

# DESTINATION CANADA

Résumé du plan d'entreprise 2022-2026

ACCÉLÉRER LA REPRISE,  
RENFORCER LA RÉSILIENCE

À Destination Canada, nous travaillons à réaliser le plein potentiel de l'industrie du tourisme pour qu'elle soit source de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et enrichisse la vie de nos invités. Nous sommes convaincus que la belle diversité du Canada – de notre territoire et de nos gens – est notre première richesse et que c'est ce qui gagne le cœur de nos invités.

Notre mission est d'influencer l'offre intérieure et de stimuler la demande internationale dans l'intérêt des résidents, des communautés et des visiteurs, le tout grâce à de la recherche d'avant-garde, au développement stratégique des destinations en collaboration avec les secteurs public et privé, et à un marketing du Canada réalisé au pays et à l'étranger, afin d'attirer des voyageurs d'agrément et des délégués aux événements d'affaires.

Nous aspirons à bâtir une industrie touristique quatre saisons de premier choix, régénératrice de nature, servant à la fois la prospérité économique, le dynamisme socioculturel et la vitalité environnementale dans l'ensemble du pays.

# TABLE DES MATIÈRES

4	Sommaire
5	À propos de nous
5	Mandat
5	Profil de l'organisme
6	Contexte d'activité
6	Tendances
11	À l'interne
12	Plan stratégique
12	Objectif ambitieux
12	Priorités d'action
16	Piliers stratégiques
17	Agilité de l'organisme
19	Annexes
20	Lettre de mandat ministériel
24	Structure de gouvernance
29	Résultats planifiés
35	États financiers et budgets
52	Gestion du risque
57	Respect de la loi et des politiques
59	Soutien des priorités et de l'orientation du gouvernement

# SOMMAIRE

Depuis près de deux ans, le secteur touristique canadien est en état de crise. Frappé de manière disproportionnée par la pandémie, il sera le dernier secteur à se remettre sur pied. Au plus profond de cette crise, la quasi-totalité de notre industrie a été complètement paralysée. Les voyages ont connu un arrêt brutal, et plus d'un demi-million d'emplois ont été perdus pratiquement du jour au lendemain. Aujourd'hui, le secteur accuse encore un recul de 350 000 emplois. La pandémie de COVID-19 a eu des effets dévastateurs, mais on observe à présent des signes avant-coureurs de reprise.

La demande est forte de la part des voyageurs canadiens, et les voyageurs étrangers peuvent désormais visiter le Canada sous certaines conditions. Le gouvernement du Canada considère que la reprise du tourisme est primordiale pour le redressement économique et social du pays, et il a soutenu activement le secteur tout au long de la pandémie au moyen de mesures telles que la Subvention salariale d'urgence du Canada, la Subvention d'urgence du Canada pour le loyer et le Fonds d'aide au tourisme. De plus, le budget de 2021 a accordé à notre organisme un financement supplémentaire de 100 millions de dollars pour mener ses activités.

La pandémie a entraîné d'énormes défis qui ont façonné notre réalité, notamment les pénuries de main-d'œuvre, les failles dans l'accès aux transports, la dégradation de la chaîne d'approvisionnement, l'évolution des préférences des consommateurs et la lenteur de la reprise des voyages d'affaires. Parallèlement, les dernières années ont été le théâtre d'énormes changements sociaux en Amérique du Nord, et il est impossible de nier l'urgence de lutter contre les changements climatiques. Outre le rôle très important qu'il joue en créant des emplois et en attirant des investissements étrangers, le tourisme peut favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion, et constituer une source de revenus pour les Canadiens et les Canadiennes partout au pays.

Ces défis et ces événements nous ont permis, à Destination Canada, de repenser et de redéfinir de nouveaux moyens de renforcer l'économie du tourisme. Notre nouveau rôle dans le développement des destinations prépare le terrain à l'amélioration de la compétitivité du Canada à moyen et à long termes et à l'instauration de conditions favorables au véritable épanouissement des destinations. En recentrant nos efforts de vente et de marketing sur les voyageurs à valeur élevée dans les marchés cibles pour les voyages d'agrément et les événements d'affaires, le Canada pourra attirer les visiteurs qu'il souhaite. Notre action en matière de développement du service aérien soutiendra la remobilisation du transport aérien et réintroduira les principales liaisons aériennes internationales. Nos investissements dans une stratégie robuste relative aux données permettront à notre organisme et à notre industrie de disposer de meilleurs renseignements, favorisant ainsi un marketing plus concurrentiel et un développement économique plus stratégique. Par ailleurs, en menant nos activités de manière à faire tomber les barrières et à renforcer l'unité, nous espérons apporter notre contribution à la réconciliation avec les peuples autochtones.

