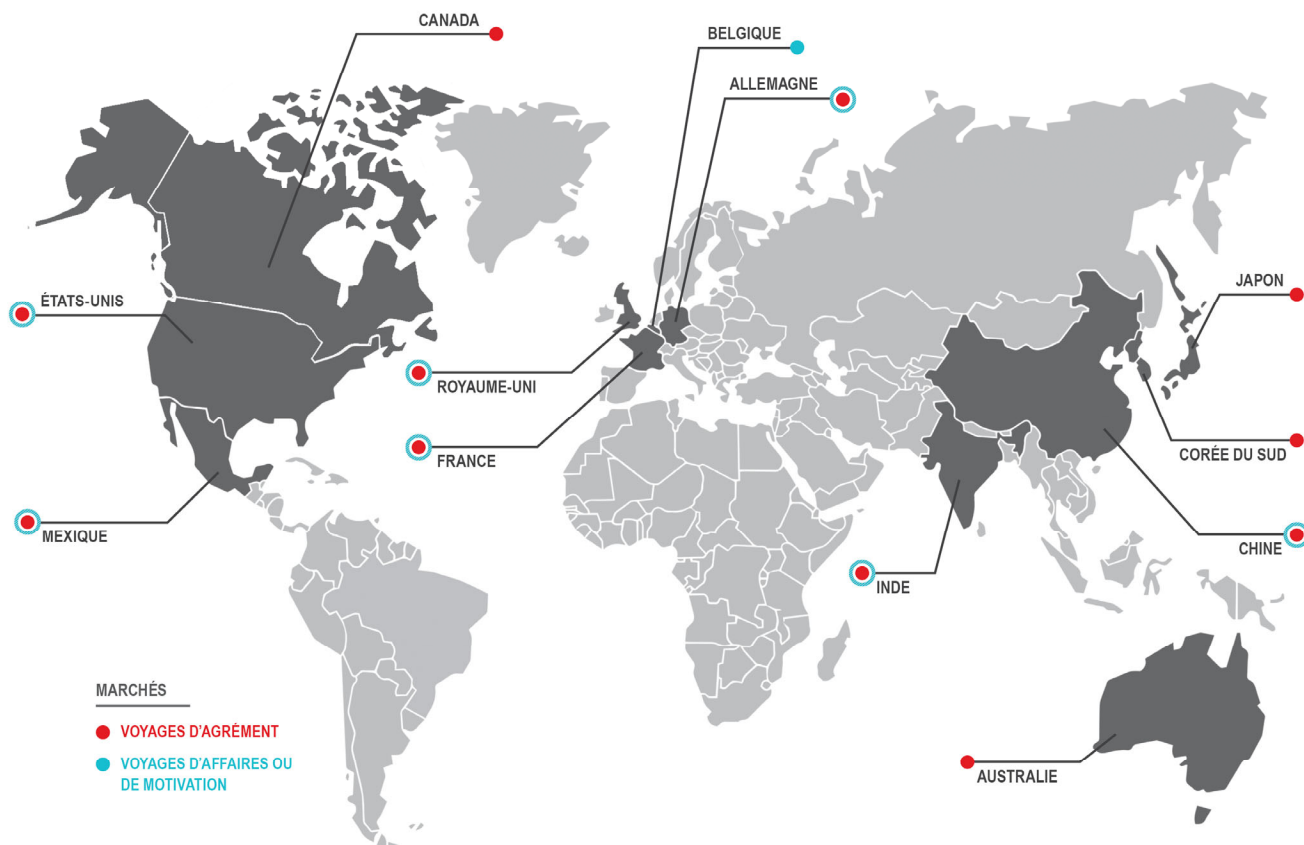


# Résumé du plan d'entreprise 2020–2024

Approuvé par le conseil d'administration de Destination Canada  
novembre 2019



En 2018, notre marketing a attiré 1,39 million de voyageurs de plus au Canada, lesquels ont dépensé 1,76 milliard de dollars aux quatre coins du pays. Cette croissance de l'économie du tourisme a généré des recettes fiscales fédérales dépassant 220 millions de dollars et a alimenté plus de 13 000 emplois au pays.

Pour en savoir plus sur les résultats de 2018, consulter notre [rapport annuel 2018](#).

# TABLE DES MATIÈRES

4

---

Sommaire

5

---

Survol

6

---

Contexte d'activité

10

---

Plan  
stratégique

14

---

Résultats  
attendus

15

---

## Annexes

Structure de gouvernance  
États financiers et budgets  
Gestion du risque

Respect de la loi et des politiques  
Soutien des priorités et de l'orientation du gouvernement

# SOMMAIRE

Destination touristique de calibre mondial, le Canada a connu une croissance remarquable dans ce secteur au cours des dernières années, battant des records de nombre de visiteurs. Le tourisme, comme moteur économique, dépasse les industries traditionnelles; c'est le plus important secteur d'exportation de services du pays, d'une valeur estimée à plus de 22 milliards de dollars. C'est en outre une industrie qui crée de l'emploi et a le potentiel d'opérer des transformations positives dans les petites comme les grandes collectivités.

Le tourisme progresse, mais le Canada a encore du chemin à faire avant d'atteindre son plein potentiel. La plupart des visites ont lieu l'été, dans les grands centres. Cette demande saisonnière et géographiquement concentrée mène à l'engorgement, c'est-à-dire à un manque de capacité dans plusieurs régions à certains moments de l'année. Ainsi, bien des endroits demeurent inexploités même s'ils sont prêts à accueillir des visiteurs en basse saison.

Les intervenants de l'industrie et du gouvernement fédéral savent qu'il y a beaucoup à faire pour soutenir le tourisme, mais aussi pour l'aider à croître. Si l'on veut améliorer la compétitivité du Canada à long terme, il faut miser sur sa qualité et ses traits distinctifs, ce que vise justement la nouvelle stratégie [\*\*CRÉER DES EMPLOIS POUR LA CLASSE MOYENNE\*\*](#) : *Une stratégie fédérale pour la*

[\*croissance du tourisme\*](#). Axée sur la consolidation du tourisme dans les collectivités du pays, cette stratégie explore différentes manières de stimuler l'investissement dans l'industrie. La mise en place de conditions favorables permettra au Canada de diversifier son offre touristique et d'encourager les investissements privés dans la construction d'hébergements et d'attractions indispensables pour attirer les voyageurs toute l'année, dans toutes les régions.

En tant qu'organisme national de marketing touristique du Canada, nous appuierons cette stratégie en participant à la diversification des voyages partout au pays et en étendant l'activité touristique en dehors des périodes de pointe grâce à du marketing novateur. Nous continuerons de collaborer avec nos partenaires de l'Équipe Canada pour approfondir l'analyse des renseignements sur les consommateurs, explorer des méthodes d'évaluation du marketing plus évoluées et améliorer notre façon d'interpeller et d'attirer les voyageurs potentiels.

Nous nous sommes engagés à renforcer la compétitivité du Canada à l'international pour le mener à de nouveaux sommets à long terme. Suivant notre vision consistant à dynamiser l'économie du tourisme, nous contribuerons à générer des avantages financiers pour plus de gens, dans plus de régions.



# SURVOL

## Mandat

Société d'État fédérale du gouvernement du Canada relevant de la ministre du Développement économique et des Langues officielles, notre organisme a été créé en 2001 par la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, qui lui donne le mandat de :

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

## Qui nous sommes

Destination Canada fait la promotion du Canada à l'échelle internationale. Nous avons pour **mission** de rassembler et de soutenir les leaders du tourisme canadien en proposant des recherches ciblées, des stratégies attrayantes et des récits inspirants pour stimuler l'économie touristique.

Nous utilisons des stratégies de marketing axées sur les données pour stimuler la demande internationale et les recettes d'exportation du tourisme pour le Canada dans 10 pays étrangers : l'Allemagne, l'Australie, la Chine, la Corée du Sud, les États-Unis, la France, l'Inde, le Japon, le Mexique et le Royaume-Uni. Le marché national, soit celui du Canada, sera aussi visé en 2020.

Nos campagnes sont adaptées aux conditions de chaque marché et aux champs d'intérêt des voyageurs. En collaboration avec nos partenaires touristiques, nous faisons la promotion du Canada sur la scène internationale comme destination quatre saisons de premier choix pour le tourisme et les événements d'affaires.

En tant que chef de file des renseignements liés à l'industrie, nous fournissons des données, des outils et des renseignements privilégiés à nos partenaires, leur donnant ainsi les moyens d'optimiser leurs activités et d'élargir leur clientèle.

Et notre **vision**, c'est de créer, ensemble, une ère nouvelle dans le secteur du voyage, en éveillant chez les gens de cœur un amour incontournable pour le Canada.

# CONTEXTE D'ACTIVITÉ

## À l'externe

### Le tourisme mondial

Comptant parmi les secteurs à la croissance la plus rapide, le tourisme contribue fortement à l'économie mondiale. En 2018, les voyages internationaux constituaient 29 % des exportations de services du monde, représentant en moyenne 5 milliards de dollars américains chaque jour sur la planète<sup>1</sup>. La croissance des voyages d'une nuit ou plus, évaluée à 6 %, a dépassé les prévisions, qui se situaient entre 4 et 5 %<sup>2</sup>. Au total, 1,4 milliard de personnes ont voyagé à l'étranger, un jalon atteint deux ans plus tôt que les grands experts l'avaient prédit<sup>3</sup>.

Agent de progrès commercial et socioéconomique, les recettes touristiques sont une source de revenus déterminante dans beaucoup de pays en voie de développement. Dans les pays industrialisés aussi, le tourisme a une portée et des retombées économiques considérables, générant beaucoup d'emplois, d'investissements, de projets de développement durable et d'innovations dans d'autres secteurs économiques.

Si le tourisme a fleuri ces dernières années, il est maintenant prévu que sa croissance retombe à des niveaux modestes. On s'attend à un comportement prudent de la part des investisseurs et des voyageurs en raison du ralentissement économique mondial, de l'incertitude causée par le Brexit et de l'escalade des tensions commerciales et politiques.

<sup>1</sup> Baromètre OMT du tourisme mondial, OMT, mai 2019.

<sup>2</sup> Baromètre OMT du tourisme mondial, OMT, janvier 2018.

<sup>3</sup> *Ibid.*

### Le tourisme au Canada

Le tourisme international, grand moteur économique et premier secteur d'exportation de services du Canada, génère plus de 22 milliards de dollars par année et près d'un cinquième de toutes les recettes d'exportation de services<sup>4</sup>. Il surpasse souvent des secteurs traditionnels, comme l'agriculture et la pêche, et laisse sa marque dans presque toutes les collectivités d'un bout à l'autre du pays.

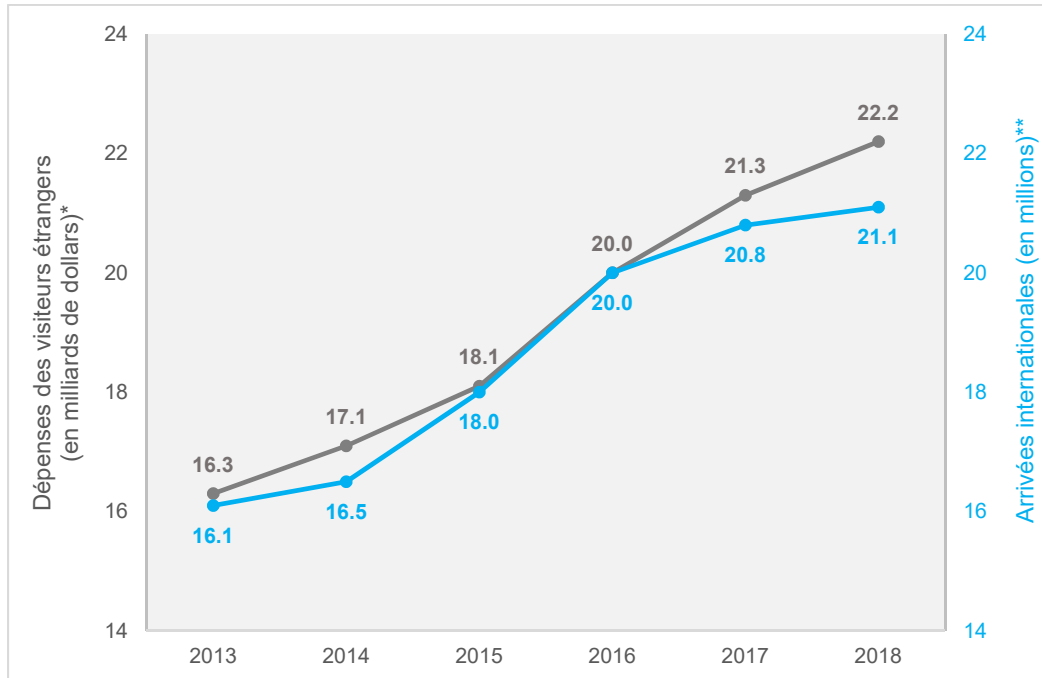
L'industrie canadienne du tourisme a grandement profité de l'essor du tourisme mondial des dernières années. Grâce à l'augmentation prononcée de la demande touristique dans le monde, à la capacité aérienne accrue, aux taux de change avantageux, à l'assouplissement des conditions d'obtention de visa et à la hausse des investissements fédéraux en marketing, le tourisme canadien a connu en 2018 sa meilleure année à ce jour. C'est là que le Canada a franchi la barre des 21 millions d'arrivées internationales pour la première fois<sup>5</sup>.

