coordination important à jouer au Canada atlantique et dans d'autres ministères fédéraux, compte tenu de ses connaissances et de son expertise en matière de tourisme. Selon les informateurs internes et externes clés, l'APECA entretient une relation solide et fructueuse avec ses partenaires fédéraux et provinciaux et les intervenants du secteur touristique. Par exemple, dans le cadre du développement de projets à l'Île-du-Prince-Édouard, Tourisme Atlantique et l'APECA – Î.-P.-É. travaillent en collaboration avec le ministère provincial du Développement économique et du Tourisme, le PEI Tourism Advisory Council, l'Association de l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard et les associations régionales de tourisme (organismes de commercialisation des destinations). Cette approche collaborative permet de définir, à partir d'analyses factuelles, des produits et services transformateurs pouvant faire l'objet d'investissements stratégiques favorables à la croissance du secteur du tourisme.

### **Objectif 3 – Favoriser l'investissement ciblé dans le secteur du tourisme**

Le troisième objectif de la SADT porte sur la stimulation d'investissements ciblés dans le secteur du tourisme en vue de favoriser les produits et expériences axés sur les facteurs de motivation primaire des touristes, fondés sur des études de marché et aptes à transformer le tourisme. Cet objectif est ancré dans le continuum recherche-produit-commercialisation.

Tourisme Atlantique a mis au point des outils et solutions de nature proactive pour favoriser les investissements dans l'industrie. Pendant toute la période de l'évaluation, Tourisme Atlantique a aidé les PME, les collectivités et d'autres organismes sans but lucratif à développer des produits expérientiels fondés sur la demande et sur la recherche, axés sur les facteurs de motivation primaires de voyage dans les marchés cibles. On trouvera ci-dessous le résumé des résultats de chacun des outils proactifs.

#### TIC du tourisme

Depuis 2009, un total de 1 075 PME touristiques dans tout le Canada atlantique ont fait appel aux services TIC du tourisme.<sup>45</sup> Un sondage indépendant de la clientèle effectué en 2011<sup>46</sup> a révélé que 81 % des participants avaient acquis de nouvelles compétences et connaissances applicables à leurs activités et pratiques commerciales. Tous les répondants se sont déclarés très satisfaits du programme [technologietourisme.com](http://technologietourisme.com), et 81 % seraient prêts à le recommander à d'autres.<sup>47</sup> Les informateurs clés avaient une opinion positive des TIC du tourisme; certains ont laissé entendre qu'il serait possible d'en tirer d'autres avantages sous la forme de suivi et d'accompagnement des clients aux phases de développement subséquentes.

Outre les services fournis à [technologietourisme.com](http://technologietourisme.com), Tourisme Atlantique a défendu le projet d'un accès à large bande en zone rurale pour permettre aux PME touristiques de se

---

<sup>45</sup> Tourisme Atlantique, *présentation au Comité de direction de l'APECA*, janvier 2015.

<sup>46</sup> Après la sélection d'une population cible pour la cohorte de 101 personnes, 26 entrevues ont eu lieu. Le taux de participation s'inscrit à 25,7 %, avec une marge d'erreur de +/-16,64 %, 95 % du temps (p. 17).

<sup>47</sup> *Idem*, p. 18.

doter d'une présence en ligne fonctionnelle et aux visiteurs potentiels de se connecter à Internet dans la région. Par exemple, lorsque le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard a créé l'initiative large bande et créé le fonds PEI Broadband, l'APECA – Î.-P.-É. et Tourisme Atlantique ont défendu l'inclusion des projets touristiques en zone rurale. Il en a résulté la création de SiteValet, outil Web novateur pour les auberges et les chambres d'hôtes leur permettant de réaliser et de gérer des sites Web de meilleure qualité pour leurs entreprises. En tirant parti du financement qu'offre le Rural Broadband Fund, SiteValet offre un ensemble de programmes spéciaux visant à aider les exploitants touristiques ruraux de l'Île-du-Prince-Édouard à améliorer leurs sites et à renforcer leur présence en ligne.

#### Programme Votre expérience au Canada atlantique

Peu de données sont disponibles sur les extrants et les résultats de ce programme, qui porte sur un sondage en ligne recueillant le degré de satisfaction et les commentaires des visiteurs relativement à leur expérience de l'hébergement local. Les résultats sont compilés par un tiers, qui les communique à l'exploitant touristique pour l'aider à améliorer ses produits. Depuis 2009, 235 exploitants touristiques de six secteurs du Canada atlantique se sont inscrits à ce programme.<sup>48</sup> Outre l'avantage qu'en tirent les exploitants, une fois agrégées, les données aident les gouvernements provinciaux et les associations de l'industrie à suivre les tendances de visites, ce qui se révèle utile à la planification stratégique du tourisme.

#### Programme de préparation accélérée au marché

De 2009-2010 à 2013-2014, l'Agence a apporté son soutien à sept projets du PPAM, ce qui représente un total d'environ 374 000 \$ d'aide.<sup>49</sup> Depuis 2009, 165 PME touristiques dans tout le Canada atlantique ont participé au PPAM.<sup>50</sup>

Selon les informateurs internes clés, le PPAM a un effet bénéfique sur les activités et pratiques commerciales des clients. Ils ont insisté sur l'importance d'avoir accès à des consultants capables de personnaliser leur formation aux besoins linguistiques des clients et qui connaissent bien le contexte, les difficultés et les possibilités de la région. Certains informateurs clés ont suggéré que l'APECA pourrait gagner à améliorer ses activités de suivi et d'accompagnement après une évaluation réalisée dans le cadre du PPAM, et à continuer de développer les capacités en matière de consultation dans tout le Canada atlantique.

#### Missions d'initiation aux pratiques exemplaires en tourisme

Depuis 2009, 312 PME touristiques du Canada atlantique ont participé à 39 séances d'initiation aux pratiques exemplaires dans le tourisme.<sup>51</sup> Dans un sondage indépendant

---

<sup>48</sup> Tourisme Atlantique, *présentation au Comité de direction de l'APECA*, janvier 2015.

<sup>49</sup> APECA. Données QAccess extraites en mai 2015.

<sup>50</sup> Tourisme Atlantique de l'APECA, *présentation au Comité de direction de l'APECA*, janvier 2015.

<sup>51</sup> Idem

mené auprès des clients en 2011,<sup>52</sup> la plupart des informateurs (85 %) ont déclaré avoir appliqué les nouvelles compétences et connaissances apprises lors des missions<sup>53</sup> et presque tous (95 %) ont exprimé un haut degré de satisfaction à l'égard du programme,<sup>54</sup> 86 % affirmant qu'ils le recommanderaient à d'autres.<sup>55</sup>

Les informateurs internes clés ont estimé important que Tourisme Atlantique publie des communications régulières sur les missions et événements à venir dans le secteur, même si ces services ont seulement été offerts à la phase initiale de la mise en œuvre de la SADT. Ils ont déclaré qu'il serait utile de faire le point plus régulièrement avec les agents d'affaires.

### Programme de développement stratégique du tourisme

De 2009-2010 à 2013-2014, sept collectivités du Canada atlantique ont touché un total d'environ 313 000 \$ d'aide pour participer au PDSC<sup>56</sup> : à l'Île-du-Prince-Édouard, Tignish Initiative Corporation et Montague; à Terre-Neuve-et-Labrador, la ville de St. Anthony et les îles Twillingate-New World; au Nouveau-Brunswick, la ville de Dalhousie, le village de St. Martins et Alma.

Dans l'ensemble, les informateurs clés portent un jugement positif quant au PDSC et de ses résultats. Certains informateurs internes clés estimaient que le PDSC pourrait améliorer ses résultats en étendant sa portée aux collectivités voisines. On optimiserait ainsi l'exploitation des atouts locaux et des ressources limitées pour exécuter un plan stratégique commun de développement de produits et services expérientiels ayant un maximum d'effet sur le tourisme. Certains informateurs internes estimaient que des outils et de la formation supplémentaires seraient utiles pour mieux évaluer la viabilité des projets et leur incidence économique sur la collectivité.

### Institut du Gros-Morne pour le tourisme durable

Les clients et d'autres intervenants considèrent que le IGMTD est un programme de formation des plus utiles. Depuis 2009, 374 PME touristiques au Canada atlantique ont suivi la formation du IGMTD à Terre-Neuve-et-Labrador et presque 1 000 personnes ont assisté aux séances du IGMTD.<sup>57</sup> Dans un sondage indépendant mené auprès des clients en 2011,<sup>58</sup> 87 % des répondants ont indiqué que l'expérience IGMTD leur a permis

---

<sup>52</sup> APECA. *Examen des programmes de développement des capacités pris en charge par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*, octobre 2011.

<sup>53</sup> Après la sélection d'une population cible pour la cohorte de 241 personnes, 73 entrevues ont eu lieu. Le taux de participation s'inscrit à 30,3 %, avec une marge d'erreur de +/-9,6 %, 95 % du temps. Selon une échelle de réponse à cinq niveaux allant de non applicable (1) à très applicable (5), p. 24.

<sup>54</sup> Selon une échelle de réponse à cinq niveaux allant de pas satisfait du tout (1) à très satisfait (5), p. 24.

<sup>55</sup> Selon une échelle de réponse à 10 niveaux allant de certainement pas (1) à très certainement (10), p. 25.