Nous savons que la reprise sera irrégulière et risque de s'étaler sur plusieurs années pour certains secteurs de notre industrie. Notre stratégie définit la voie à suivre pour favoriser à la fois la reprise de l'industrie, la prospérité économique, le dynamisme socioculturel et la vitalité environnementale, tout en consolidant l'identité canadienne au pays et à l'étranger. Par notre travail, nous contribuerons à l'essor d'une industrie touristique source de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et qui enrichit la vie de nos invités.

# À PROPOS DE NOUS

## Mandat

Destination Canada est une société d'État fédérale qui appartient entièrement au gouvernement du Canada et qui relève du ministre du Tourisme et ministre associé des Finances. 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.

## Profil de l'organisme

Destination Canada a son siège social à Vancouver. Nous disposons d'antennes à Londres, à Beijing et à Tokyo, qui nous servent de bureaux régionaux, et menons des activités de marketing dans dix marchés d'agrément cibles : l'Allemagne, l'Australie, le Canada, la Chine, la Corée du Sud, les États-Unis, la France, le Japon, le Mexique et le Royaume-Uni. Nous avons 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. Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, nous employons 131 personnes.

Les crédits parlementaires pour l'année civile 2022 seront de 156,2 millions de dollars. Dans le budget de 2021, le gouvernement a annoncé son plan de relance axé sur les emplois, la croissance et la résilience. Ce budget accordait 100 millions de dollars sur trois ans à Destination Canada pour des campagnes de marketing visant à aider les Canadiens et les autres visiteurs à découvrir et à explorer le pays.

# CONTEXTE D'ACTIVITÉ

En 2020, un milliard de personnes de moins que l'année précédente (soit 73 % de moins) ont voyagé à l'étranger<sup>1</sup>. Au sortir de la pire année de recul du tourisme mondial jamais enregistrée, beaucoup s'attendaient à un retour prometteur des voyages de masse en 2021. Malgré de petites lueurs d'espoir dues à l'accès élargi aux vaccins et à un assouplissement progressif des restrictions de voyage dans le monde, les chiffres du tourisme mondial n'ont connu qu'une timide amélioration en juillet et en août<sup>2</sup>. Le volume des voyages internationaux reste nettement inférieur à celui d'avant la pandémie et l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) prévoit une perte de plus de 4 000 milliards de dollars pour l'industrie mondiale du voyage en 2020 et 2021. Ce redémarrage lent est un coup dur pour un secteur déjà malmené par la pandémie pendant près de deux ans.

Comme une bonne partie du monde, le Canada a été victime des effets dévastateurs de la crise liée à la COVID-19. Les frontières nationales ont été fermées pour les déplacements non essentiels et, à l'intérieur du pays, certaines provinces et certains territoires ont également imposé des restrictions similaires. Compte tenu de la hausse des taux de vaccination au Canada et dans le monde, le gouvernement fédéral a assoupli, au cours de l'été 2021, les restrictions aux frontières pour les déplacements non essentiels effectués par des voyageurs entièrement vaccinés, étape bienvenue et essentielle pour la reprise au Canada du tourisme et des événements d'affaires.

Les experts mondiaux considéraient 2022 comme une année de rebond probable, d'autant plus que la demande refoulée annonçait une reprise des voyages au cours du second semestre de l'année<sup>3</sup>. Cependant, au début de 2022, les forces russes ont commencé à envahir l'Ukraine, ce qui n'a fait qu'accentuer les incertitudes économiques existantes. La confiance des consommateurs dans les voyages a été ébranlée par les événements, et l'offre du secteur subit de nouvelles perturbations de l'accès aérien et de la chaîne d'approvisionnement. Bien que les résidents russes et ukrainiens représentent moins d'un pour cent des arrivées pour des séjours d'une nuit ou plus au Canada, les événements dans la région auront de lourdes conséquences et pourraient compliquer la reprise du tourisme mondial. Nous suivons de près l'évolution du conflit et continuerons d'évaluer ses répercussions sur l'industrie canadienne du tourisme.