Parallèlement, les recettes provenant des touristes étrangers augmentent, et ce, à un rythme croissant. Depuis 2016, comme le montre le graphique ci-après, la croissance du total des dépenses des voyageurs étrangers dépasse la croissance du nombre d'arrivées de l'étranger, signe que le Canada est parvenu à attirer des voyageurs à haut rendement.

<sup>4</sup> [CRÉER DES EMPLOIS POUR LA CLASSE MOYENNE : Une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme](#), gouvernement du Canada, 2019.

<sup>5</sup> *Faits saillants sur le tourisme*, Destination Canada, décembre 2018.

## Le rendement touristique du Canada



\* Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.

\*\* Dénombrement à la frontière, Statistique Canada.

Le Canada conserve sa réputation de destination de choix chez les voyageurs étrangers, mais la croissance rapide du tourisme mondial au fil des ans a créé de l'engorgement dans les secteurs de l'hébergement, du transport régional et des attractions, en particulier en haute saison et dans les grandes villes. En 2018, nous avons commandé un rapport évaluant les possibilités d'amélioration de la compétitivité du Canada. Selon ce rapport, dans des conditions favorables, le secteur canadien du tourisme pourrait connaître une croissance supérieure à la croissance mondiale jusqu'en 2030<sup>6</sup>. Les recommandations de l'étude ont influencé la stratégie fédérale en matière de tourisme, publiée en mai 2019.

### **CRÉER DES EMPLOIS POUR LA CLASSE MOYENNE :**

[Une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme](#) propose une approche novatrice de la collaboration entre le gouvernement et l'industrie, prévoit des fonds supplémentaires pour le développement de produits et présente un nouveau modèle d'investissement dans le tourisme, conçu pour lever les obstacles structurels et stimuler le financement.

## Dépenses moyennes au cours d'un voyage au Canada

Voyageurs canadiens

**329 \$**

Voyageurs américains

**686 \$**

Autres voyageurs étrangers

**1 480 \$**

\* Enquête sur les voyages des visiteurs, Statistique Canada, 2018.

<sup>6</sup> [Exploiter le potentiel de l'économie touristique canadienne](#), McKinsey & Company, décembre 2018.

# À l'interne

## Président-directeur général par intérim

Le président-directeur général de Destination Canada ayant démissionné, son conseil d'administration a nommé le vice-président principal, Finances et Gestion du risque, au poste de président-directeur général par intérim à compter du 2 novembre 2019 pour une période de 90 jours. Pendant cette période, l'équipe de direction continuera de travailler avec le gouvernement du Canada pour que ce poste soit pourvu de façon permanente.

## Effectif

Au 1<sup>er</sup> novembre 2019, Destination Canada compte 112 employés en équivalent temps plein dans le monde. Outre son siège à Vancouver, elle dispose d'antennes à Londres, à Beijing et à Tokyo. Elle a également un petit bureau satellite à Ottawa, qui travaille avec les associations touristiques nationales dont le siège est situé dans la capitale nationale et se concerta avec les autres institutions fédérales au sujet d'enjeux ayant trait au tourisme.

Environ la moitié du personnel est syndiqué, et le renouvellement pour cinq ans de la convention collective en 2017 assure la stabilité sur les fronts de la main-d'œuvre et du budget. Par ailleurs, afin de réduire le risque financier, nous avons transféré au secteur privé les risques futurs associés au régime de retraite à prestations déterminées. Cette mesure a été autorisée dans le plan d'entreprise 2018-2022.

## Nouvelle marque

Les voyageurs que nous ciblons aujourd'hui veulent plus qu'une expérience : ils cherchent à vivre une transformation. En 2019, ayant remarqué ce changement, nous avons renouvelé notre marque visant les consommateurs pour qu'elle fasse appel au cœur, à la passion du voyage. L'évolution de la marque se fonde sur l'idée que le voyage doit être transformateur et laisser un souvenir indélébile dans le cœur du voyageur.

Les nouveaux slogans, « Le cœur grand ouvert » en français et « For Glowing Hearts » en anglais, s'accompagnent d'un logo caractéristique en forme de cœur visant à créer un lien émotionnel solide avec les voyageurs, qui à leur tour en inciteront d'autres à visiter le Canada.

Des éléments de la nouvelle marque ont déjà été intégrés à nos activités à l'étranger, et nous continuerons à les employer pour renforcer le contenu de tout notre marketing.





## Capacités et processus d'exploitation

Les avancées technologiques nous demandent une grande flexibilité dans la planification, la capacité de réorienter nos plans d'affaires et plans pour les marchés et l'ajustement de notre façon d'évaluer le succès.

Comme la technologie influence le monde du marketing et du tourisme, nous cherchons à nous améliorer en ce qui a trait à l'interprétation des renseignements sur les consommateurs, à la mesure des résultats des campagnes et à l'évolution de nos capacités de marketing numérique. Sur le plan opérationnel, la cybersécurité prend une place grandissante : nous cherchons sans cesse à mieux nous protéger contre les menaces numériques.

## Audits internes

Notre plan annuel d'audit interne fondé sur les risques est intégré au processus d'évaluation des risques d'entreprise; nous pouvons ainsi concentrer nos efforts sur l'atténuation des risques les plus probables et les plus dommageables.

Nous confions cette fonction à un cabinet externe, qui est indépendant de la direction et rend compte directement au comité de vérification et des pensions du conseil d'administration.

Les audits et examens suivants sont prévus en 2020-2021 :

### **Audit des pratiques de gestion régionales**

Notre dernière évaluation des risques a signalé que nos activités à l'étranger pourraient comporter des risques liés à la conformité aux politiques, aux lignes directrices, aux lois et aux règlements canadiens. Cet audit a donc pour but d'évaluer les pratiques de gestion et les mécanismes de contrôle internes présents pour atténuer les risques de non-conformité dans les activités à l'étranger.

## Financement

À titre de société d'État fédérale, Destination Canada reçoit du financement public et privé. Elle a profité de financement ponctuel à plusieurs reprises pour des initiatives de marketing particulières, mais ses crédits parlementaires se sont maintenant stabilisés à la somme annuelle de 95,7 millions de dollars, ce qui facilite la planification sur plusieurs années.

### **Examen de la production de contenu**

Le recours à des acteurs et à d'autres personnalités de marketing se fait plus fréquent, et le contenu et les ressources sont de plus en plus protégés par des droits de propriété. Il existe donc un risque de mauvaise gestion des aspects juridiques connexes (droits d'auteur, droits et modalités d'utilisation). Cet examen comprendra une évaluation des risques visant à vérifier que tous les mécanismes de contrôle sont en place pour la gestion de ce point sensible.

### **Audit de la gestion des fournisseurs**

Nous comptons de plus en plus sur des fournisseurs de services, ce qui, quand ils ne remplissent pas leurs obligations contractuelles, peut aboutir à des ratés importants de nos processus opérationnels. Cet audit examinera le choix des fournisseurs, la façon dont doivent être décidés les rôles et les responsabilités qu'on leur assigne, le suivi du rendement des fournisseurs et l'évaluation des risques liés à ce rendement.

# PLAN STRATÉGIQUE

## Objectif 1 : Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur

### Dispersion saisonnière et géographique

L'industrie touristique du Canada se heurte au problème de l'engorgement depuis plusieurs années. Comme indiqué dans [CRÉER DES EMPLOIS POUR LA CLASSE MOYENNE : Une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme](#), la grande majorité des voyageurs visitent les trois plus grandes provinces du pays et se concentrent sur leurs grandes villes, laissant une bonne partie du pays inexploitée. C'est sans parler de la forte saisonnalité des voyages au Canada : la majorité des visites se font l'été. Cette concentration de la demande, aussi appelée « engorgement », a mené à un manque de capacité et à l'envolée des prix de l'hébergement et des attractions.

Pour l'aspect géographique du problème, nous miserons sur l'augmentation des voyages dans les régions non touchées par l'engorgement, tout en maintenant le volume de voyages dans les régions touchées. Nous collaborerons avec nos partenaires pour mieux cerner l'offre de produits et d'expériences en dehors des centres urbains fréquemment visités, et nous intégrerons cette offre à notre marketing de contenu pour encourager les voyageurs à élargir leur horizon de lieux à visiter au pays.

Pour faire augmenter les voyages en dehors des périodes de pointe, il faut un équilibre entre ce qu'offre chaque saison. L'été demeure un moment très attrayant, mais l'hiver est prisé pour ses activités et expériences uniques. Nous travaillerons donc à mieux cerner l'offre de produits et d'expériences dans l'intersaison et à l'intégrer à notre marketing de contenu pour fournir aux voyageurs des raisons convaincantes de visiter le pays en toute saison.

### Augmentation du rendement

Les voyageurs idéaux sont ceux qui rapportent beaucoup, soit ceux qui dépensent davantage et restent plus longtemps que la moyenne. On considère comme des « voyageurs à haut rendement » ceux qui sont plus susceptibles de voyager loin des grands centres, de choisir une expérience de luxe ou d'ajouter un volet d'agrément à leurs voyages d'affaires, et ce sont eux que nous ciblerons. Nous mettrons tous nos efforts à maximiser les dépenses des visiteurs en repérant et en influençant les voyageurs manifestant une propension supérieure à dépenser en voyage, et nous travaillerons de concert avec l'industrie pour veiller à ce que des produits adaptés soient offerts et qu'ils fassent l'objet de marketing adéquat.

Pour accroître l'offre dans le secteur, nous miserons notamment sur notre campagne nationale. Comme annoncé dans [CRÉER DES EMPLOIS POUR LA CLASSE MOYENNE : Une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme](#), nous mènerons au cours de l'année 2019-2020 une campagne au pays visant à encourager 260 000 Canadiens à visiter des lieux autres que les grandes destinations. En les incitant à continuer à explorer leur propre pays, nous contribuerons à la croissance du tourisme dans les régions rurales ou généralement moins engorgées. En parallèle, cette mesure augmentera la capacité d'accueil des grandes destinations pour les voyageurs étrangers à haut rendement durant les périodes à très haut volume.

## Approche intégrée axée sur les résultats

Pour influencer la décision des voyageurs de visiter le Canada, il faut adopter une approche multicanal. Depuis longtemps, nous sommes actifs dans quatre canaux : marketing direct auprès des consommateurs; étroite collaboration avec les professionnels des voyages pour la vente aux consommateurs; participation à des activités de relations avec les médias et de relations publiques; recommandation incessante du Canada comme destination pour les réunions et événements d'affaires auprès des planificateurs d'événements et des décideurs. L'approche multicanal est cruciale pour joindre les voyageurs d'agrément et d'affaires potentiels et les convertir en voyageurs réels, mais en 2020, nous comptons intégrer tout à fait nos quatre canaux.

De plus, dans chacun de nos marchés cibles, nous répartirons les ressources selon une approche fondée sur les objectifs plutôt que sur les canaux. Grâce à ce changement, nous nous concentrerons sur les résultats visés dans chaque marché, ce qui nous permettra de maximiser nos retombées de vente et de marketing pour accroître le nombre de voyages et les dépenses touristiques.