<sup>56</sup> APECA. Données QAccess extraites en mai 2015.

<sup>57</sup> Tourisme Atlantique, *présentation au Comité de direction de l'APECA*, janvier 2015.

<sup>58</sup> APECA. *Examen des programmes de développement des capacités pris en charge par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*, octobre 2011, p. 29. Après la sélection d'une population cible pour la cohorte de 293 personnes, 89 entrevues ont eu lieu. Le taux de participation s'inscrit à 30,4 %, avec une marge d'erreur de +/-8,68 %, 95 % du temps.

d'acquérir des compétences utiles applicables à leurs activités et pratiques commerciales. De plus, 87 % des répondants ont affirmé que l'expérience avait amélioré leur préparation au marché. La majorité des clients sondés se sont dits satisfaits du programme IGMTD et le recommanderaient à d'autres. Des résultats semblables ont été recueillis lors du sondage de 2014,<sup>59</sup> où 95 % des répondants ont estimé que le IGMTD constitue une ressource précieuse pour l'industrie.<sup>60</sup>

Selon des informateurs clés appartenant à un grand organisme de tourisme national, la formation du IGMTD constitue un modèle de pratiques exemplaires<sup>61</sup> et il a été reproduit au Manitoba. Dernièrement, le Responsable Travel and Tourism Forum lui a décerné le prix Leadership en témoignage de son engagement démontré à adopter des pratiques responsables sur le plan social, économique et environnemental pour dispenser ses programmes et services.<sup>62</sup>

Certains informateurs clés ont rapporté que les difficultés d'accessibilité au IGMTD sont importantes pour les clients, surtout s'ils résident à l'extérieur de Terre-Neuve-et-Labrador. Les restrictions imposées aux dépenses de déplacement admissibles et le coût élevé du transport sont des freins à leur participation. Un certain nombre d'informateurs clés ont suggéré que le IGMTD forme des champions régionaux ou envisage d'autres options pour compenser cette limitation.

### Institut de tourisme culturel de Bonavista

Depuis 2009, 415 PME touristiques du Canada atlantique ont assisté à des séances à l'Institut de tourisme culturel de Bonavista.<sup>63</sup> Les résultats d'un sondage indépendant mené en 2011<sup>64</sup> montrent que 75 % des participants ont acquis des connaissances et des compétences utiles applicables à leurs activités et pratiques commerciales. Tous les participants ayant répondu au sondage se sont dits très satisfaits de leur expérience à l'Institut; 83 % d'entre eux recommanderaient le programme à d'autres.

Les participants qui ont pris part aux formations des Missions d'initiation aux pratiques exemplaires en tourisme, du IGMTD et de l'Institut de Bonavista ont signalé deux points forts de ces programmes : d'une part, la qualité, les connaissances et les compétences des instructeurs et, d'autre part, la possibilité pour les exploitants touristiques d'interagir, de

---

<sup>59</sup> APECA. *Analyse d'impact de l'Institut du Gros-Morne pour le tourisme durable*, mars 2014. Il s'agit d'un sondage en ligne transmis à 545 participants au programme IGMTD. Le taux de réponse s'est établi à 11,2 %. On peut affirmer avec une certitude de 95 %, en supposant l'absence de biais ou d'erreurs d'échantillonnage, que les résultats ont une précision statistique de +/-11,84 points de pourcentage par rapport au résultat qui aurait été obtenu si l'ensemble de la population avait répondu de façon exacte.

<sup>60</sup> Idem, diapos 9 à 11.

<sup>61</sup> APECA. *Évaluation des sous-programmes Mobilisation des collectivités et Investissement dans les collectivités de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*, février 2014.

<sup>62</sup> *Responsible Travel and Tourism Forum*. <http://rttf.ca/>

<sup>63</sup> Tourisme Atlantique, *présentation au Comité de direction de l'APECA*, janvier 2015.

<sup>64</sup> Après la sélection d'une population cible pour la cohorte de 28 personnes, 12 entrevues ont eu lieu. Le taux de participation s'inscrit à 42,9 %, avec une marge d'erreur de +/-21,78 %, 95 % du temps. Dans l'évaluation de l'Institut de Bonavista, il faut tenir compte du fait que l'initiative en est encore aux premiers stades en ce qui concerne les PME touristiques, ce qui a une incidence sur la taille de la population de PME apte à fournir des informateurs.

partager leurs expériences et d'apprendre de nouvelles compétences les uns des autres.<sup>65</sup> Les informateurs internes clés ont déclaré que les bureaux de l'APECA du Cap-Breton et de Terre-Neuve-et-Labrador, en particulier, avaient noué de solides relations avec Tourisme Atlantique et obtenu d'excellents résultats avec les programmes de la SADT, surtout le IGMTD, l'Institut de tourisme culturel de Bonavista et les outils proactifs du PPAM.

#### **Objectif 4 – Aider à assurer l'éducation, les communications et la sensibilisation efficaces concernant le secteur touristique**

Le quatrième objectif de la SADT vise le recours à l'éducation, aux communications et à la sensibilisation efficaces pour veiller à ce que le personnel de l'APECA dispose des ressources et des outils nécessaires pour mener à de nouveaux produits et de nouvelles expériences touristiques.<sup>66</sup> Les activités employées pour réaliser cet objectif sont la mise en œuvre de la formation VISITE et d'autres outils, ainsi que des mécanismes de coordination internes.

Au moment du lancement de la SADT, Tourisme Atlantique s'était fixé pour but d'établir et d'appuyer un comité de surveillance interne, qui serait chargé d'assurer l'orientation et la supervision de la mise en œuvre de la stratégie à l'échelle panatlantique.

Tourisme Atlantique a constaté le besoin d'aider les bureaux régionaux de l'APECA à établir des groupes de travail régionaux sur le tourisme pour encourager la coordination et la communication des programmes. Tourisme Atlantique a prévu de fournir de la formation sur le tourisme aux agents d'affaires et aux gestionnaires de l'APECA dans tout le Canada atlantique, puis une formation d'appoint au besoin. Au cours de la période de 2009-2010 à 2013-2014, un certain nombre de facteurs ont nui à l'aptitude de Tourisme Atlantique à offrir de la formation et à assurer la coordination interne de façon régulière, notamment des restrictions financières et une baisse d'effectif.

Le Comité de mesures stratégiques en tourisme a été mis sur pied en 2011 pour guider la mise en œuvre de la stratégie; il se compose de représentants de la direction de Tourisme Atlantique, des bureaux régionaux de l'APECA et de l'administration centrale. Le groupe s'est réuni tous les trois mois au cours de l'exercice 2011-2012, puis est resté inactif en 2012-2013. Il a repris ses activités en 2014-2015 pour appuyer l'examen et le renouvellement de la stratégie. Certains informateurs clés ont déclaré que le comité avait aidé la haute direction à favoriser la sensibilisation aux activités liées au tourisme au niveau ministériel et provincial. Plusieurs informateurs externes clés ont fait allusion au souhait d'un mécanisme de communication panatlantique. Ils ont affirmé qu'il serait utile pour améliorer la planification et le développement des projets touristiques auprès des partenaires et intervenants clés.

Afin d'accroître les connaissances et les capacités du personnel de l'APECA pour ce qui est de déceler, de planifier et de développer des projets touristiques de façon proactive et de stimuler les investissements ciblés dans l'industrie, certains informateurs internes clés ont

---

<sup>65</sup> Tourisme Atlantique. *Rapport d'étape 2011 sur la Stratégie de l'APECA pour assurer le développement du tourisme*, mai 2011.

<sup>66</sup> Idem

signalé le besoin de créer un forum au moyen duquel Tourisme Atlantique, en collaboration avec les agents de développement économique de première ligne, pourrait partager régulièrement des renseignements, des leçons apprises et des pratiques exemplaires. La région Terre-Neuve-et-Labrador fournit un exemple de solides pratiques de collaboration visant à optimiser le partage d'information et le développement des capacités. Elle dispose d'un groupe de travail sur le tourisme composé de représentants des sous-programmes DE, DC et PDIC se réunissant tous les mois pour faire le point sur les projets et les activités en cours avec les intervenants et les partenaires clés.

Du printemps 2009 à l'été 2010, Tourisme Atlantique a fourni la formation du programme VISITE à un total de 110 participants du gouvernement à six endroits du Canada atlantique (98 agents d'affaires de l'APECA, 5 agents de Parcs Canada, 2 agents d'Industrie Canada, 5 gestionnaires provinciaux de développement de produits et quelques intervenants clés de l'industrie).<sup>67</sup> Les intervenants clés rapportent que la formation VISITE s'est révélée très utile, mais qu'elle gagnerait à devenir plus régulière et mieux adaptée aux besoins propres aux régions et à l'industrie. Selon certains informateurs clés, une approche de « formation du formateur » se révélerait bénéfique pour rafraîchir les connaissances des agents d'affaires s'occupant indirectement du tourisme. Comme on l'a signalé plus tôt, des informateurs clés ont laissé entendre que la mise à jour régulière du contenu de la formation améliorerait la capacité des agents d'affaires à favoriser l'émergence de produits et d'expériences touristiques.