## Tendances

Plus de 20 mois après le début de la pandémie, certains des effets potentiels à long terme deviennent plus évidents, tandis que d'autres restent encore à voir. Le développement d'une compréhension collective des changements survenus dans l'industrie du tourisme et des comportements des consommateurs ainsi que de leurs implications potentielles est essentiel à la reprise de l'industrie. Cette nouvelle analyse des tendances a été élaborée par un tiers indépendant afin d'aider Destination Canada, mais aussi l'ensemble de l'industrie touristique, à ajuster ses priorités d'action stratégiques, à atténuer les risques et à optimiser les possibilités de marché, ce qui permettra à l'industrie d'en sortir plus forte et plus résiliente.

---

<sup>1</sup> Baromètre OMT du tourisme mondial, juillet 2021

<sup>2</sup> Baromètre OMT du tourisme mondial, septembre 2021

<sup>3</sup> *Ibid*

L'analyse complète des tendances globales et des tendances dans l'industrie et les marchés est présentée sur notre site Web institutionnel dans un rapport intitulé *Le grand virage du tourisme : principales tendances qui dessinent l'avenir de l'industrie touristique du Canada*, mais nous résumons ci-dessous les principales tendances ayant une incidence sur la stratégie de Destination Canada pour 2022-2026.

## Incertitude liée à la COVID-19

La pandémie a déclenché un véritable déluge d'incertitudes chez les consommateurs et les exploitants d'entreprises touristiques, notamment en ce qui concerne les exigences divergentes pour traverser les frontières nationales, les politiques de remboursement relatives aux voyages, le taux d'infection en constante évolution et les restrictions sanitaires changeantes. L'industrie et les gouvernements partout dans le monde mettront l'accent sur les outils pratiques permettant de limiter la propagation du virus et de réduire les éclosions grâce à la numérisation des renseignements médicaux ainsi que sur la coordination des ouvertures et des contrôles aux frontières. On veillera aussi à l'état de préparation des destinations grâce à des protocoles de santé et de sécurité solides.

On prévoit que les passeports vaccinaux deviendront la norme dans la plupart des destinations mondiales et seront la clé de l'ouverture des marchés étrangers. On s'attend à court terme à une augmentation des voyages au sein des pays et entre les pays où le nombre de cas de COVID-19 est gérable ou modéré et où les taux de vaccination sont élevés, à mesure que les gens retrouvent confiance et recommencent à voyager tant dans leur pays qu'à l'étranger.

Les recherches indiquent que les voyageurs choisissent des destinations perçues comme étant propres, saines et sécuritaires. Les taux de vaccination élevés au Canada, combinés aux nombreuses destinations offrant des expériences uniques en nature, pourraient constituer un avantage concurrentiel important dans ce nouveau contexte d'activité.

## Changements économiques

Les conséquences économiques de la COVID-19 sur l'industrie touristique ont été énormes. Parallèlement, l'épargne des ménages dans de nombreux pays développés, dont le Canada et les États-Unis, a atteint des niveaux records en raison des restrictions de déplacement pendant la pandémie qui ont freiné les dépenses.

Alors que de plus en plus de personnes sont vaccinées, les dépenses de voyage en Amérique du Nord ont progressé depuis le début de 2021, tous niveaux de revenus confondus. Dans le même temps, le coût des voyages augmente. La manière dont se conjugueront les revenus, l'épargne et les prix, d'une part, et les obstacles liés au coût et les contraintes d'accès, d'autre part, conditionnera la demande globale de voyages à l'avenir.

## Numérisation accélérée

La pandémie a considérablement accéléré la demande de services numériques de la part des consommateurs. Les entreprises agiles ont fait face à cette demande à une échelle et à un rythme jamais vus en sautant plusieurs années de développement et en réduisant les délais habituels de mise en œuvre. Selon certains experts, les entreprises ont accéléré de trois à quatre ans la numérisation de leurs interactions avec les clients et la chaîne d'approvisionnement. En outre, l'adoption des services numériques par les consommateurs a généré une énorme quantité de données, permettant aux entreprises touristiques de cartographier les comportements des consommateurs et de prendre des décisions plus judicieuses et opportunes sur les prix, le marketing et le développement de produits, entre autres.