## Principaux risques

Des événements internationaux ou des bouleversements dans le paysage politique du Canada ou de nos marchés cibles peuvent nuire à notre capacité d'accroissement de la demande pour le Canada. En outre, il y a toujours un risque que nos activités de marketing n'aboutissent pas aux résultats souhaités. Pour atténuer ces risques, nous maintenons une présence dans une grande diversité de marchés, continuons d'améliorer nos capacités de marketing stratégique et œuvrons avec nos partenaires à notre renforcement collectif.

## À l'horizon

**Balados** : Au cours des 10 dernières années, la popularité des balados a explosé. Ils permettent aux auditeurs d'écouter ce qu'ils veulent, quand ils veulent. Dès l'automne 2019, nous lancerons comme projet pilote une série de balados visant les auditeurs américains. Pendant six épisodes, on suivra un journaliste américain et une journaliste canadienne dans leurs voyages vers six destinations canadiennes, à la découverte des aspects uniques de la population et de la culture du pays.

**Voyages d'affaires et d'agrément** : Il est de plus en plus fréquent que les voyageurs d'affaires ajoutent des moments de loisir à leurs voyages. Pour tirer profit de cette tendance croissante, nous lancerons à l'automne 2019 notre toute première vidéo portant spécialement sur le thème des voyages d'affaires et d'agrément, laquelle traitera de l'abondance d'expériences à vivre lorsqu'on ajoute une fin de semaine à un voyage d'affaires.

**Médias traditionnels** : Résilience des médias imprimés, âge d'or de la télévision... Voilà que les médias traditionnels sont de retour, et ils jouent toujours un rôle essentiel dans la diffusion de la marque. Récemment, avec nos partenaires, nous avons aidé une émission matinale australienne à filmer en direct dans des lieux pittoresques de Terre-Neuve-et-Labrador. La grande proximité des icebergs a été l'occasion de montrer aux Australiens des endroits en dehors de la route touristique habituelle. Nous continuerons à faire appel aux médias traditionnels pour présenter nos messages à de larges publics de façon attrayante.

## Objectif 2 : Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

### La collaboration au service de l'innovation

Nous avons pour mission de rassembler et de soutenir les leaders du tourisme canadien pour stimuler l'économie du tourisme. Nous travaillons à fournir aux acteurs de l'industrie les plateformes de collaboration et les renseignements qu'il leur faut pour prendre les décisions les plus profitables à leurs entreprises. Nous nous activons aussi à améliorer sans cesse nos processus, pour mieux servir l'industrie et nos partenaires.

De nombreuses entreprises touristiques canadiennes, surtout petites et moyennes, comptent sur les salons professionnels et les événements médiatiques que nous organisons ou auxquels nous prenons part pour établir des liens avec les grands marchés étrangers. Notre portée internationale nous permet de les mettre en relation avec des agents de voyages, des voyageurs et des médias de partout dans le monde, qui sauront les aider à exporter leurs produits et services.

De plus, nous rassemblons régulièrement les spécialistes de notre industrie dans des groupes de travail de marketing où les leaders éclairés travaillent ensemble à surmonter des défis et à créer de la valeur qui ne pourrait être obtenue du travail en vase clos. Avec nos partenaires provinciaux et municipaux, nous nous sommes associés à Google pour renforcer les capacités de marketing numérique et stratégique de l'industrie. La technologie novatrice de Google nous permettra de mieux comprendre comment les voyageurs réagissent à notre contenu, et ces renseignements nous serviront à façonner les activités de marketing à venir. Nous améliorerons nos méthodes d'analyse et de partage de données et serons à même de mieux évaluer les retombées des activités de marketing. Une collaboration comme celle-ci, qui plus est à l'échelle nationale, a le potentiel d'offrir de nouveaux débouchés à l'économie du tourisme au Canada et de faire du pays un chef de file mondial dans le numérique appliqué au tourisme.

### La collaboration pour l'investissement accru dans les destinations

Dans [CRÉER DES EMPLOIS POUR LA CLASSE MOYENNE : Une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme](#), le gouvernement reconnaît le besoin d'investissements considérables dans la construction de nouveaux établissements d'hébergement et attractions ainsi que dans les services connexes. À cette fin, la stratégie propose une nouvelle forme d'investissement dans le tourisme, pensée pour contrer les obstacles structurels et stimuler l'investissement. La stratégie présente un modèle d'investissement public-privé collaboratif pour l'industrie du tourisme et vise à établir des groupes d'investissement dans le tourisme pour toutes les régions du Canada, qui seront codirigés par des organismes de développement régionaux et Destination Canada. Ces groupes d'investissement auront pour mandat d'impulser la création de projets touristiques déterminants, comme des projets de grande envergure pour les destinations. Destination Canada travaillera à coordonner les autres institutions fédérales, les organismes touristiques des provinces, des territoires et des destinations ainsi que le secteur privé dans une stratégie articulée autour de cette initiative.

### Principaux risques

Notre capacité à mesurer correctement les résultats de nos activités de marketing peut avoir un effet sur notre objectif de renforcer la compétitivité commerciale du secteur. Pour continuer d'influer d'une manière importante sur le secteur touristique, nous améliorerons encore et toujours la façon dont nous mesurons nos résultats et poursuivrons le travail de normalisation des méthodes de mesure entamé avec nos partenaires.

## Objectif 3 : Accroître l'efficacité et l'efficacité au sein de l'organisme

Au fil des ans, nous avons mis l'accent sur la restriction des coûts de fonctionnement et la création de processus efficaces.

Dans le cadre de la convention collective entrée en vigueur il y a deux ans, un complément de rémunération conditionnelle a été mis en place pour les employés syndiqués. Conformément à notre philosophie de rémunération, qui consiste à encourager et à récompenser le travail en fonction des résultats, nous étendrons ce complément à tout l'effectif en 2020.

Il est crucial pour nous d'assurer à nos employés l'accès à des technologies et à des outils modernes et efficaces qui nous permettent de nous adapter aux besoins en perpétuelle évolution de notre domaine. Nous prévoyons passer à la suite Office 365, ce qui permettra aux employés de travailler de partout et à tout moment, facilitera la collaboration entre collègues et réduira la complexité de l'infrastructure de nos serveurs. Pour simplifier davantage les processus et améliorer l'usage de la technologie, nous continuerons de maximiser l'utilisation de l'application d'entreprise SAP. Nous étudierons également un système de gestion des dépenses qui pourrait améliorer le flux de travail et réduire le recours aux processus manuels.

Dans la veine de l'amélioration continue, notre équipe du Marketing général tente de réduire le temps nécessaire avant que le contenu atteigne notre public. Elle collabore également avec des partenaires et d'autres organismes pour trouver et classer par ordre de priorité les compétences où nous devons briller pour atteindre nos objectifs.

### Principaux risques

Pour être un organisme efficace, il nous faut du personnel compétent, et si nous ne pouvons pas rivaliser avec les autres employeurs, il est difficile de recruter des employés talentueux mais aussi de les retenir et de maintenir leur engagement. Pour atténuer ce risque, nous continuerons de miser sur les occasions de formation et d'enrichissement du travail et moderniserons nos méthodes de dotation.

Comme nous travaillons dans plusieurs pays et avec différentes devises, nous sommes sensibles aux fluctuations monétaires. Pour atténuer le risque de diminution du pouvoir d'achat, nous essayons d'effectuer autant d'opérations que possible en dollars canadiens et avons réparti nos investissements dans divers marchés.



# RÉSULTATS ATTENDUS

| PARAMÈTRE DE MESURE                                                                                                             | RÉSULTAT 2018 | CIBLE 2019 | CIBLE 2020       | CIBLE 2021       | CIBLE 2022       | CIBLE 2023       | CIBLE 2024       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>BUT : Faire profiter l'économie touristique à un nombre de personnes accru, dans un éventail de régions élargi du pays</b>   |               |            |                  |                  |                  |                  |                  |
| Recettes d'exportation du tourisme attribuables à Destination Canada <sup>1</sup>                                               | 1,76 G\$      | 1,72 G\$   | 1,85 G\$         | 1,94 G\$         | 2,03 G\$         | 2,13 G\$         | 2,24 G\$         |
| Arrivées attribuables à Destination Canada                                                                                      | 1 392 070     | 1 308 000  | 1 408 000        | 1 449 000        | 1 491 000        | 1 534 000        | 1 578 000        |
| <b>Objectif 1 : Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur</b>                                               |               |            |                  |                  |                  |                  |                  |
| Considération spontanée <sup>2</sup>                                                                                            | 5,9 %         | 8,2 %      | 7,2 %            | 7,9 %            | 8,5 %            | 9,0 %            | 9,4 %            |
| <b>Objectif 2 : Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique</b>                                               |               |            |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ratio de co-investissement des partenaires                                                                                      | 0.9:1         | 1:1        | 1:1 <sup>3</sup> | 1:1 <sup>3</sup> | 1:1 <sup>3</sup> | 1:1 <sup>3</sup> | 1:1 <sup>3</sup> |
| Pourcentage de partenaires qui disent que les activités de Destination Canada les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires | 80 %          | 85 %       | 85 %             | 85 %             | 85 %             | 85 %             | 85 %             |
| <b>Objectif 3 : Accroître l'efficience et l'efficacité au sein de l'organisme</b>                                               |               |            |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ratio des coûts de marketing et de ventes <sup>4</sup>                                                                          | 93 %          | 90 %       | 90 %             | 90 %             | 90 %             | 90 %             | 90 %             |

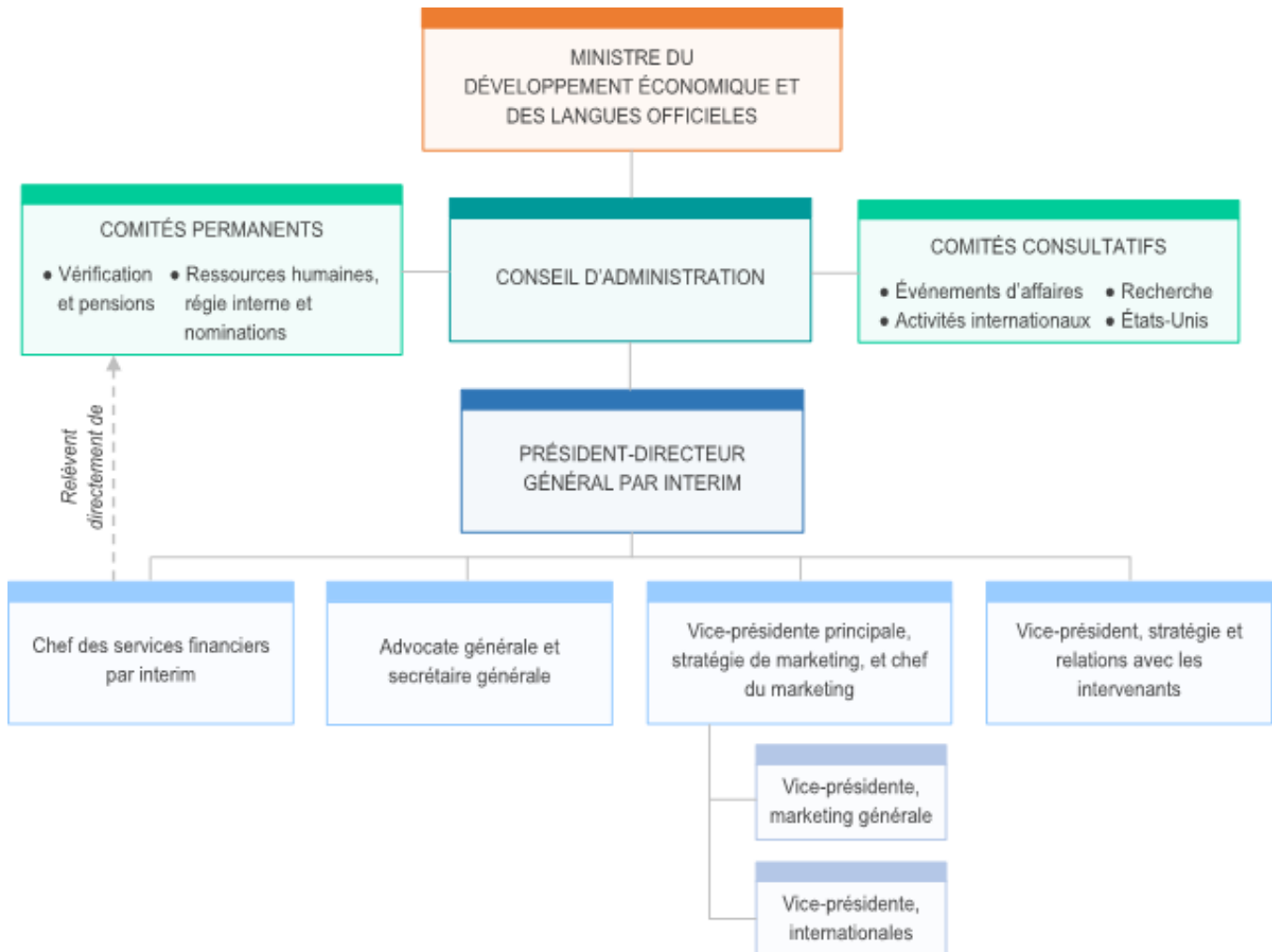
<sup>1</sup> Valeurs exprimées en dollars historiques.