Tourisme Atlantique a renseigné ponctuellement le personnel de développement économique de première ligne de l'APECA sur les prévisions et les tendances de l'industrie du tourisme à l'échelle mondiale, nationale, régionale et provinciale. En collaboration avec les ministères provinciaux du Tourisme et les associations de l'industrie, Tourisme Atlantique a accueilli une série de séances de sensibilisation à l'intention du secteur dans tout le Canada atlantique.<sup>68</sup> De 2009-2010 à 2013-2014, environ 100 séances ont eu lieu dans toute la région pour renseigner les intervenants de l'industrie sur le développement de produits expérientiels, les principaux facteurs de motivation menant à visiter le Canada atlantique et les outils proactifs d'évaluation de l'APECA.

Les personnes ayant suivi la formation et participé aux séances d'information ont été appelées à évaluer leur degré de satisfaction. Sur une échelle de 1 à 5, où 1 est très faible et 5, excellent, elles ont déclaré un haut degré de satisfaction à l'égard des séances<sup>69</sup> : programme non commercial de l'APECA, 3,8; programme commercial de l'APECA, 3,9; programme de satisfaction des visiteurs, 3,9; technologietourisme.com, 4,1; programme panatlantique, 4,1; IGMTD, 4,3; SADT, 4,4.

En mars 2009, Tourisme Atlantique a créé un site Web interne consacré au programme de formation VISITE pour aider les agents de développement économique de première ligne et les gestionnaires à obtenir des documents et des outils de formation ainsi que des nouvelles

---

<sup>67</sup> Tourisme Atlantique de l'APECA, *présentation au Comité de direction de l'APECA*, janvier 2015.

<sup>68</sup> APECA. *Rapport d'étape 2011 sur la Stratégie de l'APECA pour assurer le développement du tourisme*, mai 2011.

<sup>69</sup> Idem

sur le tourisme. Même si le site contient des renseignements pertinents, les informateurs clés ont fait remarquer qu'il n'avait pas été mis à jour très souvent au cours des dernières années; d'autres ignoraient l'existence du site et d'autres encore ont dit avoir du mal à y trouver l'information voulue. Plusieurs informateurs externes clés ont affirmé que la stratégie, ainsi que les présentations de sensibilisation et les études de marché n'étaient pas consultables sur le site Web public de l'APECA auquel ont accès les clients et les partenaires, et qu'un meilleur accès à cette information contribuerait à améliorer la coordination des intervenants, des partenaires et de Tourisme Atlantique.<sup>70</sup>

### **Objectif 5 – Aider les provinces et l'industrie à commercialiser efficacement leurs produits et expériences de transformation**

Tourisme Atlantique a joué un rôle de leader dans l'industrie en collaborant avec les partenaires et les intervenants pour créer des synergies entre les acteurs du tourisme. Plus précisément, il aide des gouvernements provinciaux et l'industrie du tourisme à commercialiser efficacement des produits et des expériences aptes à transformer le marché. Tourisme Atlantique apporte son soutien à divers organismes sans but lucratif et associations de l'industrie qui défendent les intérêts des exploitants touristiques. Ces associations font équipe avec des intervenants de tout le Canada atlantique pour tirer parti des ressources disponibles afin de commercialiser les produits et les expériences.

De 2009-2010 à 2013-2014, un total de 6,3 M\$ de financement a été approuvé pour 21 projets panatlantiques ayant aidé à mener des grappes de produits jusqu'à l'étape de la commercialisation.<sup>71</sup> On peut citer le cas de l'Atlantic Canada Cruise Association, qui mobilise les ressources et les investissements pour assurer la croissance du secteur des croisières dans la région, ou celui d'Atlantic Golf Organization Incorporated, qui se charge de la promotion et de la commercialisation des produits du golf dans le Canada atlantique sur les marchés nouveaux et croissants ainsi qu'aux États-Unis. Tourisme Atlantique a également apporté son soutien à la Commission du tourisme acadien du Canada atlantique, qui est vouée au développement et à la promotion de produits de tourisme expérientiels comportant un élément culturel acadien, à l'initiative de l'Atlantic Canada Trails Association, qui met de l'avant les sentiers du Canada atlantique comme destinations touristiques, ainsi qu'à la Chambre de commerce française au Canada, qui fait la promotion de la communauté des affaires française du Canada et appuie les objectifs d'échanges commerciaux entre les deux pays.

L'APECA a versé à 10 organismes de commercialisation de destinations un total de 1,8 M\$ d'aide financière approuvée pour mener des activités de planification stratégique et de promotion du tourisme régional. Par exemple, l'organisme Destination Cap-Breton a intégré et mis en œuvre les principes de la SADT dans sa région, et il a mis en œuvre bon nombre de ces outils avec succès auprès de ses clients de l'industrie régionale.

---

<sup>70</sup> Une présentation de la Stratégie de l'APECA pour assurer le développement du tourisme est actuellement consultable sur le site Web de l'Association de l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard. <http://www.tiapei.pe.ca/tiapei.cfm?id=429>

<sup>71</sup> APECA. Données QAccess extraites en mai 2015.

Tourisme Atlantique a également soutenu des activités de commercialisation individuelle dans tout le Canada atlantique. Environ 12 M\$ d'aide ont été approuvés à l'appui de 105 projets régionaux de commercialisation et de développement de produits, afin d'aider les organismes sans but lucratif, les municipalités et les associations de l'industrie à commercialiser des produits et services expérientiels, notamment des festivals, des événements culturels et sportifs ou des destinations naturelles et historiques, dans le but d'attirer les visiteurs.

Le PTCA représente le plus gros investissement de l'APECA dans le tourisme, puisqu'il a fait l'objet de quelque 19,9 M\$ de financement approuvé pendant la période de l'évaluation. Le PTCA soutient directement la priorité stratégique qui consiste à « Inviter le monde à explorer le Canada ». Ce partenariat panatlantique réussi fait la promotion des quatre provinces de l'Atlantique en tant que destination vacances de premier choix sur les marchés américains et européens prioritaires. Le PTCA permet au gouvernement du Canada, aux quatre provinces de l'Atlantique et à l'industrie du tourisme de mettre leurs ressources en commun pour pénétrer des marchés qui seraient autrement hors de leur portée. Il mène et partage des recherches pour soutenir les stratégies et tactiques de commercialisation.<sup>72</sup> Le PTCA a signé un protocole d'accord en 2012 avec la Commission canadienne du tourisme (aujourd'hui Destination Canada) pour officialiser leur collaboration en ce qui a trait à la promotion du Canada atlantique comme destination de loisirs.

Selon les données déclarées dans les rapports ministériels sur le rendement de l'Agence, le PTCA a dégagé 142,3 M\$ en recettes du tourisme à l'exportation de 2009-2010 à 2011-2012, soit un rendement de 12,97 \$ par dollar investi.<sup>73</sup> De 2012-2013 à 2014-2015, les recettes à l'exportation ont atteint 164,4 M\$, soit un rendement du capital investi de 15,33 \$ en publicité directe, en partenariats de commercialisation conjointe avec les métiers du voyage et en relations avec les médias (17,94 \$ en 2014). Les activités de commercialisation du PTCA ont produit plus de 35,5 M\$ en valeur médiatique comptabilisée (presque 14,6 M\$ en 2014), et attiré 2,1 M\$ d'investissements de commercialisation additionnels par l'intermédiaire d'ententes de commercialisation conjointe avec des voyagistes aux États-Unis et au Royaume-Uni (436 000 \$ en 2014).<sup>74</sup> Des informateurs externes clés considèrent les activités de commercialisation de l'APECA, y compris le PTCA, comme des pratiques exemplaires ayant permis de réaliser des économies et des gains d'efficacité importants en ce qui a trait à la commercialisation régionale.

## **Objectif 6 – Mesurer avec précision les interventions stratégiques de l'APECA**

Au cours de la période de l'évaluation, Tourisme Atlantique a rendu des comptes sur ses programmes en présentant des rapports d'état annuels au Comité de direction de l'Agence.

---

<sup>72</sup> PTCA, *Évaluation du Partenariat du tourisme du Canada atlantique (2012-2015)*, mars 2015.

<sup>73</sup> APECA. *Rapport ministériel sur le rendement*, 2013-2014.

<sup>74</sup> PTCA, *Évaluation du Partenariat du tourisme du Canada atlantique (2012-2015)*, mars 2015, p. 4. <http://actp-ptca.ca/wp-content/uploads/2013/03/FINAL-2012-2015-Evaluation-Report-March-2015.pdf>



Tourisme Atlantique a procédé à deux examens des programmes et a engagé des consultants externes pour examiner les résultats ayant trait précisément aux outils de développement des capacités, à deux reprises.

À l'échelon fédéral, Tourisme Atlantique fait le point chaque année auprès d'Industrie Canada sur son investissement dans les activités touristiques, au moyen du rapport *Contributions du gouvernement fédéral au secteur touristique du Canada*. Il a également fait le point sur les résultats du PTCA auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada au moyen de rapports ministériels sur le rendement annuel. Les données de mesure du rendement liées au PTCA ont fait l'objet d'un suivi, d'une collecte et de rapports systématiques, conformément à l'obligation de rendre compte au Parlement.