Dans le cadre de cette transformation numérique, les organismes touristiques ont l'occasion de repenser leur rôle en fournissant des services numériques ainsi que des infrastructures, des renseignements et des capacités en matière de données. Les données permettront aux destinations de mieux comprendre leurs visiteurs, de repérer les tendances, de faire des prévisions et d'améliorer les expériences. Parallèlement, les entreprises touristiques doivent s'adapter rapidement aux nouvelles attentes numériques des consommateurs.

## Réduction de l'accès et des liaisons dans les transports

La disponibilité des moyens de transport, tant aériens que terrestres, sera limitée à court et à moyen termes, ce qui constitue un obstacle aux déplacements des voyageurs vers leurs destinations. Le changement fondamental de l'économie des compagnies aériennes à l'échelle mondiale aura une incidence sur la compétitivité de l'aviation canadienne et sur l'accès aérien en général. La réduction de la fréquence des liaisons avec le Canada – en particulier, au départ et à destination des principales destinations à l'étranger – aura des répercussions à long terme sur les possibilités de reprise. Le manque d'accès aérien s'explique par la réduction des liaisons des transporteurs internationaux à l'échelle mondiale, attribuable à la baisse ou à la variation de la demande, à la pénurie de main-d'œuvre et aux commandes d'avions reportées. La capacité aérienne ne sera pas rétablie avant des années.

L'accès au transport terrestre est de plus en plus limité dans tout le pays. Actuellement, il est irrégulier et coûteux, ce qui crée des difficultés pour les déplacements des voyageurs une fois sur place. La combinaison de l'accès aérien restreint et du transport terrestre limité aura des conséquences directes sur le coût et sur la facilité des voyages d'une destination à l'autre.

## Pénurie de main-d'œuvre et de compétences

Le recrutement, la formation et le maintien en poste du personnel dans tous les secteurs du tourisme constituaient un défi permanent avant la pandémie de COVID-19. La situation était particulièrement critique dans les domaines exigeant des compétences spécialisées, dans les centres de villégiature et les destinations à caractère hautement saisonnier ainsi que dans les postes de première ligne nécessitant des compétences linguistiques et culturelles particulières. Face aux faibles perspectives d'emploi dans le tourisme pendant la pandémie, les effectifs se sont massivement tournés vers d'autres secteurs, ce qui a entraîné une grave pénurie de compétences et une perte importante de capital intellectuel dans les rangs des cadres.

À l'avenir, la capacité réduite de la main-d'œuvre et le manque de formation constituent des défis majeurs pour la reprise de l'industrie. Il est essentiel de stimuler l'innovation en matière de développement de la main-d'œuvre et de services de soutien, car l'industrie (les secteurs de la restauration, de l'hébergement, du transport, des loisirs, etc.) est confrontée à de fortes pénuries de compétences. Former à nouveau ou perfectionner le personnel existant, embaucher des recrues et attirer d'anciens travailleurs et travailleuses du secteur sont autant de défis pour tous les secteurs de l'industrie touristique et à tous les niveaux hiérarchiques.

## Hausse du coût des voyages

Dans un marché où la demande est forte et l'offre restreinte, les prix des billets d'avion, des séjours à l'hôtel, de la nourriture et des locations de voitures ont augmenté au cours du dernier semestre de 2021. Cette hausse s'inscrit dans une tendance inflationniste plus large dans l'économie en général, sur fond de difficultés liées à la chaîne d'approvisionnement et de réouverture inégale de l'économie. Pour les voyageurs étrangers, les réglementations à la frontière partout dans le monde rendent les voyages plus coûteux, y compris ceux au Canada. D'ailleurs, ces coûts sont plus élevés même pour les courts séjours comme les fins de semaine de ski ou de magasinage.