<sup>2</sup> Pourcentage de voyageurs long-courriers de nos marchés qui désignent le Canada parmi les trois principales destinations qu'ils sont susceptibles de visiter au cours des deux prochaines années.

<sup>3</sup> La capacité d'investissement conjoint des partenaires de marketing des provinces, des territoires et des destinations, plus faible que dans les années passées en raison de l'incertitude concernant leur financement, peut avoir une incidence sur nos résultats réels.

<sup>4</sup> Pourcentage des charges liées au marketing et aux ventes par rapport aux charges totales.

# ANNEXE A : STRUCTURE DE GOUVERNANCE



# Conseil d'administration

Le conseil se compose d'un maximum de 12 membres qui supervisent la gestion de Destination Canada, établissent des orientations stratégiques et assurent une surveillance efficace. Avec le soutien de deux comités, le conseil veille à ce que les systèmes de gouvernance, de leadership et d'administration de l'organisme soient adéquats, tout en fournissant à la direction les moyens de bien remplir son mandat. Voici quelques fonctions particulières du conseil d'administration :

- Établir les objectifs organisationnels;
- Surveiller le rendement général de l'organisme et en évaluer les résultats;
- Veiller à une gestion efficace des risques stratégiques;
- Assurer une surveillance financière;
- Faire un suivi du rendement du président-directeur général;
- Encadrer la planification de la relève du président-directeur général;
- Vérifier et approuver les grandes décisions touchant l'organisme.

Siègent au conseil le président du conseil et le président-directeur général de Destination Canada, nommés par la gouverneure en conseil, ainsi que le sous-ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie (membre d'office). Le conseil peut compter jusqu'à neuf autres administrateurs, nommés par la ministre avec l'approbation de la gouverneure en conseil. Le choix des administrateurs se fait au regard de la gamme complète d'aptitudes, de compétences et d'expérience requises pour ajouter de la valeur aux décisions stratégiques de la direction en matière de débouchés et de risques.

## Composition

Au 1<sup>er</sup> décembre 2019



**Ben Cowan-Dewar**

Président du conseil  
d'administration  
Toronto (Ont.)

Mandat : 22 février 2017 –  
21 février 2022



**Anwar Chaudry**

Président-directeur général  
par intérim, Destination Canada  
Vancouver (C.-B.)



**Simon Kennedy**  
(membre d'office)

Sous-ministre de l'Innovation,  
des Sciences et du  
Développement économique  
Ottawa (Ont.)



**Patti Balsillie**  
B.A., IAS.A.

Stratège en tourisme, en  
innovation et sur le Nord  
Whitehorse (Yn)

Mandat : 12 avril 2017 –  
11 avril 2021



**Julie Canning**

Guide équestre et partenaire  
d'exploitation, Banff Trail Riders  
Banff (Alb.)

Mandat : 1<sup>er</sup> février 2018 –  
31 janvier 2022



**Zita Cobb**

Cofondatrice et  
présidente-directrice générale,  
Fondation Shorefast  
Île Fogo (T.-N.-L.)

Mandat : 19 juillet 2019 –  
18 juillet 2023



**Stan Cook**

Ancien propriétaire et président,  
Stan Cook Sea Kayak  
Adventures  
St. John's (T.-N.-L.)

Mandat : 1<sup>er</sup> février 2018 –  
31 janvier 2022



**Randy Garfield**

Ancien président, Walt Disney  
Travel  
Stratford (Ont.)

Mandat : 12 avril 2017 –  
11 avril 2021



**Monique Gomel**

Vice-présidente du marketing  
international et des  
communications,  
Rocky Mountaineer  
Vancouver (C.-B.)

Mandat : 12 avril 2017 –  
11 avril 2021



**Pat Macdonald, IAS.A**

Cofondatrice et présidente-  
directrice générale, United Craft  
Toronto (Ont.)

Mandat : 12 avril 2017 –  
11 avril 2020



**Dragan Matovic**

Président-directeur général,  
Halex Capital Inc.  
Niagara Falls (Ont.)

Mandat : 5 mars 2009 –  
11 avril 2020



**Andrew Torriani**

Président-directeur général,  
Ritz-Carlton Montréal  
Kirkland (Qc)

Mandat : 19 juillet 2019 –  
18 juillet 2023

## Comités du conseil d'administration

Le comité des ressources humaines, de la régie interne et des nominations conseille et soutient les administrateurs dans l'application des principes de gouvernance, contribue à l'évaluation des candidats potentiels aux postes d'administrateur et formule des recommandations à l'intention de la ministre sur les nominations de membres du conseil (à l'exception du président du conseil, du président-directeur général et du membre d'office). De plus, le comité revoit les objectifs annuels du président-directeur général ainsi que les règles, politiques, plans et processus de Destination Canada en matière de ressources humaines, notamment le plan de relève et les régimes de rémunération et d'avantages sociaux, et il formule des conseils dans ces dossiers. Le comité se réunit environ quatre fois par an. Il compte cinq membres, dont le président du conseil d'administration (membre nommé d'office).

Outre les tâches et les fonctions prescrites par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le comité de vérification et des pensions passe en revue les processus pour déterminer et gérer les risques, les systèmes de contrôle interne et les mécanismes que Destination Canada applique pour se conformer aux lois et aux règlements, et il formule des recommandations au conseil à ce sujet. Ce comité supervise aussi l'administration, les activités d'investissement et les rapports financiers des régimes de retraite. Le comité se réunit environ quatre fois par an. Il compte cinq membres, dont le président du conseil d'administration (membre nommé d'office).

Ces deux comités sont constitués en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*.

## Comités consultatifs

Le conseil d'administration peut de temps à autre mettre sur pied un comité consultatif pour obtenir des conseils sur la meilleure façon de mettre en œuvre les programmes et services de l'organisme. Ces comités suivent les instructions du conseil d'administration et rendent des comptes au conseil. Composés majoritairement de membres provenant d'organismes touristiques du secteur privé, ces comités jouent un rôle clé dans les relations entre Destination Canada et l'industrie du tourisme. Destination Canada compte quatre comités consultatifs : le comité consultatif d'Événements d'affaires Canada, le comité consultatif sur les activités internationales, le comité consultatif à la recherche et le comité consultatif sur les États-Unis.



# Équipe de direction

Le président-directeur général rend des comptes au conseil d'administration, et il est responsable des activités courantes. La haute direction joue un rôle vital dans le leadership stratégique, travaillant de près avec le conseil pour établir des objectifs, concevoir des stratégies, mettre en œuvre des actions et mesurer le rendement.

Il lui revient aussi de recommander au conseil des changements majeurs, de cerner les risques organisationnels et de gérer l'ensemble complexe de ressources intellectuelles, financières et techniques de Destination Canada.

## Composition

Au 1<sup>er</sup> décembre 2019



**Anwar Chaudhry**

Président-directeur général  
par intérim



**Joanna Mukai**

Chef des services financiers  
par intérim



**Gloria Loree**

Vice-présidente principale de la  
stratégie de marketing et chef  
du marketing



**Sarah Sidhu**

Avocate générale et secrétaire  
générale



**David Robinson**

Vice-président, Stratégie et  
Relations avec les intervenants



**Maureen Riley**

Vice-présidente, Affaires  
internationales



**Poste vacant**

Vice-président, Marketing  
général

# ANNEXE B : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

## Sommaire financier

Le plan d'entreprise 2020 tient compte des crédits parlementaires de base de 95,7 millions de dollars par année et d'un financement ponctuel additionnel de 5 millions de dollars destiné à stimuler la croissance de l'économie du tourisme par une campagne de marketing nationale durant l'exercice gouvernemental se terminant le 31 mars 2020. Le financement ponctuel de divers projets spéciaux a engendré une certaine variation dans nos crédits parlementaires au fil des ans. En 2018 et 2019, ces crédits ont été maintenus à 100,2 millions de dollars. En 2020, nous prévoyons en obtenir pour 99,2 millions de dollars, montant qui retombera au niveau de base, soit 95,7 millions de dollars, à partir de 2021.

Nous avons exposé dans le plan d'entreprise 2017-2021 notre stratégie de réduction des risques liés aux régimes de retraite. Demandant des évaluations actuarielles annuelles et une vérification des états financiers des régimes de retraite, et exigeant en plus d'autres frais réglementaires et droits de dépôt, le volet à prestations déterminées du régime de retraite agréé pour les employés canadiens est le régime qui coûte le plus cher à maintenir, et c'est aussi le plus volatil sur le plan financier. Grâce à l'amélioration des conditions du marché en 2019, nos critères pour l'acquisition de rentes ont été remplis. Nous transférons ainsi l'actif et le passif du régime à prestations déterminées à un tiers.

L'ensemble de nos dépenses continues en services généraux représente moins de 10 % de nos charges totales, soit moins que les 15 % exigés par le Conseil du Trésor. Ainsi, nous arrivons à consacrer directement la majeure partie de nos crédits parlementaires aux programmes de marketing et de ventes.

## Hypothèses principales

Les états financiers et les budgets de fonctionnement et d'immobilisations reposent sur les hypothèses suivantes :

- L'acquisition de rentes pour le régime de retraite à prestations déterminées a eu lieu en 2019. L'incidence sur l'état des résultats est présentée séparément comme charge, au poste Incidence de la réduction des risques du régime à prestations déterminées. De plus, dans l'état de la situation financière, le poste Actif au titre des prestations constituées a considérablement diminué en raison du retrait de l'actif lié au régime;
- Nos budgets d'immobilisations comprennent des investissements peu élevés mais cruciaux pour la mise à niveau des serveurs en 2020 et en 2021;
- Les coûts salariaux sont basés sur notre nouveau système d'évaluation et de classification, qui fusionne les classifications des postes syndiqués et non syndiqués. Ce changement s'arrime à la convention collective en vigueur depuis octobre 2017 et aux échelles salariales du nouveau système de classification établi en 2019.