À la mise en route de la stratégie, Tourisme Atlantique a élaboré et partiellement mis en œuvre un cadre de mesure du rendement comprenant le modèle logique de la SADT. Le lancement des tableaux de bord de l'Agence en 2011-2012 a permis d'améliorer la qualité de l'information sur le rendement. Toutefois, les informateurs clés ont laissé entendre que l'approche de collecte et de suivi des données n'assure pas un suivi adéquat du rendement des initiatives et des activités de la SADT pour répondre aux exigences relatives aux rapports et à la gestion des programmes.

L'évaluation a signalé des difficultés particulières en ce qui a trait à la collecte de renseignements essentiels dans le système de gestion de projets actuel (QAccess), notamment sur le développement de produits. Étant donné que le code SADT n'est pas un champ obligatoire dans QAccess, le nombre de projets SADT entrepris à l'Agence pourrait être sous-estimé. Plusieurs informateurs clés ont remarqué que le nombre de projets codés SADT ou « liés au tourisme » pourrait être sous-estimé en raison des pratiques de codage insatisfaisantes du système de gestion de projets de l'APECA, étant donné que ni l'un ni l'autre code n'est obligatoire dans le système.

D'autres lacunes ont été signalées en ce qui concerne la collecte des données financières. Même si l'équipe d'évaluation a pu obtenir quelques données financières de Tourisme Atlantique et s'en est servie dans la présente évaluation, le système d'information financière GX de l'APECA n'enregistre que les dépenses au niveau des sous-programmes. L'équipe n'a pas été en mesure de brosser un portrait complet des dépenses en tourisme d'une région et d'un sous-programme à l'autre en raison des limites du système GX.

#### **5.4 Résultats liés au tourisme issus d'autres évaluations de l'APECA**

La présente évaluation a tenu compte des constatations et des conclusions liées au tourisme présentées dans d'autres évaluations de sous-programmes réalisées de 2011-2012 à 2015-2016. Bien que limités, les résultats liés au tourisme constatés dans les évaluations des sous-programmes Mobilisation des collectivités et Investissement dans les collectivités (MCIC) et du sous-programme Productivité et croissance (PC) sont résumés ci-dessous.

## **Évaluation des sous-programmes MCIC**

Les sous-programmes MCIC ont fait l'objet d'une évaluation publiée en février 2014. Les sous-programmes MC et IC, amalgamés dans le sous-programme IC en 2014-2015, aident les collectivités et les organismes communautaires à mettre en œuvre des activités de planification et d'investissement visant à créer des conditions positives pour le développement économique. Cette étude a évalué la pertinence et le rendement des 1 087 projets ayant bénéficié de S et C totalisant 226,9 M\$ d'aide de l'APECA de 2008-2009 à 2011-2012.

L'analyse des projets a révélé qu'une forte proportion de l'investissement en financement était lié au tourisme, soit parce qu'il était destiné à des projets SADT (35 %, soit 49,7 M\$), soit parce qu'il concernait le tourisme à d'autres titres (27 %, soit 38,3 M\$). Les plus gros montants de financement – qui étaient liés à la SADT – visaient des activités de commercialisation (22,2 M\$) et de construction (18,4 M\$). La plus grande part du financement MCIC soutenant des projets événementiels (67 % ou 5,7 M\$) était liée au tourisme.

Sur 228 répondants aux sondages à la clientèle des MCIC, 18 étaient des participants liés au tourisme. Étant donné que ce chiffre ne représente que 8 % des répondants, il faut se montrer prudent sur la pondération et la généralisation des résultats. Dans l'ensemble, les clients du tourisme ont déclaré des résultats positifs dans les domaines suivants : hausse des activités commerciales, en particulier création et préservation d'emplois; hausse de la fréquentation touristique; développement de nouveaux produits ou services (p. ex., visites, festivals, événements). Ils ont précisé que leurs projets avaient remporté un vif succès et que l'absence de financement de l'APECA aurait eu un lourd impact négatif. Les clients ont très bien noté le soutien financier de l'APECA.

Les études de cas illustrent également la façon dont l'investissement dans les grands festivals touristiques est susceptible de stimuler la fréquentation de visiteurs de l'extérieur. Le Festival international des couleurs celtiques du Cap-Breton a été cité à titre d'exemple positif d'un investissement stratégique dans un événement qui stimule un marché du tourisme en déclin, prolonge la saison touristique et tire parti des possibilités qu'offrent une culture régionale et des caractéristiques géographiques locales uniques.

## **Évaluation du sous-programme PC**

Le sous-programme PC de l'Agence a pour but de mener à des améliorations de la productivité susceptibles d'assurer la croissance des entreprises du Canada atlantique. Réalisée en 2015, l'évaluation du sous-programme PC a porté sur la pertinence et le rendement de 2 727 projets totalisant 331,6 M\$ de financement de l'APECA sur la période allant de 2008-2009 à 2013-2014. De ce nombre, 30 projets étaient codés SADT, soit 6,7 M\$ ou 1,4 % du montant total accordé dans le cadre du PC.

Sur 288 répondants au sondage, 14 se sont déclarés liés au tourisme. Étant donné que ce chiffre ne représente que 5 % des répondants, il faut se montrer prudent sur la pondération et la généralisation des résultats aux clients du secteur. Ceci dit, ces clients du tourisme ont déclaré que l'aide de l'APECA avait très bien répondu à leurs besoins et que s'ils en avaient été privés, leurs projets en auraient souffert. Ils ont également signalé que l'aide de l'APECA les avait aidés à améliorer leurs installations, leurs produits ou leurs services (p. ex., navires de croisière, visites en bateau et pentes de ski), à élargir la gamme et la qualité de leurs produits, à accroître leur capacité de production, leur productivité et leur efficacité et à ouvrir de nouveaux marchés à leurs produits.

## 5.5 Rendement – conclusions

D'après les constatations faites sur le rendement des programmes de l'APECA en matière de développement du tourisme, les évaluateurs sont parvenus aux conclusions suivantes, qui exposent notamment les améliorations possibles :

- Dans l'ensemble, la SADT a été mise en œuvre comme prévu. La mesure dans laquelle la SADT a été mise en œuvre varie d'une région à l'autre, en fonction des besoins et des possibilités de chacune. À l'avenir, il importera de réfléchir au meilleur moyen de tirer parti d'une plus grande souplesse tout en faisant la promotion de l'harmonisation stratégique.
- Tourisme Atlantique a développé et fourni des outils pertinents et utiles à ses agents de développement économique de première ligne et aux intervenants en général pour les aider à déceler et créer des projets touristiques stratégiques.
- Compte tenu des divers facteurs changeants qui influent sur le secteur du tourisme ainsi que des pratiques exemplaires et des leçons apprises, il pourrait s'avérer utile d'actualiser et d'adapter les programmes, les outils et le site Web VISITE pour continuer de répondre aux besoins régionaux particuliers de l'industrie du tourisme et des clients. Parmi les mesures précises à prendre, on retrouve les suivantes :
  - Améliorer les communications internes avec le personnel de première ligne et les gestionnaires en communiquant plus souvent sur les missions d'initiation aux pratiques exemplaires à venir et d'autres événements connexes.
  - Examiner et actualiser le programme IGMTD, en cherchant notamment des moyens d'en améliorer l'accessibilité.
  - Assurer un meilleur suivi et un meilleur accompagnement des clients qui utilisent [technologietourisme.com](http://technologietourisme.com).
  - Continuer d'accroître les capacités de consultation. Les consultants doivent tenir compte du contexte de l'industrie dans toute la région Atlantique, notamment en ce qui concerne les exigences et besoins linguistiques.
  - Examiner les possibilités d'étendre le soutien aux collectivités voisines en ce qui a trait aux initiatives du PDSC, afin d'améliorer les résultats.
- Des présentations sur les tendances du tourisme, ainsi que d'autres renseignements et résultats de recherche, ont été communiqués au personnel de l'APECA et aux intervenants en général, surtout au début de la mise en œuvre de la stratégie.

Tourisme Atlantique pourrait renforcer son rôle de coordination en prenant plus souvent contact avec le personnel interne de l'APECA des sous-programmes et des régions, en vue d'assurer la cohésion et l'intégration de l'approche du tourisme au Canada atlantique. Tourisme Atlantique pourrait également avoir intérêt à se montrer plus proactif en mettant les renseignements sur les programmes et les études de marché à la disposition des exploitants touristiques, des partenaires et des autres intervenants.

- Tourisme Atlantique contribue à la définition des politiques, à la représentation et à la coordination du secteur. Compte tenu des changements récents survenus au sein des gouvernements fédéral et provinciaux, il serait utile de poursuivre la collaboration avec tous les partenaires et intervenants afin d'assurer une approche cohérente et intégrée à l'égard du tourisme du Canada atlantique, en harmonie avec les priorités fédérales et uniforme dans tous les ODR. Il importera que Tourisme Atlantique tire parti de ces atouts pour remplir un rôle unificateur au Canada atlantique et poursuivre la communication des pratiques exemplaires et de l'expertise.
- Le PTCA est un partenariat de commercialisation efficace qui engendre des recettes, assure un solide rendement du capital investi et permet d'accroître l'efficacité de la commercialisation, autant d'atouts qui profitent au Canada atlantique. Tourisme Atlantique a aidé les gouvernements provinciaux et les associations de l'industrie à commercialiser leurs produits et services en soutenant les projets de commercialisation panatlantiques profitables à des segments précis du secteur du tourisme.
- Tourisme Atlantique a pris des dispositions pour recueillir et surveiller des données sur le rendement de ses programmes au cours de la période de cinq ans constituant la portée de cette évaluation. Compte tenu du renouvellement de la SADT, l'occasion se présente de réviser la stratégie, le cadre et les outils de collecte de données de mesure du rendement pour assurer l'efficacité de la planification, étayer les décisions et faciliter la présentation des résultats.
- Les évaluations des sous-programmes MCIC et PC indiquent des résultats positifs au chapitre des efforts de soutien de la croissance de l'industrie du tourisme. Étant donné que les programmes l'APECA soutiennent le secteur du tourisme par l'intermédiaire des programmes DE et DC, la collaboration stratégique à la grandeur de l'Agence est essentielle pour optimiser les résultats.