## Baisse du nombre de voyages et d'événements d'affaires

Si les voyages d'agrément sont clairement en tête de la reprise à court terme, les voyages d'affaires sont confrontés à une reprise plus lente. Les entreprises qui adoptent le numérique et qui parviennent à maintenir un haut niveau d'efficacité tout en favorisant le télétravail ne retrouveront peut-être jamais le volume de voyages d'affaires d'avant la pandémie. En outre, les réunions hybrides perdureront si l'on en croit l'adoption généralisée de la vidéoconférence pendant la pandémie. Par ailleurs, la pression accrue exercée sur les entreprises pour qu'elles réduisent leur empreinte carbone entraîne une réévaluation des besoins en matière de voyages d'affaires. Selon Deloitte<sup>4</sup>, les voyages d'affaires des Américains devraient atteindre d'ici 2024 environ 80 % seulement de leur niveau d'avant la pandémie.

Pour les hôtels, les centres de congrès, les espaces de réunion, les restaurants, les détaillants situés dans les aéroports, les sociétés de conseil et les prestataires de services qui s'adressent aux professionnels en déplacement, un recul de cette ampleur exige une nouvelle réflexion et de nouveaux outils pour soutenir des stratégies de localisation plus intelligentes.

## Voyages au pays

Confrontés à des incertitudes croissantes à l'étranger et à des restrictions liées aux voyages internationaux, les Canadiens voyagent davantage dans leur province ou leur territoire. Bien que l'on constate une forte demande refoulée pour les voyages, une importante partie de la population n'est pas tout à fait à l'aise de s'éloigner de chez elle, ce qui crée des occasions pour les destinations à visiter en voiture et favorise la préparation d'itinéraires destinés aux voyageurs qui souhaitent explorer plus en profondeur leur pays. Ces voyageurs sont susceptibles d'être des visiteurs réguliers et des ambassadeurs à long terme et pourraient être attirés vers des endroits au Canada que les visiteurs venus de loin n'envisageraient pas. Tout le Canada est considéré comme étant « local » et le renouvellement des sentiments de fierté à l'égard du pays pourrait alimenter des voyages enthousiasmants au pays à court terme.

## Tourisme responsable

La pandémie a renforcé le désir des voyageurs d'établir des liens significatifs avec les gens et les lieux, notamment en soutenant les économies locales, en rencontrant les gens du coin, en faisant preuve de bon sens et en laissant les lieux visités en meilleur état qu'ils ne l'étaient à leur arrivée. La prise de conscience de l'empreinte des voyageurs – sur les environnements urbains et sauvages, mais aussi sur les populations résidentes – a suscité une réflexion tant de la part des destinations que de ceux qui les apprécient. Les visiteurs sont de plus en plus conscients et responsables de leur empreinte, et les destinations créent un engagement plus symbiotique entre la communauté hôte et le type de visiteurs qu'elle cherche à attirer.

## Harmonisation avec les communautés

Une approche axée sur la population locale oriente le développement des destinations et le marketing touristique vers des objectifs plus durables choisis en tenant compte de leur capacité à favoriser la prospérité et le bien-être des résidents. Le développement touristique doit tenir compte de la qualité de vie en créant de la prospérité économique, en favorisant le dynamisme socioculturel et en faisant croître la vitalité environnementale tout en enrichissant la vie des visiteurs. Pour cela, il faut redéfinir la notion de réussite et trouver de nouveaux moyens de mesurer celle-ci. Une vision plus globale du tourisme est en train d'émerger, qui reflète la capacité du tourisme à favoriser la prospérité et le bien-être en s'appuyant sur les lieux et les communautés.

---

<sup>4</sup> [Return to a world transformed. How the pandemic is reshaping corporate travel.](#) 2021, Deloitte Insights.

## Liens avec les peuples autochtones

Les expériences autochtones intéressent de plus en plus les voyageurs canadiens et étrangers, ce qui favorise la création d'emplois durables pour les communautés autochtones tout en enrichissant l'expérience des voyageurs au travers de la découverte de la culture, de l'histoire et des traditions autochtones. Les expériences touristiques autochtones intéressant plus d'un visiteur sur trois, cela peut être l'occasion de renforcer les liens avec les peuples autochtones, leurs communautés et leurs cultures.

## Appel de la nature

Pour de nombreux voyageurs, la liberté que procurent les grands espaces naturels constitue le parfait antidote au confinement, ce qui favorise la fréquentation des parcs nationaux et d'autres destinations axées sur la nature, même en dehors des saisons traditionnelles. De nombreux voyageurs et explorateurs de la nature recherchent des aventures exigeantes sur le plan physique et les détaillants et autres pourvoyeurs ont créé des voyages adaptés aux goûts et à l'expérience de leurs clients. D'autres recherchent une façon moins intense de se rapprocher de la nature, par exemple des excursions faciles d'une journée ou des sentiers qu'ils peuvent parcourir avec leurs enfants. Le Canada est considéré comme un pays étroitement lié à la nature et peut authentiquement vanter les avantages du contact avec la nature.