# État de la situation financière

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2018 à 2024

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>                | Chiffres réels<br>31 déc.<br>2018 | Chiffres estimés<br>31 déc.<br>2019 | Chiffres prévus<br>31 déc.<br>2020 | Chiffres prévus<br>31 déc.<br>2021 | Chiffres prévus<br>31 déc.<br>2022 | Chiffres prévus<br>31 déc.<br>2023 | Chiffres prévus<br>31 déc.<br>2024 |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Actifs financiers</b>                                 |                                   |                                     |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                  | 33 624                            | 26 490                              | 21 844                             | 17 736                             | 17 216                             | 17 208                             | 17 154                             |
| Créances                                                 |                                   |                                     |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| Contributions des partenaires                            | 4 121                             | 2 696                               | 2 383                              | 2 431                              | 2 480                              | 2 529                              | 2 580                              |
| Gouvernement du Canada                                   | 2 017                             | 500                                 | 500                                | 500                                | 500                                | 500                                | 500                                |
| Autres                                                   | 19                                | 35                                  | 35                                 | 35                                 | 35                                 | 35                                 | 35                                 |
| Placements de portefeuille                               | 384                               | 301                                 | 311                                | 261                                | 269                                | 229                                | 237                                |
| Actif au titre des prestations constituées               | 11 070                            | 1 398                               | 1 398                              | 1 398                              | 1 398                              | 1 398                              | 1 398                              |
|                                                          | <b>51 235</b>                     | <b>31 420</b>                       | <b>26 472</b>                      | <b>22 361</b>                      | <b>21 898</b>                      | <b>21 899</b>                      | <b>21 904</b>                      |
| <b>Passifs</b>                                           |                                   |                                     |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| Créditeurs et charges à payer                            |                                   |                                     |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| Fournisseurs                                             | 24 945                            | 15 935                              | 14 733                             | 14 370                             | 13 957                             | 14 010                             | 14 063                             |
| Rémunération des employés                                | 1 462                             | 1 462                               | 1 462                              | 1 462                              | 1 462                              | 1 462                              | 1 462                              |
| Gouvernement du Canada                                   | 71                                | 250                                 | 250                                | 250                                | 250                                | 250                                | 250                                |
| Produits reportés                                        | 386                               | 362                                 | 362                                | 362                                | 362                                | 362                                | 362                                |
| Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail         | 682                               | 583                                 | 484                                | 385                                | 286                                | 188                                | 89                                 |
| Passif au titre des prestations constituées              | 5 517                             | 5 467                               | 5 417                              | 5 367                              | 5 317                              | 5 267                              | 5 217                              |
| Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations | 164                               | 164                                 | 164                                | 164                                | 164                                | 164                                | 164                                |
|                                                          | <b>33 227</b>                     | <b>24 223</b>                       | <b>22 872</b>                      | <b>22 361</b>                      | <b>21 799</b>                      | <b>21 702</b>                      | <b>21 607</b>                      |
| <b>Actifs financiers nets</b>                            | <b>18 008</b>                     | <b>7 197</b>                        | <b>3 600</b>                       | <b>-</b>                           | <b>99</b>                          | <b>197</b>                         | <b>297</b>                         |
| <b>Actifs non financiers</b>                             |                                   |                                     |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| Immobilisations corporelles                              | 2 715                             | 2 831                               | 2 604                              | 2 380                              | 2 093                              | 1 811                              | 1 528                              |
| Charges payées d'avance et autres actifs                 | 1 382                             | 1 382                               | 1 079                              | 776                                | 776                                | 776                                | 776                                |
|                                                          | <b>4 097</b>                      | <b>4 213</b>                        | <b>3 683</b>                       | <b>3 156</b>                       | <b>2 869</b>                       | <b>2 587</b>                       | <b>2 304</b>                       |
| <b>Excédent accumulé</b>                                 | <b>22 105</b>                     | <b>11 410</b>                       | <b>7 283</b>                       | <b>3 157</b>                       | <b>2 969</b>                       | <b>2 785</b>                       | <b>2 602</b>                       |

Notre situation financière demeurera relativement stable pour la période de planification 2020-2024, à l'exception de la baisse de 9,7 millions de dollars du solde de l'actif au titre des prestations constituées, résultat de l'acquisition de rentes effectuée en 2019, qui a pour effet de réduire l'excédent accumulé.

#### **Actifs**

Les actifs financiers devraient diminuer entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2024 en raison du retrait de l'actif au titre des prestations constituées du régime de retraite à prestations déterminées suivant l'acquisition de rentes pour le transfert des passifs du volet à prestations déterminées du régime de retraite agréé des employés canadiens. Le solde restant en 2019 et pour les années suivantes est lié au régime de retraite supplémentaire de certains employés canadiens (volet à prestations déterminées).

#### **Passifs**

Notre passif global devrait diminuer entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2024. Cette baisse résulte de la diminution du solde des comptes créditeurs, qui suivra la baisse des dépenses de marketing et de ventes au cours de la même période.

#### **Excédent accumulé**

Nous prévoyons dépenser la totalité de nos crédits parlementaires et des contributions en espèces des partenaires au cours des cinq prochaines années, en plus de constater des déficits annuels. Ces déficits représentent l'amortissement des immobilisations corporelles, des pertes actuarielles des régimes de retraite ainsi que des avantages incitatifs reportés relatifs au bail. La somme de ces charges et produits correspond au déficit total de l'exercice et est compensée par l'excédent accumulé des exercices précédents. Nous prévoyons utiliser une partie de l'excédent accumulé pour améliorer le marketing en 2020 et en 2021, ce qui produira pour chacune de ces années un déficit accru.

# État des résultats

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| (en milliers de dollars canadiens)                                                             | Chiffres réels 2018 | Chiffres estimés 2019 | Chiffres prévus 2020 | Chiffres prévus 2021 | Chiffres prévus 2022 | Chiffres prévus 2023 | Chiffres prévus 2024 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Produits</b>                                                                                |                     |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Contributions des partenaires                                                                  | 25 359              | 22 626                | 20 000               | 20 400               | 20 808               | 21 224               | 21 649               |
| Autres                                                                                         | 2 331               | 1 467                 | 1 485                | 1 515                | 1 545                | 1 576                | 1 607                |
|                                                                                                | 27 690              | 24 093                | 21 485               | 21 915               | 22 353               | 22 800               | 23 256               |
| <b>Charges</b>                                                                                 |                     |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Marketing et ventes                                                                            | 118 003             | 115 181               | 114 729              | 111 460              | 107 698              | 107 938              | 108 182              |
| Services généraux                                                                              | 7 997               | 8 821                 | 8 785                | 8 968                | 9 201                | 9 389                | 9 580                |
| Stratégie et planification                                                                     | 977                 | 922                   | 887                  | 905                  | 923                  | 941                  | 960                  |
| Amortissement des immobilisations corporelles                                                  | 376                 | 347                   | 366                  | 365                  | 377                  | 372                  | 372                  |
| Incidence de la réduction des risques du régime à prestations déterminées*                     | -                   | 9 672                 | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
|                                                                                                | 127 353             | 134 944               | 124 768              | 121 697              | 118 198              | 118 641              | 119 096              |
| Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada            | (99 663)            | (110 851)             | (103 283)            | (99 782)             | (95 845)             | (95 841)             | (95 840)             |
| Crédits parlementaires                                                                         | 100 199             | 100 156               | 99 156               | 95 656               | 95 657               | 95 657               | 95 657               |
| Excédent (déficit) de fonctionnement                                                           | 536                 | (10 695)              | (4 127)              | (4 126)              | (188)                | (184)                | (183)                |
| Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice                                     | 21 415              | 21 951                | 11 256               | 7 129                | 3 003                | 2 815                | 2 631                |
| Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice                                     | 21 951              | 11 256                | 7 129                | 3 003                | 2 815                | 2 631                | 2 448                |
| <b>Ratio des charges de fonctionnement par rapport aux charges de marketing et de ventes**</b> | <b>7 %</b>          | <b>8 %</b>            | <b>8 %</b>           | <b>8 %</b>           | <b>9 %</b>           | <b>9 %</b>           | <b>9 %</b>           |

\* Charge ponctuelle traduisant l'incidence du transfert des passifs du régime de retraite à prestations déterminées par l'acquisition de rentes couvrant toutes les prestations futures. Le budget de fonctionnement prévu pour 2019 comprend l'amortissement de pertes actuarielles de 1,3 million de dollars.

\*\* Les « charges de fonctionnement » incluent les dépenses de services généraux et celles de stratégie et de planification.



## Produits

### Crédits parlementaires

Notre financement provient principalement des crédits parlementaires du gouvernement du Canada, lesquels se chiffraient à 100,2 millions de dollars en 2018. Ces crédits se sont maintenus au niveau record de 100,2 millions de dollars en 2018 et en 2019, en raison de financement ponctuel lié au programme *Accueillir l'Amérique* et à l'objectif *Promouvoir le Canada comme destination touristique de choix* du budget fédéral de 2016. Les crédits sont retombés à leur niveau de base de 95,7 millions de dollars en 2019, montant auquel s'ajoute un financement ponctuel de 5 millions de dollars pour la tenue d'une campagne de marketing nationale durant l'exercice 2019-2020 du gouvernement.

En 2019, nos crédits parlementaires provenaient de trois sources (le tableau *Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental* décrit la méthode que nous employons pour rapprocher l'exercice gouvernemental et notre propre exercice, basé sur l'année civile) :

- Un financement de base de 95,7 millions de dollars en 2019, également confirmé pour chaque année subséquente du cycle de planification. Ce financement de base correspond aux montants annoncés dans le budget fédéral de 2017 et à la hausse approuvée par le Conseil du Trésor pour les rajustements salariaux négociés;
- Le financement de 5 millions de dollars pour la campagne de marketing nationale;
- Un montant de 3 millions de dollars provenant du budget supplémentaire B pour accroître la promotion des événements et réunions d'affaires et multiplier les initiatives de marketing touristique aux États-Unis.

### Contributions des partenaires

Afin de tirer le maximum de nos crédits parlementaires, nous concluons des partenariats avec d'autres organismes pour mettre en œuvre des campagnes de marketing qui renforcent la marque Canada. Les partenaires prennent part à nos campagnes de marketing en effectuant des contributions en espèces ou en nature. Les contributions en espèces sont comptabilisées et inscrites au poste Contributions des partenaires dans l'état des résultats.

Nous continuons d'établir davantage de partenariats avec des organismes de marketing provinciaux et territoriaux, des entreprises d'envergure locale, régionale et nationale, des organismes de marketing de destination, des entités médiatiques, des partenaires non traditionnels de même que des associations touristiques.

Les estimations provisoires indiquent une baisse des contributions en espèces en 2019 et en 2020 puisque la campagne *Accueillir l'Amérique* a pris fin en 2018. De plus, nombre de nos partenaires traditionnels ont vu leur budget réduit, ce qui limitera le bassin de capital disponible à investir dans nos campagnes de marketing. Cela dit, nous prévoyons conserver des recettes minimales de 20 millions de dollars au cours des cinq prochaines années, grâce à la diversification stratégique des partenariats mentionnée ci-dessus.

## Charges

Les charges concordent généralement avec nos crédits, à l'exception de l'incidence ponctuelle de la réduction des risques du régime à prestations déterminées, présentée comme un poste distinct en 2019.

### Marketing et ventes

Nous avons pris l'engagement de consacrer au moins 90 % de l'ensemble des produits et des crédits parlementaires au marketing et aux ventes tout au long du cycle de planification 2020-2024. Les changements dans les crédits parlementaires annuels et la fluctuation des contributions en espèces des partenaires ont une incidence directe sur le niveau des charges consacrées au marketing et aux ventes, ce qui explique la légère baisse par rapport à 2018.

### Services généraux

Sur l'ensemble de la période de planification, le coût des services généraux devrait rester sous le plafond de 15 % du total des charges imposé par le Conseil du Trésor. Nous nous sommes engagés à limiter le montant consacré aux services généraux à 10 % de nos produits combinés tout au long du cycle de planification 2020-2024.

Dorénavant, le montant consacré aux services généraux n'augmentera que de 2 % annuellement (indexation sur l'inflation). La formation demeure une priorité à Destination

Canada, car nous souhaitons donner au personnel la chance d'apprendre et de se perfectionner, ce qui augmente l'engagement et l'autonomisation des employés. En outre, ces investissements s'imposent pour renforcer et moderniser notre cadre de contrôle interne et optimiser nos processus de fonctionnement afin d'améliorer notre efficacité.

### Amortissement

L'état des résultats comprend les charges d'amortissement des immobilisations corporelles, les pertes non amorties des régimes de retraite et l'amortissement des améliorations locatives.

### Incidence de la réduction des risques du régime de retraite

Dans le cadre de notre stratégie de réduction des risques liés aux régimes de retraite, nous avons transféré les risques futurs associés au régime de retraite à prestations déterminées des employés canadiens à une compagnie d'assurance. La totalité de la perte actuarielle non amortie sera comptabilisée dans les états financiers de 2019, l'année d'acquisition. Cette perte actuarielle, estimée à 9,7 millions de dollars, entraînera un déficit comptable temporaire pour cet exercice. Bien que cette opération n'entraîne aucun décaissement supplémentaire notable, elle aura pour effet de modifier les chiffres prévus inscrits dans l'état de la situation financière et l'état des résultats.