## 6. Recommandations

Dans l'ensemble, l'évaluation démontre que l'APECA a fourni des activités liées au tourisme – notamment par l'entremise de la SADT – qui sont pertinentes et entraînent des résultats positifs pour le secteur. Trois recommandations émergent des constatations et des conclusions de l'évaluation; elles ciblent le renouvellement de la stratégie de tourisme de l'Agence, le renforcement de la coordination et de la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence et l'amélioration de la disponibilité et de l'accès à l'information et aux connaissances pour améliorer la gestion des résultats. Le tableau 3 contient le sommaire des constatations et des conclusions et la section 7, le Plan d'action de la direction pour répondre à ces recommandations.

Recommandation 1 : En collaboration avec les intervenants internes et externes, **Tourisme Atlantique de l'APECA devrait examiner et actualiser la SADT**. Il s'agit de faire en sorte que les politiques et les programmes de l'Agence soutiennent la croissance, l'expansion et la modernisation de l'industrie du tourisme en mettant à profit ses connaissances, son expertise, les leçons apprises et les pratiques exemplaires aux fins suivantes :

- décrire l'approche stratégique que suit l'Agence dans ses programmes en matière de tourisme, y compris les types d'activités et les initiatives qui bénéficieront du soutien;
- examiner et actualiser les outils et la formation des programmes, de même que site Web VISITE;
- permettre des variations régionales et une certaine souplesse au besoin, tout en privilégiant l'harmonisation des sous-programmes et des régions;
- renforcer la mobilisation, la coordination et la communication internes en tirant parti des travaux des comités actuels de la haute direction, par exemple le comité des opérations des directeurs généraux, le comité PRC des directeurs généraux et d'autres groupes tels que le Comité de mesures stratégiques en tourisme, pour appuyer la planification et la prise de décisions stratégiques;
- inclure un transfert de connaissances et un plan de communication pour partager régulièrement et proactivement de l'information sur la stratégie révisée, ses outils et ses programmes, les études de marché, les leçons apprises et les pratiques exemplaires à l'interne – entre sous-programmes et régions – et à l'externe, c'est-à-dire avec les partenaires et les intervenants.

Recommandation 2 : Compte tenu du contexte changeant aux gouvernements fédéral et provinciaux, **Tourisme Atlantique de l'APECA devrait mettre à profit ses solides connaissances, son expertise et ses relations pour remplir un rôle unificateur au Canada atlantique et parmi les ministères fédéraux** en vue de créer une approche intégrée du tourisme.

L'Agence devrait continuer de collaborer de près avec les autres ministères fédéraux et les gouvernements provinciaux, les organismes non gouvernementaux et les représentants de l'industrie du tourisme pour assurer une coordination et une communication solides. Pour

promouvoir une approche fédérale pangouvernementale du secteur, il serait opportun pour l'APECA de poursuivre sa collaboration avec ISDE et avec les autres ODR.

Recommandation 3 : Tourisme Atlantique recueille de l'information pour assurer une gestion fondée sur les résultats et apporte des améliorations à la mesure du rendement, y compris en adoptant un tableau de bord intégré et des rapports uniformisés sur le PTCA. **L'APECA devrait poursuivre ses efforts antérieurs pour améliorer sa stratégie de mesure du rendement du tourisme** en examinant et en actualisant les indicateurs du programme et les résultats attendus, et en révisant les outils et les processus.

Dans le contexte de l'examen en cours des stratégies de mesure du rendement du sous-programme de DE et de l'élaboration d'une stratégie de promotion du commerce extérieur ainsi que d'un cadre PC, l'APECA devrait s'assurer de la formulation claire de tout indicateur et résultat attendu commun du tourisme.

**Tableau 3 : Correspondance des constatations et des conclusions**

Résumé des principales constatations	Résumé des conclusions
<p><b>Pertinence</b></p> <p>L'industrie du tourisme joue un rôle important dans l'économie de l'Atlantique. Des facteurs économiques et démographiques continuent de poser des défis aux PME et aux collectivités; l'APECA a adapté ses programmes pour mieux répondre aux besoins changeants de ses clients. Les programmes liés au tourisme correspondent aux priorités de l'Agence et du gouvernement fédéral. Ils offrent des atouts uniques : ciblage sur le Canada atlantique et exécution régionale; connaissance des PME; souplesse du soutien financier et des autres types de soutien; capacité d'unifier les partenaires de la région.</p>	<p>Les activités liées au tourisme répondent aux besoins des intervenants. L'APECA est consciente de l'évolution des besoins et adapte ses programmes au fil des ans.</p> <p>Les programmes liés au tourisme correspondent aux rôles et priorités du gouvernement fédéral, au mandat de l'Agence et à la <i>Loi sur l'APECA</i>.</p>
<p><b>Rendement – Efficacité</b></p>	
<p><u>Apport différentiel</u></p> <p>Chaque dollar de financement de l'APECA investi dans le secteur du tourisme a rapporté 1,64 \$.</p>	<p>Les activités liées au tourisme complètent les autres programmes, plutôt que de les dédoubler ou les chevaucher.</p>
<p><u>Mise en œuvre de la stratégie</u></p> <p>De 2009-2010 à 2013-2014, l'APECA a approuvé 181 M\$ pour 903 projets liés au tourisme, dont 67,7 M\$ pour 235 projets codés SADT. La mesure dans laquelle la SADT a été mise en œuvre varie d'une région à l'autre.</p>	<p>L'APECA influe sur la participation des autres partenaires du financement.</p>
<p><u>Objectif 1 : Leadership en recherche et en mobilisation de produits</u></p> <p>Tourisme Atlantique a élaboré un certain nombre d'outils pour appuyer le personnel de l'APECA et donner à ses partenaires les capacités nécessaires pour déceler, planifier et développer des projets touristiques. Il a assisté le PTCA dans ses études de marché sur le consommateur et les marchés internationaux; il a fourni des études de marché au personnel de l'APECA et aux intervenants pour soutenir le développement de produits. Des informateurs clés affirment, d'une part, que Tourisme Atlantique répond aux demandes de renseignements sur les programmes et les études de marché et, d'autre part, que les outils et produits de la recherche sont pertinents et utiles à leur travail. Certains informateurs clés estiment que Tourisme Atlantique pourrait se montrer plus proactif en ce qui a trait à la communication avec les partenaires et les intervenants et à la mise à disposition de l'information.</p>	<p>Dans l'ensemble, la SADT a été mise en œuvre comme prévu. Tourisme Atlantique a développé et fourni des outils pertinents et utiles qui contribuent à renforcer les capacités d'investissement stratégique et de développement de produits. Tourisme Atlantique contribue à la définition des politiques, à la représentation et à la coordination du secteur. Étant donné l'évolution du contexte, il importe de poursuivre la collaboration avec tous les partenaires et intervenants pour assurer la solidité de la coordination et de la communication.</p>
<p><u>Objectif 2 : Politiques, représentation et coordination</u></p> <p>Tourisme Atlantique fait office de secrétariat en ce qui a trait aux programmes liés au tourisme à l'APECA; à ce titre, il dirige la mise en œuvre de la SADT. Il collabore avec un large éventail d'intervenants et défend les intérêts de ses clients à l'échelle nationale. Des informateurs externes clés reconnaissent le leadership et l'expertise de Tourisme Atlantique.</p>	<p>Le PTCA est considéré comme une pratique exemplaire; il s'agit d'un partenariat de commercialisation internationale efficace apportant des avantages au Canada atlantique. Tourisme Atlantique a aidé les gouvernements provinciaux et l'industrie à commercialiser des produits et services sur des marchés hors de leur portée s'ils avaient agi indépendamment.</p>
<p><u>Objectif 3 : Favoriser l'investissement ciblé dans le secteur du tourisme</u></p> <p>Tourisme Atlantique a appuyé un certain nombre de programmes de développement des capacités répondant aux besoins de l'industrie du tourisme. La majorité des participants ont acquis des compétences et des connaissances applicables à leurs organismes. D'après les informateurs internes clés, il faudrait augmenter la fréquence des mises à jour et des événements à l'intention des agents d'affaires, réfléchir aux problèmes d'accessibilité de certains programmes et intensifier les activités de suivi et d'accompagnement. Certains signalent que le mécanisme de financement du PDE présente certaines difficultés précises dans le secteur du tourisme.</p>	<p>Tourisme Atlantique recueille et observe des données sur le rendement pour appuyer la prise de décision.</p> <p>Il existe des occasions : d'examiner et d'actualiser la SADT et ses programmes pour continuer de répondre aux besoins régionaux évolutifs des PME, des collectivités et des autres intervenants; de réfléchir à la façon dont l'APECA devrait tirer parti de la souplesse de</p>
<p><u>Objectif 4 : Éducation, communications et sensibilisation</u></p> <p>Tourisme Atlantique a offert la formation VISITE à 110 participants, dont des partenaires et intervenants en tourisme et des employés de l'APECA. Les participants déclarent que les séances de formation et d'information ont été utiles, mais suggèrent de les mettre à jour, de les adapter aux besoins de la région et de l'industrie et de les rendre plus régulières. Tourisme Atlantique a organisé environ 100 séances de sensibilisation auprès d'intervenants de l'industrie dans tout le Canada atlantique. Des informateurs externes clés estiment qu'une meilleure accessibilité aux études de marché et aux renseignements sur les programmes améliorerait la coordination et les résultats. Certains informateurs internes clés estiment qu'il y aurait lieu de renforcer la communication et la coordination internes. Le bureau régional de l'APECA – T.N.L. compte un groupe de travail actif sur le tourisme, ce qui est considéré comme une pratique exemplaire.</p>	