## Boom de voyageurs bien nantis

Le boom des voyageurs bien nantis est l'un des signes les plus clairs d'une flambée des dépenses des personnes fortunées qui est susceptible de faire pencher la balance de la reprise. Les personnes à revenu élevé n'ont pas perdu leur emploi pendant la pandémie et le taux d'épargne de ce groupe démographique est de 10 à 20 % plus élevé qu'avant la pandémie. La demande des voyageurs bien nantis pour les voyages d'agrément a augmenté, ce qui a entraîné un prompt regain d'intérêt pour ce segment. Parallèlement, la hausse généralisée de l'épargne stimule la demande d'expériences inoubliables dans de nombreuses catégories démographiques.

## À l'interne

Destination Canada a son siège social à Vancouver. Nous disposons d'antennes à Londres, à Beijing et à Tokyo, qui nous servent de bureaux régionaux, et menons des activités de marketing dans dix marchés d'agrément cibles : l'Allemagne, l'Australie, le Canada, la Chine, la Corée du Sud, les États-Unis, la France, le Japon, le Mexique et le Royaume-Uni. Nous avons 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 concertent avec les autres institutions fédérales au sujet d'enjeux ayant trait au tourisme.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, nous employions 131 personnes, dont 121 au Canada et 10 à l'étranger. Le budget de 2021 accordait à Destination Canada un financement supplémentaire de 100 millions de dollars sur trois ans pour des campagnes de marketing visant à aider les Canadiens et les autres visiteurs à découvrir et à explorer le pays. Grâce à ce financement, il est prévu de recruter 17 personnes supplémentaires à temps plein, portant le total d'employés à 148, en vue de soutenir principalement l'intensification des activités de marketing et de programmes. Il est prévu d'allouer une petite somme aux services généraux.

# PLAN STRATÉGIQUE

## Objectif ambitieux

Nous aspirons à ce que l'industrie du tourisme réalise son plein potentiel pour qu'elle soit source de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et enrichisse la vie de nos invités.

Le tourisme joue un rôle vital au Canada, non seulement pour les travailleurs et travailleuses du secteur, mais aussi pour toute la population canadienne. Depuis près de deux ans, les répercussions de la pandémie mondiale ont dévasté l'industrie canadienne du tourisme. Notre stratégie est axée sur la reprise à court terme de l'industrie et met la table pour une transformation à long terme.

Nous travaillons à bâtir une industrie plus résiliente, plus profitable aux communautés locales, plus respectée pour la valeur et les emplois qu'elle génère au Canada et plus prospère que jamais. Qu'il s'agisse d'un accès accru aux transports, de l'aménagement de parcs et de sentiers ou de la création de centres artistiques et sportifs, le tourisme fournit des services et des commodités qui seraient grandement limités ou non viables sans le concours des visiteurs. L'accueil de visiteurs du monde entier et les voyages au pays des Canadiens contribuent également à définir notre identité en tant que Canadiens, à susciter la fierté de nos communautés et à créer des liens avec des personnes du monde entier. Lorsqu'il est bien organisé, le tourisme entraîne des retombées positives nettes pour toute la population canadienne sur les plans économique, socioculturel et environnemental.

Notre stratégie repose sur le constat que l'économie touristique est un écosystème complexe et qu'à ce titre, elle doit être gérée de façon globale. L'ambition de créer un secteur du tourisme régénérateur améliorera à la fois les destinations et l'expérience des visiteurs, allant au-delà du tourisme durable pour contribuer à la régénération des communautés, des cultures, du patrimoine, des lieux et des paysages. Le voyage régénérateur considère les voyageurs comme des personnes qui laissent du bon dans leur sillage, en soutenant l'économie locale, en valorisant la conservation et en allant au-delà d'un engagement superficiel avec la culture de l'endroit.