# État des gains et pertes de réévaluation

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>                                                  | Chiffres réels<br>2018 | Chiffres estimés<br>2019 | Chiffres prévus<br>2020 | Chiffres prévus<br>2021 | Chiffres prévus<br>2022 | Chiffres prévus<br>2023 | Chiffres prévus<br>2024 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice | (35)                   | 154                      | 154                     | 154                     | 154                     | 154                     | 154                     |
| Gains non réalisés (pertes non réalisées) attribuables au cours du change                  | 154                    | (35)                     | (35)                    | (35)                    | (35)                    | (35)                    | (35)                    |
| Montants reclassés dans l'état des résultats                                               | 35                     | 35                       | 35                      | 35                      | 35                      | 35                      | 35                      |
| Gains de réévaluation nets pour l'exercice                                                 | 189                    | -                        | -                       | -                       | -                       | -                       | -                       |
| Gains de réévaluation accumulés à la fin de l'exercice                                     | 154                    | 154                      | 154                     | 154                     | 154                     | 154                     | 154                     |

# État de la variation des actifs financiers nets

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>                     | Chiffres réels 2018 | Chiffres estimés 2019 | Chiffres prévus 2020 | Chiffres prévus 2021 | Chiffres prévus 2022 | Chiffres prévus 2023 | Chiffres prévus 2024 |
|---------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Excédent (déficit) accumulé de l'exercice</b>              | 536                 | (10 695)              | (4 127)              | (4 126)              | (188)                | (184)                | (183)                |
| Acquisition d'immobilisations corporelles                     | (71)                | (463)                 | (140)                | (140)                | (90)                 | (90)                 | (90)                 |
| Amortissement des immobilisations corporelles                 | 376                 | 347                   | 366                  | 365                  | 377                  | 372                  | 372                  |
| Cession nette d'immobilisations corporelles                   | -                   | -                     | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
|                                                               | 305                 | (116)                 | 226                  | 225                  | 287                  | 282                  | 282                  |
| <b>Effet de la variation des autres actifs non financiers</b> |                     |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| (Augmentation) diminution des charges payées d'avance         | (552)               | -                     | 304                  | 301                  | -                    | -                    | 1                    |
|                                                               | (552)               | -                     | 304                  | 301                  | -                    | -                    | 1                    |
| Gains de réévaluation                                         | 189                 | -                     | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Augmentation (diminution) des actifs financiers nets          | 478                 | (10 811)              | (3 597)              | (3 600)              | 99                   | 98                   | 100                  |
| <b>Actifs financiers nets au début de l'exercice</b>          | 17 530              | 18 008                | 7 197                | 3 600                | -                    | 99                   | 197                  |
| <b>Actifs financiers nets à la fin de l'exercice</b>          | 18 008              | 7 197                 | 3 600                | -                    | 99                   | 197                  | 297                  |

# État des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>                                     | Chiffres réels 2018 | Chiffres estimés 2019 | Chiffres prévus 2020 | Chiffres prévus 2021 | Chiffres prévus 2022 | Chiffres prévus 2023 | Chiffres prévus 2024 |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Activités de fonctionnement</b>                                            |                     |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Rentrées de fonds                                                             |                     |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement | 100 199             | 100 156               | 99 156               | 95 656               | 95 657               | 95 657               | 95 657               |
| Contributions des partenaires                                                 | 27 105              | 24 027                | 20 313               | 20 352               | 20 759               | 21 175               | 21 598               |
| Autres produits                                                               | 1 771               | 920                   | 938                  | 968                  | 998                  | 1 029                | 1 061                |
| Intérêt                                                                       | 448                 | 448                   | 448                  | 448                  | 448                  | 448                  | 448                  |
|                                                                               | 129 523             | 125 552               | 120 856              | 117 425              | 117 863              | 118 310              | 118 765              |
| Paiements en espèces                                                          |                     |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Aux fournisseurs                                                              | (104 224)           | (117 096)             | (110 000)            | (105 633)            | (102 003)            | (101 498)            | (101 449)            |
| Aux employés et au nom des employés                                           | (14 598)            | (15 211)              | (15 350)             | (15 809)             | (16 282)             | (16 769)             | (17 270)             |
| Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement   | 10 701              | (6 755)               | (4 494)              | (4 017)              | (421)                | 42                   | 45                   |
| <b>Activités d'investissement en immobilisations</b>                          |                     |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Acquisition d'immobilisations corporelles                                     | (71)                | (463)                 | (140)                | (140)                | (90)                 | (90)                 | (90)                 |
| <b>Activités de placement</b>                                                 |                     |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| (Acquisition) cession de placements de portefeuille                           | (25)                | 83                    | (10)                 | 50                   | (8)                  | 40                   | (8)                  |
| Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice    | 189                 | -                     | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice            | 10 794              | (7 135)               | (4 644)              | (4 107)              | (519)                | (8)                  | (53)                 |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>         | 22 830              | 33 624                | 26 490               | 21 844               | 17 736               | 17 216               | 17 208               |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>         | 33 624              | 26 490                | 21 844               | 17 736               | 17 216               | 17 208               | 17 154               |

# Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>                                                                            | Chiffres réels<br>2018 | Chiffres estimés<br>2019 | Chiffres prévus<br>2020 | Chiffres prévus<br>2021 | Chiffres prévus<br>2022 | Chiffres prévus<br>2023 | Chiffres prévus<br>2024 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations</b>                                   |                        |                          |                         |                         |                         |                         |                         |
| Montants votés : exercice précédent                                                                                  |                        |                          |                         |                         |                         |                         |                         |
| Budget principal                                                                                                     | 95 475                 | 95 656                   | 95 683                  | 95 656                  | 95 656                  | 95 656                  | 95 656                  |
| Campagne nationale                                                                                                   | -                      | -                        | 5 000                   | -                       | -                       | -                       | -                       |
| Budget supplémentaire B                                                                                              |                        |                          | 3 000                   |                         |                         |                         |                         |
|                                                                                                                      | 95 475                 | 95 656                   | 103 683                 | 95 656                  | 95 656                  | 95 656                  | 95 656                  |
| Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent                                                                  | (68 488)               | (73 212)                 | (77 712)                | (73 185)                | (71 742)                | (71 742)                | (71 742)                |
| Montants constatés durant l'exercice en cours                                                                        | 26 987                 | 22 444                   | 25 971                  | 22 471                  | 23 914                  | 23 914                  | 23 914                  |
| Montants votés : exercice en cours                                                                                   |                        |                          |                         |                         |                         |                         |                         |
| Budget principal                                                                                                     | 95 656                 | 95 656                   | 95 656                  | 95 656                  | 95 656                  | 95 656                  | 95 656                  |
| Campagne nationale                                                                                                   | -                      | 5 000                    | -                       | -                       | -                       | -                       | -                       |
| Budget supplémentaire B                                                                                              | -                      | 3 000                    | -                       | -                       | -                       | -                       | -                       |
|                                                                                                                      | 95 656                 | 103 656                  | 95 656                  | 95 656                  | 95 656                  | 95 656                  | 95 656                  |
| Moins : tranche à constater à l'exercice suivant                                                                     | (22 444)               | (25 944)                 | (22 471)                | (22 471)                | (23 913)                | (23 913)                | (23 913)                |
| Montants constatés durant l'exercice en cours                                                                        | 73 212                 | 77 712                   | 73 185                  | 73 185                  | 71 743                  | 71 743                  | 71 743                  |
| <b>Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice</b> | 100 199                | 100 156                  | 99 156                  | 95 656                  | 95 657                  | 95 657                  | 95 657                  |

# Budget de fonctionnement

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i> | Chiffres réels 2018 | Chiffres prévus 2018 | Écart        | Chiffres estimés 2019* | Chiffres prévus 2019 | Écart        | Chiffres prévus 2020 |
|-------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------|------------------------|----------------------|--------------|----------------------|
| <b>Contributions des partenaires</b>      | 25 359              | 19 000               | 6 359        | 22 626                 | 20 500               | 2 126        | 20 000               |
| <b>Autres produits</b>                    | 2 331               | 1 002                | 1 329        | 1 467                  | 1 090                | 377          | 1 485                |
| <b>Coûts de fonctionnement</b>            |                     |                      |              |                        |                      |              |                      |
| Marketing et ventes                       | 117 529             | 110 906              | 6 623        | 115 181                | 118 692              | (3 511)      | 114 729              |
| Stratégie et planification                | 977                 | 686                  | 291          | 922                    | 1 176                | (254)        | 887                  |
| Services généraux                         | 7 316               | 8 609                | (1 293)      | 8 920                  | 10 134               | (1 214)      | 8 884                |
|                                           | 125 822             | 120 201              | 5 621        | 125 023                | 130 002              | (4 979)      | 124 500              |
| <b>Coût de fonctionnement net</b>         | (98 132)            | (100 199)            | 2 067        | (100 930)              | (108 412)            | 7 482        | (103 015)            |
| <b>Financé par :</b>                      |                     |                      |              |                        |                      |              |                      |
| Crédits parlementaires                    | 100 199             | 100 199              | -            | 100 156                | 100 656              | (500)        | 99 156               |
| <b>Excédent (déficit) net**</b>           | <b>2 067</b>        | <b>-</b>             | <b>2 067</b> | <b>(774)</b>           | <b>(7 756)</b>       | <b>6 982</b> | <b>(3 859)</b>       |

\* Les charges incluent les montants financés par les contributions des partenaires et se fondent sur six mois de données réelles et six mois de prévisions.

\*\* Les colonnes « Chiffres réels 2018 », « Chiffres estimés 2019 » et « Chiffres prévus 2020 » excluent les rajustements actuariels apportés au régime de retraite, l'amortissement des immobilisations et les avantages incitatifs relatifs au bail, mais incluent les entrées d'immobilisations.

Les contributions en espèces des partenaires ont fait un bond de 33 % par rapport aux prévisions de 2018, après que nous ayons avancé de plusieurs mois le cycle de planification des activités et adopté une approche globale pour les partenariats. Ces contributions en espèces supplémentaires ont été investies dans

des campagnes de marketing, comme en témoigne la hausse des charges de marketing et de ventes. Nous prévoyons un écart plus modeste, de 10 %, entre le plan de 2019 et nos plus récentes estimations, qui se fondent sur six mois de données réelles et six mois de prévisions.



# Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en dollars canadiens)</i>             | Chiffres réels<br>2018 | Chiffres prévus<br>2018 | Chiffres estimés<br>2019 | Chiffres prévus<br>2019 | Chiffres prévus<br>2020 | Chiffres prévus<br>2021 | Chiffres prévus<br>2022 | Chiffres prévus<br>2023 | Chiffres prévus<br>2024 |
|-------------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Immobilisations corporelles               |                        |                         |                          |                         |                         |                         |                         |                         |                         |
| Améliorations locatives et désaffectation | -                      | 10 000                  | 241 000                  | 275 000                 | 15 000                  | 15 000                  | 15 000                  | 15 000                  | 15 000                  |
| Mobilier de bureau                        | -                      | 5 000                   | 152 000                  | 105 000                 | 5 000                   | 5 000                   | 5 000                   | 5 000                   | 5 000                   |
| Matériel informatique et logiciels        | 71 000                 | 90 000                  | 70 000                   | 70 000                  | 120 000                 | 120 000                 | 70 000                  | 70 000                  | 70 000                  |
|                                           | <b>71 000</b>          | <b>105 000</b>          | <b>463 000</b>           | <b>450 000</b>          | <b>140 000</b>          | <b>140 000</b>          | <b>90 000</b>           | <b>90 000</b>           | <b>90 000</b>           |

L'année 2019 est considérée comme une année de dépenses en immobilisations, car nous avons rénové une partie du siège social dans le but d'optimiser l'utilisation de l'espace. De plus, le bureau d'Ottawa a été déplacé à une nouvelle adresse à la fin du bail, ce qui a engendré des dépenses en améliorations locatives et en mobilier de bureau. Dans le plan quinquennal couvrant la période 2020-2024, les dépenses en immobilisations comprennent également la mise à niveau de nos serveurs au siège social en 2020 et en 2021, mais aucun autre investissement supplémentaire n'est prévu.

# Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences réelles et prévues

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en dollars canadiens)</i>    | Chiffres réels 2018 | Chiffres estimés 2019 | Chiffres prévus 2020 | Chiffres prévus 2021 | Chiffres prévus 2022 | Chiffres prévus 2023 | Chiffres prévus 2024 |
|----------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Voyages</b>                   |                     |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Activités opérationnelles        | 4 135 000           | 4 097 847             | 4 180 000            | 4 264 000            | 4 349 000            | 4 436 000            | 4 525 000            |
| Principaux intervenants          | 267 000             | 277 608               | 283 000              | 289 000              | 295 000              | 301 000              | 307 000              |
| Gouvernance interne et formation | 220 000             | 231 340               | 236 000              | 241 000              | 246 000              | 251 000              | 256 000              |
| <b>Accueil</b>                   | 706 000             | 849 657               | 867 000              | 884 000              | 902 000              | 920 000              | 938 000              |
| <b>Conférences</b>               | 99 000              | 79 089                | 81 000               | 83 000               | 85 000               | 87 000               | 89 000               |
|                                  | <u>5 427 000</u>    | <u>5 535 540</u>      | <u>5 647 000</u>     | <u>5 761 000</u>     | <u>5 877 000</u>     | <u>5 995 000</u>     | <u>6 115 000</u>     |

# Principales méthodes comptables

Les présents états financiers ont été préparés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP). Voici les principales méthodes comptables adoptées :

## a) Crédits parlementaires

Notre financement provient majoritairement du gouvernement du Canada, sous forme de crédits parlementaires. Les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base et les dépenses en immobilisations sont considérés comme étant non affectés et sont comptabilisés à titre de produits lorsque les crédits sont autorisés et satisfont à tous les critères d'admissibilité. Les crédits parlementaires employés pour financer les initiatives ponctuelles, comme le programme *Accueillir l'Amérique*, sont considérés comme étant affectés. Les crédits affectés sont assortis de critères d'admissibilité et de stipulations qui créent une obligation répondant à la définition d'un passif; ils sont comptabilisés à titre de produits reportés lorsque les stipulations donnent lieu à un passif. Les crédits parlementaires affectés sont comptabilisés à mesure que le passif lié aux stipulations est réglé.

Comme notre exercice financier prend fin le 31 décembre alors que celui du gouvernement du Canada prend fin le 31 mars, nous recevons des crédits parlementaires provenant de deux exercices du gouvernement.

À la fin de l'exercice, tout excédent du financement affecté reçu pour la période par rapport aux crédits affectés comptabilisés durant l'exercice correspondant se traduit par le report d'un solde de crédits parlementaires. Par contre, si les crédits affectés comptabilisés dépassent le financement affecté reçu, le bilan affiche un solde au poste des crédits parlementaires à recevoir.

Nous ne sommes pas autorisés à excéder les crédits parlementaires approuvés.

## b) Contributions des partenaires

Nous menons des activités de marketing en partenariat avec divers organismes canadiens et étrangers. Lorsque nous assumons les risques financiers d'une activité de marketing, les contributions reçues d'un organisme partenaire sont comptabilisées à titre de produits dans l'exercice au cours duquel se déroule ladite activité. Les contributions de partenaires obtenues aux fins d'activités à venir sont comptabilisées à titre de produits reportés.

## c) Autres produits

Les autres produits se composent de frais recouverts auprès de partenaires avec qui nous partageons des locaux, de produits d'intérêt, de la vente d'immobilisations corporelles et d'autres produits divers. Ils sont comptabilisés dans la période au cours de laquelle s'est déroulée l'opération ou l'activité.

## d) Conversion des devises

Les actifs monétaires et les passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens, aux taux de change en vigueur à la fin de l'exercice. Les actifs non monétaires et les passifs non monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens, aux taux de change historiques. Les produits et les charges sont convertis pendant l'exercice, aux taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les charges d'amortissement pour les immobilisations corporelles sont converties aux taux de change historiques auxquels les immobilisations se rapportent. Les gains et les pertes réalisés sont inscrits dans l'état des résultats à titre de dépenses de fonctionnement, au poste Services généraux. Les gains et pertes non réalisés sont présentés dans l'état des gains et pertes de réévaluation et dans l'état de la variation des actifs financiers nets. Nous ne nous couvrons pas contre les risques de fluctuation des taux de change.

## e) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués de soldes bancaires et d'un dépôt à terme du marché monétaire. Ces éléments sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et sont sujets à un risque négligeable de changement de valeur.

## f) Placements de portefeuille

Les placements de portefeuille sont évalués au coût amorti. Les produits d'intérêts liés à ces placements sont calculés selon la méthode des intérêts effectifs.

## g) Charges payées d'avance

Les paiements effectués avant réception des services auxquels ils se rapportent sont comptabilisés à titre de charges payées d'avance. Les charges payées d'avance sont comptabilisées en charges au moment où les services auxquels elles se rapportent sont rendus. Elles se composent de charges de programme et de fonctionnement, comme les frais d'abonnement et ceux liés aux salons professionnels.

#### h) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût moins l'amortissement cumulé et le montant de toute dépréciation ou cession. Les immobilisations corporelles sont dévaluées lorsque la situation indique qu'elles ont cessé de contribuer à la capacité de fournir des services, et sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats.

Elles sont amorties comme suit, selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative des immobilisations :

| Améliorations locatives | Durée restante du bail |
|-------------------------|------------------------|
| Mobilier de bureau      | 5 ans                  |
| Matériel informatique   | 3 ans                  |
| Logiciels               | 5 ans                  |

Les actifs incorporels ne sont pas comptabilisés dans les présents états financiers.

#### i) Produits reportés

Les produits reportés consistent en contributions des organismes partenaires et en crédits affectés du gouvernement du Canada. Les contributions reçues des organismes partenaires sont comptabilisées à titre de produits reportés jusqu'au moment où a lieu l'activité de marketing ou l'événement auquel elles se rapportent. Les crédits affectés reçus du gouvernement du Canada sont comptabilisés à titre de produits reportés jusqu'à ce que soient satisfaits les critères et les stipulations qui ont donné lieu au passif. Au 31 décembre 2018 et 2017, le solde des produits reportés se compose uniquement de contributions reportées d'organismes partenaires.

#### j) Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail

Les avantages incitatifs reportés relatifs à un bail consistent en divers avantages incitatifs relatifs aux baux de nos bureaux, y compris le remboursement des frais d'améliorations locatives et les périodes de loyer gratuit. Ces avantages incitatifs sont reportés et comptabilisés à titre de réduction linéaire des charges de location sur toute la durée du bail.

#### k) Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations

Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations se composent des coûts de désaffectation de divers locaux loués. Destination Canada comptabilise ces obligations en raison des obligations contractuelles consistant à remettre les bureaux loués dans leur état original à la fin du bail. Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations sont initialement évaluées à leur juste valeur, en fonction de la meilleure estimation de la direction, et le montant résultant est capitalisé dans la valeur comptable de l'immobilisation correspondante. Le coût capitalisé de mise hors service est amorti selon la méthode linéaire sur toute la durée du bail. La charge d'amortissement est incluse dans les services généraux aux fins du calcul du coût de fonctionnement net.

#### l) Avantages sociaux futurs

Après la fin d'exercice du 31 décembre 2018, la direction s'est engagée à faire l'acquisition de rentes auprès d'une compagnie d'assurances pour le volet à prestations déterminées du régime de retraite agréé. Les actifs ont été transférés à cette compagnie d'assurances le 22 mai 2019, ce dont témoignent les chiffres estimés de 2019 dans l'état de la situation financière. Le solde de l'actif au titre des prestations constituées pour le volet à prestations déterminées du régime de retraite agréé diminuera d'environ 9,7 millions de dollars sous l'effet de la réduction des risques du régime. L'information entière et à jour au sujet de cette transaction sera présentée dans le rapport annuel 2019 vérifié.

*L'information qui suit n'a pas encore été mise à jour à la suite de l'acquisition de rentes effectuée après la publication de notre rapport annuel 2018.*

Nous proposons à nos employés des régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation intégrale ou partielle ou sans capitalisation, d'autres régimes à prestations déterminées sans capitalisation (notamment des avantages postérieurs à l'emploi ou au départ à la retraite et des congés de maladie non acquis) et des régimes de retraite à cotisations déterminées. Les régimes de retraite englobent un régime prévu par la loi, un régime supplémentaire et un régime offert à certains employés qui travaillent à l'extérieur du Canada. Les autres régimes d'avantages sociaux comprennent les indemnités de départ postérieures à l'emploi, de même que l'assurance maladie, l'assurance dentaire et l'assurance vie à la retraite ainsi que les congés de maladie non acquis. Les régimes de retraite à prestations déterminées prévoient des prestations calculées en fonction des années de service et des gains admissibles moyens à la retraite. Le volet à prestations déterminées du régime prévu par la loi et du régime supplémentaire a pris fin le 30 décembre 2017, date à laquelle a pris effet un gel des prestations et des services des participants au régime. Nous cotisons annuellement à certains régimes de retraite, et les cotisations sont établies par une évaluation actuarielle des montants nécessaires pour que Destination Canada remplisse ses obligations à l'égard des avantages sociaux futurs des employés, conformément à la réglementation actuelle à ce sujet. Les prestations de retraite sont automatiquement ajustées au coût de la vie en fonction des hausses de l'indice des prix à la consommation.

Les charges et les obligations relatives aux régimes à prestations déterminées sont établies au moyen d'une évaluation actuarielle, selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services, d'après la meilleure estimation de la direction quant au roulement du personnel, à l'âge moyen de la retraite, aux coûts moyens d'indemnisation par personne, aux niveaux futurs des

salaires et des prestations, au rendement attendu des actifs des régimes, aux coûts médicaux futurs et à d'autres facteurs actuariels. Aux fins du calcul du rendement attendu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués selon la valeur de marché.

Le coût des prestations au titre des services passés découlant de modifications apportées aux régimes est comptabilisé dans l'exercice au cours duquel la modification a été apportée.

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. S'il ne reste plus d'employés actifs, les gains et les pertes actuariels sont entièrement amortis dans l'exercice suivant. Pour 2018, la DMERCA a été évaluée à 6,6 ans (7,6 ans en 2017) pour le régime de retraite agréé des employés de la CCT (RRA), à 0,0 an (0,0 an en 2017) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 15,4 ans (11,2 ans en 2017) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 21 ans (7 ans en 2017) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 12 ans (13 ans en 2017) pour les prestations de départ et à 14 ans (13 ans en 2017) pour les prestations de congé de maladie.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni ou aux États-Unis participent aux régimes à prestations déterminées du ministère des Affaires étrangères administrés par le gouvernement du Canada. Les actifs de ces régimes ne peuvent être répartis parmi les employeurs participants; il s'agit de régimes de retraite multi-employeurs, qui sont comptabilisés à titre de régimes à cotisations déterminées. Nos cotisations à ces régimes correspondent au coût total des prestations pour l'employeur. Ce coût, qui varie selon le régime, est déterminé selon un pourcentage du salaire brut des employés. Les cotisations peuvent changer au fil du temps en fonction des résultats des régimes, car nous sommes tenus, en vertu de la loi actuelle, de modifier le taux des cotisations dans l'éventualité d'un déficit actuariel. Les cotisations correspondent à nos obligations totales à l'égard de ces employés et elles sont passées en charges de fonctionnement au cours de l'exercice où les services sont rendus.

#### **m) Instruments financiers**

Les actifs financiers comprennent la trésorerie, les équivalents de trésorerie, les créances et les placements de portefeuille, tandis que les passifs financiers comprennent les comptes créditeurs et les charges à payer. Les actifs et les passifs financiers sont évalués au coût amorti, ce qui se rapproche de leur juste valeur.

#### **n) Incertitude d'évaluation**

La préparation des états financiers conformément aux NCSP du Canada exige de la direction qu'elle fasse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs présentés à la date des états financiers ainsi que sur les produits et les charges comptabilisés dans les exercices visés. Les résultats réels pourraient donc différer de ces estimations de façon considérable. Les estimations les plus importantes ont trait à l'évaluation du passif au titre des avantages sociaux futurs des employés et de l'actif au titre des prestations constituées, à la durée de vie utile des immobilisations corporelles aux fins d'amortissement, à la juste valeur de l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations et aux éventualités.