<p><u>Objectif 5 : Commercialisation</u> De 2009-2010 à 2013-2014, l'APECA a approuvé 26 M\$ de financement pour divers projets de commercialisation panatlantiques, dont la plupart comportaient un élément de développement de produits. De ce montant, 20 M\$ correspondaient aux ententes fédéral-provincial de commercialisation internationale dans le cadre du PTCA. Le PTCA a produit 142 M\$ de recettes à l'exportation de 2009 à 2012, puis 164 M\$ de 2012 à 2015; il est cité comme un modèle de pratique exemplaire.</p>	<p>ses programmes tout en favorisant la poursuite de l'harmonisation stratégique entre régions et avec les ODR; d'accroître le transfert de connaissances par le partage proactif de renseignements sur les programmes et les études de marché, et en les rendant plus facilement accessibles; enfin, d'examiner les indicateurs et les outils de collecte de données pour améliorer la production de rapports sur le tourisme dans toute l'Agence.</p>
<p><u>Objectif 6 : Mesure du rendement</u> Tourisme Atlantique observe et recueille des données sur le rendement. Il a mis en œuvre des changements pour améliorer la disponibilité de ces données. De nombreux facteurs ont une incidence sur sa capacité à recueillir des données systématiques en temps opportun, dont les indicateurs des extrants, les limitations du système de gestion de projets QAccess ainsi que le besoin en formation supplémentaire.</p>	



## 7. Plan d'action de la direction

Recommandation	Réponse de la direction	Mesures prévues	Responsabilités	Date cible
<p>1. En collaboration avec les intervenants internes et externes, <b>Tourisme Atlantique de l'APECA devrait examiner et actualiser la SADT.</b> Il s'agit de faire en sorte que les politiques et les programmes de l'Agence soutiennent la croissance, l'expansion et la modernisation de l'industrie du tourisme en mettant à profit ses connaissances, son expertise, les leçons apprises et les pratiques exemplaires aux fins suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• décrire l'approche stratégique que suit l'Agence dans ses programmes en matière de tourisme, y compris les types d'activités et les initiatives qui bénéficieront du soutien;</li> <li>• examiner et actualiser les outils et la formation des programmes, de même que site Web VISITE;</li> <li>• permettre des variations régionales et une certaine souplesse au besoin, tout en privilégiant l'harmonisation des sous-programmes et des régions;</li> <li>• renforcer la mobilisation, la coordination et la communication internes en tirant parti des travaux des comités actuels de la haute direction, par exemple le comité des opérations des directeurs généraux, le comité PRC des directeurs généraux et d'autres groupes tels que le Comité de</li> </ul>	D'accord	<p>Tourisme Atlantique mettra en œuvre les principales leçons tirées de la Tournée touristique présentées au Comité de direction. Compte tenu des succès de la dernière SADT, des connaissances ministérielles, des pratiques exemplaires actuelles et des priorités fédérales, Tourisme Atlantique va :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• examiner et actualiser la SADT en fonction des résultats de l'évaluation du tourisme et de l'examen des dépenses connexes;</li> <li>• déceler et intégrer à la SADT les débouchés stratégiques liés au budget 2016, à En route vers 2017, etc.;</li> <li>• entreprendre des consultations internes et externes informelles pour vérifier si les programmes de la SADT (p. ex., partenariats de commercialisation stratégique, formation et développement des capacités, développement de produits expérientiels et de produits-créneaux, séances de sensibilisation) correspondent aux besoins des intervenants;</li> <li>• renforcer la mobilisation, la coordination et la communication internes en tirant parti des travaux des comités actuels de la haute direction, comme le comité des opérations des directeurs généraux, le comité PRC des</li> </ul>	DG, Tourisme Atlantique, en collaboration avec le Comité de mesures stratégiques en tourisme	31-03-2017

Recommandation	Réponse de la direction	Mesures prévues	Responsabilités	Date cible
<p>mesures stratégiques en tourisme, pour appuyer la planification et la prise de décisions stratégiques;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>inclure un transfert de connaissances et un plan de communication pour partager régulièrement et proactivement de l'information sur la stratégie révisée, ses outils et ses programmes, les études de marché, les leçons apprises et les pratiques exemplaires à l'interne – entre sous-programmes et régions – et à l'externe, c'est-à-dire avec les partenaires et les intervenants.</li> </ul>		<p>directeurs généraux et d'autres groupes pour appuyer la planification et la prise de décisions stratégiques dans le cadre de la SADT;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>en collaboration avec le Comité de mesures stratégiques en tourisme, effectuer l'examen des politiques et des lignes directrices en matière de tourisme de l'APECA selon la perspective de la région et de la SADT.</li> </ul> <p>En consultation avec tous les bureaux régionaux de l'Agence, les services de communication et les intervenants de l'industrie, élaborer et mettre en œuvre un plan de communication aux fins suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>renforcer le rôle que remplit Tourisme Atlantique à titre de secrétariat du tourisme auprès des bureaux régionaux de l'APECA et d'autres intervenants;</li> <li>renseigner les intervenants internes et externes sur l'approche stratégique du tourisme adoptée dans le cadre de la SADT;</li> <li>permettre l'accès en ligne à l'information sur l'ensemble d'outils et solutions proactifs de l'APECA;</li> <li>fournir de l'information commerciale à jour et des renseignements actuels sur les tendances du marché, les nouveaux</li> </ul>		

Recommandation	Réponse de la direction	Mesures prévues	Responsabilités	Date cible
		<p>débouchés et les études de marché, ainsi que d'autres renseignements relatifs au tourisme;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>examiner la formation VISITE antérieure et définir une initiative pour former les agents d'affaires aux outils et solutions SADT.</li> </ul>		
<p>2. Compte tenu du contexte changeant aux gouvernements fédéral et provinciaux, <b>Tourisme Atlantique de l'APECA devrait mettre à profit ses solides connaissances, son expertise et ses relations pour remplir un rôle unificateur au Canada atlantique et parmi les ministères fédéraux</b> en vue de créer une approche intégrée du tourisme.</p> <p>L'Agence devrait continuer de collaborer de près avec les autres ministères fédéraux et les gouvernements provinciaux, les organismes non gouvernementaux et les représentants de l'industrie du tourisme pour assurer une coordination et une communication solides. Pour promouvoir une approche fédérale pangouvernementale du secteur, il serait opportun pour l'APECA de poursuivre sa collaboration avec ISDE et avec les autres organismes de développement économique régional.</p>	D'accord	<p>Tourisme Atlantique va élaborer et mettre en œuvre un plan de sensibilisation et de mobilisation qui renforcera la collaboration avec les partenaires fédéraux, provinciaux et communautaires, en mettant l'accent sur une approche intégrée du développement du tourisme.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer son rôle unificateur et faire progresser l'approche fédérale pangouvernementale du tourisme au Canada atlantique.</li> <li>Renforcer la collaboration avec les ODR du Canada, ISDE, Destination Canada, Parcs Canada, Patrimoine canadien et autres ministères et organismes fédéraux.</li> <li>Renforcer la collaboration externe avec les ministères et organismes provinciaux, les municipalités, les associations provinciales et nationales de l'industrie, etc.</li> </ul>	DG, Tourisme Atlantique, en collaboration avec le Comité de mesures stratégiques en tourisme	31-03-2017