#### **o) Opérations entre apparentés**

En vertu du principe de la propriété commune, nous sommes apparentés à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Nos opérations avec ces entités sont effectuées dans le cours normal des activités et sont comptabilisées à la valeur d'échange.

Les apparentés comprennent également les principaux dirigeants qui ont le pouvoir de planifier, de diriger et de contrôler les activités de l'organisme ainsi que les membres de leur famille proche. Nous avons déterminé que nos principaux dirigeants sont les membres du conseil d'administration et les employés de direction à l'échelon de vice-président principal et aux échelons supérieurs.

#### **p) Contributions en nature des partenaires**

Dans le cours normal de nos activités, nous recevons de nos partenaires certaines contributions en nature, y compris le transfert de divers types de biens et services qui aident à l'exécution des programmes. Les contributions en nature des partenaires ne sont pas comptabilisées dans les états financiers.

#### **q) Opérations interentités**

Les opérations interentités sont des opérations entre des entités sous contrôle commun. Les opérations interentités sont comptabilisées à la valeur d'échange, sauf dans les cas suivants :

- Les services d'audit fournis gratuitement entre des entités sous contrôle commun;
- Les contributions en nature reçues d'entités sous contrôle commun.

La valeur des services d'audit est considérée comme étant non significative dans le contexte des états financiers dans leur ensemble et les contributions en nature interentités ne sont pas constatées dans les états financiers.

# ANNEXE C : GESTION DU RISQUE

Pour gérer les risques, nous faisons appel à des processus d'évaluation officiels, relevant tant du personnel que du conseil d'administration, et à l'expertise de tiers indépendants. En outre, nous sommes soumis aux audits du Bureau du vérificateur général du Canada ainsi qu'à des examens spéciaux périodiques, comme le prescrit la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

En cernant les risques stratégiques qui ont une incidence sur nos objectifs organisationnels et en les évaluant de façon proactive, nous sommes à même de les gérer avec efficacité.

## Risques autres que financiers

● Risque résiduel élevé      ● Risque résiduel moyen      ● Risque résiduel faible

### PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 1 : Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur

#### CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET GÉOPOLITIQUE MONDIALE

2019 : ● 2018 : ●

L'économie mondiale et diverses économies du monde, dans les marchés où nous investissons, pourraient subir un important ralentissement de leur croissance, des bouleversements dans leur paysage politique, le contrecoup des changements climatiques ou des perturbations sur le plan de la sécurité qui nuiraient aux voyages au Canada.

**Mesures d'atténuation :** Nous conserverons une approche d'investissement équilibrée dans notre portefeuille de marchés et veillerons à la flexibilité des budgets alloués aux pays, de façon à pouvoir les redistribuer au besoin. Nous demeurerons au fait des changements climatiques et de leurs conséquences sur le tourisme. Nous continuerons d'offrir du soutien, des outils, des ressources et des occasions de vente aux acteurs de l'industrie pour les aider à faire face à la conjoncture mondiale, à se préparer à l'exportation et à faire prospérer leur entreprise.

#### EFFICACITÉ DU MARKETING

2019 : ● 2018 : ●

Les efforts que nous déployons pour promouvoir le Canada comme destination touristique de premier choix pourraient ne pas être efficaces.

**Mesures d'atténuation :** Nous continuerons de mettre à profit nos groupes de travail de marketing pour surmonter les défis ensemble et renforcer nos capacités de marketing numérique et stratégique. Nous poursuivrons l'analyse et le partage de données pour mieux mesurer les résultats de notre marketing.

### PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 2 : Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

#### MESURE DU RENDEMENT

2019 : ● 2018 : ●

Il est possible que nous ne puissions mesurer l'incidence et l'efficacité de nos activités de marketing et les résultats qui leur sont attribuables, y compris l'utilisation de nouvelles technologies de communication marketing, de manière pertinente aux yeux des intervenants.

**Mesures d'atténuation :** Nous utiliserons les toutes dernières technologies pour mesurer les résultats de nos efforts de marketing et continuerons de collaborer avec nos partenaires pour normaliser les méthodes de mesure du rendement.

## PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 3 : Accroître l'efficacité et l'efficacite au sein de l'organisme

### GESTION DU CHANGEMENT ET DES TALENTS

2019 : ● 2018 : ●

Il est possible que nos besoins changeants en ce qui a trait aux habiletés et au talent compromettent le recrutement de candidats de choix, l'engagement des employés et la planification de la relève, ce qui aurait une incidence sur l'efficacité et l'efficacite au sein de l'organisme. La dynamique actuelle du marché pourrait influencer notre capacité à recruter des employés, à susciter leur engagement et à les retenir. En effet, il y a une forte concurrence sur le marché pour les nouvelles habiletés recherchées.

**Mesures d'atténuation :** Nous miserons sur la formation, les occasions d'enrichissement au travail et l'amélioration de la communication avec le personnel. Nous continuerons de moderniser notre approche de dotation et d'actualiser nos plans de relève à l'échelon des gestionnaires afin d'assurer une continuité ininterrompue des activités lorsque d'importants postes de direction deviennent vacants.

## Risques financiers

● Risque résiduel élevé    ● Risque résiduel moyen    ● Risque résiduel faible

## PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 3 : Accroître l'efficacité et l'efficacite au sein de l'organisme

### DEVISE

2019 : ● 2018 : ●

La dépréciation du dollar canadien et la baisse du pouvoir d'achat qu'elle entraîne pourraient se traduire par une portée et une incidence moindres pour nos activités de marketing dans les marchés étrangers où la concurrence est féroce.

**Mesures d'atténuation :** Nous maintenons un portefeuille d'investissement équilibré, en répartissant nos investissements dans divers marchés de voyages d'agrément et d'affaires afin d'équilibrer les risques et de maximiser le rendement. En outre, nous demandons à nos fournisseurs d'accepter les opérations en dollars canadiens autant que possible.



# ANNEXE D : RESPECT DE LA LOI ET DES POLITIQUES

En tant que société d'État, Destination Canada est assujettie à diverses lois ainsi qu'aux politiques du Conseil du Trésor et aux directives de la gouverneure en conseil et de la ministre. Voici quelques exemples de mesures prises pour nous conformer à ces instruments d'encadrement.

## *Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels*

Nous donnons accès aux dossiers qui sont sous notre gouverne en cas de requête officielle, à moins qu'ils soient en tout ou en partie exemptés des exigences de la loi invoquée. Nous avons en outre nos propres politiques et procédures sur le traitement de ces requêtes.

Chaque année, nous déposons au Parlement un rapport sur l'application de chacune de ces lois. Nos derniers rapports, remis en juin 2019, portaient sur l'exercice gouvernemental 2018-2019.

## *Loi sur les conflits d'intérêts*

Tous les membres du personnel, de même que les membres des comités consultatifs et les membres du conseil nommés par la gouverneure en conseil, ont le devoir d'agir avec honnêteté, transparence et éthique. Nous nous sommes dotés de codes de conduite et d'un Code de déontologie auxquels tous sont tenus d'adhérer, et la divulgation des conflits d'intérêts est obligatoire.

En plus de ces exigences, le gouvernement du Canada oblige les personnes nommées par la gouverneure en conseil à respecter le *Résumé des règles s'appliquant aux titulaires de charge publique* en vertu de la *Loi sur les conflits d'intérêts* ainsi que les dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* applicables aux conflits d'intérêts. Les membres du conseil et des comités consultatifs sont tenus de soumettre à la direction des

déclarations annuelles attestant qu'ils se conforment à ces obligations.

## *Loi canadienne sur les droits de la personne*

Notre Politique sur le respect en milieu de travail repose sur les principes énoncés par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Cette politique a été mise à jour en 2018 afin de définir plus clairement les responsabilités, de recenser les comportements proscrits et d'explicitier notre processus d'enquête. Des séances de formation obligatoires ont été organisées pour faire en sorte que la Politique soit comprise par le personnel; les nouvelles recrues apprennent aussi à la connaître durant leur orientation.

## *Loi sur les langues officielles*

Chaque année, nous remettons un rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor et à Patrimoine canadien sur le travail que nous menons pour nous conformer à nos obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Notre dernier rapport, déposé en juin 2019, portait sur l'exercice gouvernemental 2018-2019.

Par ailleurs, nous nous employons à exécuter – tout en mesurant les progrès accomplis – un plan d'action en matière de langues officielles qui vise la promotion de la dualité linguistique, le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire et l'amélioration de nos services au public.

## Accords commerciaux

Notre politique contractuelle pose les principes directeurs à suivre à Destination Canada en matière d'approvisionnement en biens et services. S'appuyant sur des principes d'intégrité, d'équité et d'ouverture du processus concurrentiel, cette politique intègre les obligations qui sont les nôtres en tant que société d'État fédérale au titre de divers accords commerciaux.

# ANNEXE E : SOUTIEN DES PRIORITÉS ET DE L'ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

## Nouvelle stratégie touristique du Canada

### CRÉER DES EMPLOIS POUR LA CLASSE MOYENNE : Une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme

propose une approche novatrice de la collaboration entre le gouvernement et l'industrie, prévoit des fonds supplémentaires pour le développement de produits et présente un nouveau modèle d'investissement dans le tourisme, conçu pour lever les obstacles structurels et stimuler le financement. Dans le cadre de cette stratégie, un montant de 5 millions de dollars nous a été affecté pour le financement d'une campagne de marketing nationale visant à encourager les Canadiens à explorer davantage leur propre pays, à favoriser la croissance du tourisme dans les régions rurales et à former une génération d'ambassadeurs qui accueilleront les visiteurs du monde entier.

La stratégie fédérale crée aussi des groupes d'investissement dans le tourisme, formés de Destination Canada et de divers partenaires fédéraux, dans le but d'attirer les investissements privés dans le secteur et de permettre la mise sur pied de projets touristiques de grande envergure.

## Volonté de bâtir une classe moyenne forte

Notre détermination à accroître la compétitivité touristique du Canada à long terme va de pair avec la priorité fédérale visant à créer des emplois et à maximiser la prospérité des Canadiens de la classe moyenne. Elle contribue aussi à générer des recettes fiscales essentielles pour soutenir les programmes fédéraux destinés aux personnes qui en ont le plus besoin.

## Partenariats avec les provinces, les territoires et les municipalités

Nous avons décidé, avec 27 partenaires de l'ensemble de l'industrie, de coordonner et d'unifier nos efforts pour améliorer la compétitivité du Canada à long terme. Dans le cadre de cette stratégie pluriannuelle viable, nous dirigeons une démarche harmonisée visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'Équipe Canada. Nos co-investisseurs des organismes de marketing touristique de tous les horizons et de l'Association touristique autochtone du Canada travaillent de concert, suivant des objectifs communs collectivement établis, une stratégie de marketing et de vente coordonnée, et un cadre de mesure uniformisé.

## Renforcement de la marque Canada

La valorisation de la marque Canada à l'étranger est une priorité du gouvernement fédéral. L'objectif consiste à accroître la visibilité des produits touristiques canadiens et à faire en sorte qu'ils se démarquent de la concurrence. Notre marque renouvelée, portée par son slogan « Le cœur grand ouvert », a été pensée pour créer un lien émotionnel fort avec les visiteurs et encourager encore plus de voyageurs étrangers à visiter le Canada.



## Transparence et gouvernement ouvert

Toujours fidèles aux principes de transparence et de saine gouvernance, nous faisons état ouvertement de nos activités et de nos dépenses sur notre site Web institutionnel. On peut citer à cet égard la publication de rapports annuels sur l'exécution des obligations découlant de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée que nous avons effectuées et d'un état trimestriel des frais de voyage et d'accueil du président du conseil, du président-directeur général et de l'équipe de la haute direction.

## Développement durable

Au fil des ans, nous avons mis en place plusieurs mesures écoresponsables; nous avons entre autres déménagé le siège social dans des bureaux dont l'empreinte écologique est moindre et qui sont faciles d'accès en transport en commun. Nous avons doté ces bureaux d'installations de recyclage et de collecte de déchets organiques, et un recours accru au marketing numérique s'est traduit par une réduction notable du volume d'imprimés. Enfin, nous comptons continuer de promouvoir et de faciliter les choix et actions écologiques afin de réduire le gaspillage et la consommation.