Recommandation	Réponse de la direction	Mesures prévues	Responsabilités	Date cible
<p>3. Tourisme Atlantique recueille de l'information pour assurer une gestion fondée sur les résultats et apporte des améliorations à la mesure du rendement, y compris en adoptant un tableau de bord intégré et des rapports uniformisés sur le PTCA.</p> <p><b>L'APECA devrait poursuivre ses efforts antérieurs pour améliorer sa stratégie de mesure du rendement du tourisme</b> en examinant et en actualisant les indicateurs du programme et les résultats attendus, et en révisant les outils et les processus.</p> <p>Dans le contexte de l'examen en cours des stratégies de mesure du rendement du sous-programme de DE et de l'élaboration d'une stratégie de promotion du commerce extérieur ainsi que d'un cadre PC, l'APECA devrait s'assurer de la formulation claire de tout indicateur et résultat attendu commun du tourisme.</p>	D'accord	<p>Tourisme Atlantique va travailler en étroite collaboration avec la Division de la gestion du rendement et la Section de l'évaluation de l'APECA pour élaborer un cadre de mesure du rendement qui représente fidèlement les progrès de l'Agence dans l'exécution de la SADT selon les perspectives interne et externe. Ce cadre de gestion du rendement prévoit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de consulter la Division de la gestion du rendement pour établir les paramètres internes de mesure du rendement et les résultats attendus en matière d'harmonisation stratégique, de programmes, de sensibilisation, de communications, etc.;</li> <li>• de consulter ISDE et les autres ODR pour s'entendre sur des indicateurs communs en matière de tourisme;</li> <li>• de coordonner les mesures du rendement avec les directeurs généraux des programmes DE et DC;</li> <li>• de travailler en collaboration avec la Direction du dirigeant principal de l'information et le Comité de mesures stratégiques en tourisme pour améliorer le codage des projets en QAccess et apporter des améliorations au tableau de bord du tourisme;</li> </ul>	DG, Tourisme Atlantique, en collaboration avec la Division de la gestion du rendement et la Section de l'évaluation de l'APECA	31-03-2017

Recommandation	Réponse de la direction	Mesures prévues	Responsabilités	Date cible
		<ul style="list-style-type: none"> <li>d'établir un processus d'examen indépendant par un tiers de l'incidence économique et non économique des programmes de la SADT.</li> </ul>		

## Annexe A – Questions d'évaluation, critères de jugement et méthodes

Questions d'évaluation (Dans quelle mesure :)	Lien avec la SADT (Objectifs :)	Critères de jugement de l'évaluation, y compris le lien avec la SADT (Faits attestant que :)	Renseignements
<b>Pertinence</b>			
1. La SADT répond-elle aux besoins de l'industrie du tourisme dans le Canada atlantique? // La stratégie contribue-t-elle au développement économique de la région?	<p><b>1</b> – Assurer un leadership quant à l'excellence en recherche et à la mobilisation de produits;</p> <p><b>2</b> – Accroître le rôle et l'efficacité en ce qui a trait aux politiques, à la représentation et à la coordination en matière de tourisme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution de l'industrie du tourisme au développement économique de la région.</li> <li>- La stratégie continue de répondre à un besoin de l'industrie du tourisme. L'APECA est consciente de l'évolution des besoins et des priorités en matière de tourisme et de représentation et apporte des correctifs pour s'y adapter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse documentaire</li> <li>• Discussion en groupe</li> <li>• Données QAccess</li> <li>• Évaluations des sous-programmes</li> </ul>
2. Les objectifs de la SADT correspondent-ils au résultat stratégique de l'APECA? // Les objectifs de la stratégie sont-ils intégrés aux diverses stratégies de l'Agence?	<p><b>1</b> – Assurer un leadership quant à l'excellence en recherche et à la mobilisation de produits;</p> <p><b>2</b> – Accroître le rôle et l'efficacité en ce qui a trait aux politiques, à la représentation et à la coordination en matière de tourisme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stratégie correspond au résultat stratégique de l'APECA.</li> <li>- Harmonisation et intégration de la stratégie pour le tourisme avec a) le cadre d'IC, b) les politiques et les cadres d'autres programmes ou sous-programmes et c) les plans et priorités de la région.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse documentaire</li> <li>• Discussion en groupe</li> <li>• Évaluations des sous-programmes</li> <li>• Tourisme Atlantique</li> </ul>
3. Y a-t-il des chevauchements ou dédoublements, ou une harmonie ou complémentarité, dans la mise en œuvre de la stratégie et les programmes semblables d'autres organismes liés au tourisme? // La stratégie correspond-elle aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?	<p><b>2</b> – Accroître le rôle et l'efficacité en ce qui a trait aux politiques, à la représentation et à la coordination en matière de tourisme;</p> <p><b>5</b> – Aider les provinces et les partenaires de l'industrie à commercialiser efficacement leurs produits de transformation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stratégie correspond aux priorités du gouvernement fédéral.</li> <li>- Les rôles et responsabilités d'autres intervenants ne dédoublent pas ceux de l'APECA.</li> <li>- Partenariats en matière de tourisme avec d'autres ministères fédéraux.</li> <li>- Harmonisation des stratégies du gouvernement fédéral par la participation à des comités sur le tourisme.</li> <li>- Harmonisation avec les stratégies provinciales visant le tourisme.</li> <li>- Davantage de planification panatlantique de la part des intervenants; commercialisation et développement de produits.</li> <li>- Sensibilisation des agents en d'affaires et des partenaires hors APECA – première ligne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion en groupe</li> <li>• Analyse documentaire</li> <li>• Données QAccess</li> <li>• Tourisme Atlantique</li> </ul>
<b>Rendement – efficacité : évaluation des progrès vers les résultats attendus</b>			

Questions d'évaluation (Dans quelle mesure :)	Lien avec la SADT (Objectifs :)	Critères de jugement de l'évaluation, y compris le lien avec la SADT (Faits attestant que :)	Renseignements
<p>4. La SADT a-t-elle été mise en œuvre comme prévu?</p> <p>5. Quelles sont les raisons d'éventuels écarts par rapport au plan? Quels ont été les effets ou quels sont les effets probables sur la réalisation des résultats attendus?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités mises en œuvre selon ce qui est énoncé dans la Stratégie (p. ex., formation élaborée et donnée; outils créés et mis à disposition; autres suppositions liées à la mise en œuvre des programmes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse documentaire</li> <li>• Discussion en groupe</li> <li>• Tourisme Atlantique</li> </ul>
<p>6. Les programmes de tourisme de l'APECA ont-ils appuyé la réalisation des résultats attendus de la SADT?</p>	<p><b>3</b> – Favoriser l'investissement ciblé dans le secteur du tourisme;</p> <p><b>4</b> – Aider à assurer l'éducation, les communications et la sensibilisation efficaces concernant le secteur touristique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Études de marché et renseignements élaborés et communiqués aux intervenants.</li> <li>- Formation élaborée et donnée.</li> <li>- Outils élaborés et mis en œuvre.</li> <li>- Capacités internes et externes (PME et collectivités) améliorées.</li> <li>- Les investissements dans le tourisme sont conformes à la stratégie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données QAccess</li> <li>• Discussion en groupe</li> <li>• Évaluations du développement des capacités</li> <li>• Tourisme Atlantique</li> </ul>
<p>7. Quelles améliorations, s'il y en a, pourrait-on apporter à la mise en œuvre pour accroître les chances d'obtenir les résultats attendus?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leçons apprises, pratiques exemplaires et améliorations tirées des faits présentés dans les rapports et des entrevues d'informateurs clés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion en groupe</li> <li>• Analyse documentaire</li> </ul>
<b>Rendement – Efficacité et économie : évaluation de l'utilisation des ressources par rapport aux extrants produits</b>			
<p>8. Évaluation de l'utilisation des ressources par rapport aux extrants produits. // Y a-t-il des mécanismes de planification, de budgétisation, de gouvernance et d'exécution qui contribuent à la réalisation des résultats de la SADT?</p>	<p><b>6</b> – Mesurer avec précision les interventions stratégiques dans le secteur du tourisme et responsabiliser à cet égard.</p>	<p>Présence de mécanismes d'optimisation des ressources pour assurer la gestion efficace et économique des programmes, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance, planification et exécution intégrée;</li> <li>- Communication, stratégies de gestion des connaissances;</li> <li>- Mécanismes de contrôle des ressources (budgétisation).</li> <li>- Les barrières sont connues et les risques sont atténués.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse documentaire</li> <li>• Discussion en groupe</li> <li>• Évaluations des sous-programmes</li> <li>• Tourisme Atlantique</li> </ul>
<p>9. Y a-t-il un mécanisme de mesure du rendement qui contribue à la réalisation efficace et économique des résultats de la stratégie? // Quels sont les facteurs habilitants ou pratiques exemplaires et les barrières ou leçons apprises liés à la mise en œuvre de la SADT?</p>	<p><b>3</b> – Favoriser l'investissement ciblé dans le secteur du tourisme;</p> <p><b>4</b> – Aider à assurer l'éducation, les communications et la sensibilisation efficaces concernant le secteur touristique;</p> <p><b>6</b> – Mesurer avec précision les</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stratégie ou un cadre de mesure du rendement est mis en œuvre et des données sont recueillies et exploitées en permanence.</li> <li>- Adoption des pratiques exemplaires (internes et externes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourisme Atlantique</li> <li>• Discussion en groupe</li> <li>• Évaluations des sous-programmes</li> </ul>

Questions d'évaluation (Dans quelle mesure :)	Lien avec la SADT (Objectifs :)	Critères de jugement de l'évaluation, y compris le lien avec la SADT (Faits attestant que :)	Renseignements
	interventions stratégiques dans le secteur du tourisme et responsabiliser à cet égard.		

L'évaluation est fondée sur une synthèse qui cherche à évaluer, interpréter et résumer les renseignements dont on dispose. Voici un résumé des approches employées :

- Analyse documentaire – Examen approfondi des documents internes et externes.
- Analyse des données financières – Analyse des données sur les dépenses de Tourisme Atlantique (c'est-à-dire, F et E, S et C).
- Analyse des données administratives – Analyse de 903 projets extraits de la base de données QAccess de l'APECA, dont l'analyse détaillée de 235 projets SADT.
- Analyse de l'économie antérieure et ultérieure – Cette analyse est fondée sur une méthodologie mixte employant des données qualitatives et quantitatives pour décrire la situation économique de chaque province avant la mise en œuvre de la SADT (de 2004-2005 à 2008-2009) et pendant sa mise en œuvre (de 2009-2010 à 2013-2014). Elle a servi à fournir un contexte descriptif et à nuancer les autres faits recueillis.
- Discussion en groupe – Les discussions ont été menées avec six groupes internes de l'APECA totalisant 20 participants. Les membres du CCE se sont vus demander de recommander des informateurs internes clés en fonction de leurs connaissances et de leur degré de participation aux programmes de l'APECA en matière de développement du tourisme. L'équipe d'évaluation a cherché à obtenir environ cinq représentants par région au niveau de l'exécution des programmes et de la direction.
- Entrevues – On a interrogé 15 informateurs externes clés issus du gouvernement fédéral, des ministères provinciaux, de partenaires majeurs et d'associations de l'industrie. Les membres du CCE se sont vus demander de recommander des informateurs externes clés en fonction de leurs connaissances et de leur degré de participation à des activités liées au tourisme dans d'autres ministères fédéraux, dans les ministères provinciaux et au sein de l'industrie. La cible était de joindre trois représentants par région.

L'équipe d'évaluation a pris des mesures d'atténuation pour surmonter deux difficultés rencontrées au cours de l'évaluation : la pertinence temporelle et la disponibilité de données financières et administratives. La décision de calibrer l'étude a mené l'équipe à abandonner un sondage de la clientèle. On a procédé à des entrevues d'informateurs clés sélectionnés stratégiquement parmi des représentants de l'industrie du tourisme et d'autres intervenants pertinents. L'organisation de plusieurs groupes de discussion internes a éliminé le besoin de procéder à des entrevues individuelles d'employés de l'APECA.



Les anomalies de codage des projets ont entraîné la sous-estimation du nombre réel et de la valeur monétaire des projets SADT. Pour surmonter ce problème, l'équipe d'évaluation a tiré parti d'un exercice de validation de données effectué dans le cadre de l'évaluation des sous-programmes MCIC. Le système d'information financière GX de l'APECA enregistre les dépenses à l'échelle du sous-programme. Étant donné que l'information financière de Tourisme Atlantique est gérée par ce centre de responsabilité, les dépenses tiennent uniquement compte de celles attribuables à cette division. Enfin, la consultation d'intervenants internes clés a permis de recueillir des renseignements supplémentaires.

**Annexe B – Aide financière approuvée par l’APECA (en M\$) à l’égard de projets liés au tourisme et de projets SADT, par mécanisme de financement, exercices 2009-2010 à 2013-2014**

Type de programme lié au tourisme	Aide financière approuvée par l’APECA					Aide financière totale approuvée par l’APECA
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	
<b>SADT</b>	<b>18,6</b>	<b>8,6</b>	<b>4,9</b>	<b>18,9</b>	<b>16,8</b>	<b>67,8</b>
<b>Non commercial</b>	17,3	8,0	4,7	18,2	16,3	64,5
PDE	15,3	4,5	2,4	14,9	4,1	41,2
FCI	2,0	3,5	2,3	3,3	12,1	23,2
<b>Commercial</b>	1,3	0,6	0,2	0,7	0,5	3,3
PDE	1,3	0,6	0,2	0,7	0,5	3,3
<b>Autres programmes de tourisme</b>	<b>37,6</b>	<b>25,7</b>	<b>19,6</b>	<b>17,9</b>	<b>12,6</b>	<b>113,4</b>
<b>Non commercial</b>	33,7	21,0	13,9	14,6	9,4	92,6
FCI	22,9	17,3	10,4	11,8	6,3	68,7
PDE	10,8	3,7	3,5	2,8	3,0	23,8
SECB	0	0	0	0	0,1	0,1
<b>Commercial</b>	3,9	4,7	5,7	3,3	3,2	20,8
PDE	3,9	4,7	5,7	3,3	3,2	20,8
<b>Total général</b>	<b>56,2</b>	<b>34,3</b>	<b>24,5</b>	<b>36,8</b>	<b>29,4</b>	<b>181,2</b>

Source : APECA. Données QAccess extraites en mai 2015.

## Annexe C – Programmes complémentaires du secteur du tourisme

<b>Organisme</b>	<b>Rôle et type d'aide fournie (financement ou autre)</b>
<b>Organismes et ministères fédéraux / sociétés d'État</b>	
APECA	Organisme fédéral dont le mandat est de favoriser le développement économique de la région Atlantique. L'APECA fournit des subventions et contributions remboursables et non remboursables à des organismes avec et sans but lucratif. Elle apporte son soutien aux démarrages d'entreprises, aux modernisations et aux agrandissements, ainsi qu'à l'amélioration de l'infrastructure locale pour aider à ouvrir des débouchés économiques. Elle mène des études de marché, défend les intérêts régionaux à l'échelle nationale et collabore avec des partenaires clés pour assurer la coordination des politiques et des programmes. Le tourisme est l'un de ses multiples secteurs d'intérêt.
Innovation, Sciences et Développement économique Canada (anciennement Industrie Canada)	Ministère dirigeant le portefeuille fédéral de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, responsable notamment de la Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada. Le Ministère œuvre dans toutes les régions du pays à instaurer un climat favorable à l'investissement, à stimuler l'innovation, à accroître la présence canadienne sur les marchés mondiaux et à créer un marché équitable, efficace et concurrentiel.
Destination Canada (anciennement la Commission canadienne du tourisme)	Cette société d'État fait la promotion du Canada en tant que destination touristique sur les marchés étrangers. Elle effectue et publie des études de marché, fournit de la formation et des renseignements en ligne aux agents de voyages et soutient la promotion des produits touristiques canadiens dans le monde. Elle ne verse pas de financement aux entreprises du secteur du tourisme.
Patrimoine canadien	Ministère fédéral fournissant des subventions et contributions non remboursables à des organismes sans but lucratif pour la construction, la rénovation ou l'acquisition de matériel dans le cadre de projets liés à l'histoire, aux arts et à la culture, de même qu'à la diversité linguistique et géographique. Il soutient également la recherche, les études de faisabilité, la commercialisation, la formation et le perfectionnement. Si le tourisme ne fait pas partie de ses objectifs prioritaires, il appuie néanmoins des activités susceptibles d'attirer les touristes.
Parcs Canada	Parcs Canada remplit un mandat de commercialisation, de promotion et de soutien relativement à l'amélioration de l'infrastructure des parcs nationaux, des sites historiques et des aires marines de conservation que visitent les voyageurs. Il fournit des subventions et des contributions pour l'amélioration des sentiers, des campings, des centres d'interprétation et des terrains de stationnement. Parcs Canada entretient également des relations avec l'industrie du tourisme (p. ex., partenariats stratégiques).
Infrastructure Canada	Principal ministère responsable des efforts fédéraux visant l'amélioration des infrastructures publiques canadiennes. Investit dans les actifs provinciaux, territoriaux et municipaux et élabore et met en œuvre des politiques liées aux infrastructures. Même s'il n'a pas pour mandat de soutenir le tourisme, il apporte son appui au développement de sentiers polyvalents nationaux, qui font partie de certains produits touristiques expérientiels.
Banque de développement du Canada	Cette société d'État fournit une aide financière à des clients commerciaux pour des services de financement et de conseil, la commercialisation, l'achat de matériel, la formation, l'investissement en technologie, le développement de nouveaux produits, l'embauche de nouveaux employés, l'achat d'entreprises, la constitution d'un fonds de roulement, l'investissement dans des biens immobiliers et des terrains, la construction et l'agrandissement ou la rénovation de locaux nouveaux ou existants.
<b>Gouvernements provinciaux</b>	
Ministères provinciaux du Tourisme	Souvent subventionneuses conjointes des projets de l'APECA, les quatre provinces de l'Atlantique fournissent une variété de programmes de financement, de subventions et de bourses qui soutiennent l'industrie du tourisme. Le financement provincial couvre des domaines tels que l'infrastructure, les renseignements commerciaux et les études de marché, le développement de produits expérientiels, la commercialisation, le perfectionnement et l'accroissement de l'effectif dans le tourisme et le soutien aux festivals et aux événements majeurs.
<b>Organismes non gouvernementaux</b>	

<b>Organisme</b>	<b>Rôle et type d'aide fournie (financement ou autre)</b>
Associations de l'industrie du tourisme	Les associations touristiques représentent leurs membres dans des domaines précis. Elles effectuent des études de marché, mènent des activités de représentation, fournissent de la formation et des ressources éducatives, font de la commercialisation, participent à des salons destinés au grand public et aident les entreprises d'autres façons.
Associations locales de développement des entreprises	Ces organismes de développement économique locaux répartis dans tout le Canada atlantique aident les petites entreprises en milieu rural dans tous les domaines au moyen d'un soutien financier, d'encadrement en gestion, de formation et de conseils.

Source : Information adaptée du site Web de chaque organisme, septembre 2015.