## Priorités d'action

Comme cela a été souligné, l'industrie du tourisme est un écosystème complexe composé de nombreux acteurs. Bien que la volonté et les efforts d'un grand nombre d'intervenants soient nécessaires pour renforcer la reprise et la résilience du secteur touristique, Destination Canada a défini trois priorités d'action qui mettent en évidence son rôle au sein de cet écosystème élargi pour soutenir cette démarche : le marketing, le développement des destinations, et les renseignements et l'analytique.

Les activités mentionnées dans ces priorités d'action prennent en compte les tendances définies dans la section précédente et soutiennent les réorientations nécessaires de notre stratégie pour favoriser la reprise et la résilience de l'industrie.

## Marketing

### Voyages d'agrément – visiteurs canadiens

La grande majorité des voyages et des dépenses touristiques au Canada proviennent des Canadiens eux-mêmes. En tant que nation, nous sommes de grands voyageurs, mais nous avons tendance à consacrer environ deux fois plus de temps et d'argent aux voyages à l'étranger qu'à ceux au pays. Comme de plus en plus de pays rouvrent leurs frontières aux Canadiens, la reprise de l'industrie à court terme dépend fortement de l'envie des Canadiens de voyager dans leur pays.

Notre rôle permanent dans le marketing visant les voyages d'agrément au pays, en harmonie avec nos partenaires canadiens, consiste à encourager les voyages entre provinces et territoires. Notre programme de marketing national présentera les produits de nos partenaires afin de stimuler les voyages long-courriers et les escapades urbaines. La diversité des expériences qui attendent les voyageurs canadiens mettra en évidence les endroits à visiter au Canada et dirigera les consommateurs vers les sites et plateformes de réservation de voyages. Le financement supplémentaire prévu au budget de 2021 permettra d'amplifier ces activités de marketing et de les prolonger, s'il y a lieu.

#### Invités à valeur élevée

Plus que de simples voyageurs à haut rendement, les invités à valeur élevée – qu'il s'agisse de voyageurs d'agrément ou d'affaires, qu'ils soient Canadiens ou étrangers – restent plus longtemps, voyagent plus souvent, dépensent davantage et laissent les destinations visitées en meilleur état qu'elles ne l'étaient à leur arrivée. Ce sont des invités qui apprécient la culture locale et contribuent à l'économie de la communauté hôte. Ils sont respectueux des lieux qu'ils visitent et des gens qu'ils rencontrent. Ils choisissent leurs destinations de voyage en tenant compte de la valeur que constitue l'expérience et de leurs principes, le prix n'entrant pas dans l'équation. Enfin, ce sont des invités qui racontent au monde entier et avec enthousiasme leurs histoires sur le Canada.

### Voyages d'agrément – visiteurs étrangers

Une facette essentielle de notre travail dans le segment des voyages d'agrément consiste à nous concentrer sur les publics à valeur élevée. Les voyageurs étrangers, en particulier, dépensent davantage et séjournent plus longtemps que les voyageurs canadiens, ce qui les rend essentiels à la résilience à long terme de notre industrie et génère de précieuses recettes d'exportation pour l'économie canadienne. Les invités idéaux au Canada soutiennent l'économie tout en respectant les personnes qu'ils rencontrent et les lieux qu'ils visitent. Ils découvrent la culture et échangent avec les gens du coin pour profiter des attraits du pays. La prospérité du tourisme régénératif repose sur ces invités à valeur élevée qui choisissent leurs destinations de voyage en tenant compte de l'expérience plutôt que du prix.

Nous prévoyons que le marché américain sera le moteur de la reprise. Les Américains représentent traditionnellement les deux tiers de tous les visiteurs étrangers séjournant une nuit ou plus au Canada, et nous devons susciter chez eux l'envie de redécouvrir leur voisin du Nord. Outre les États-Unis, nous interpellons les voyageurs à valeur élevée dans huit autres pays étrangers cibles : l'Allemagne, l'Australie, la Chine, la Corée du Sud, la France, le Japon, le Mexique, et le Royaume-Uni. Les activités de marketing prévues dans les marchés étrangers cibles englobent le marketing auprès des consommateurs, les médias sociaux, les relations avec les médias et les relations publiques, les comptes principaux parmi les professionnels de voyage et les partenariats avec des acteurs du secteur mondial des voyages. Nous dirigerons également l'organisation d'événements majeurs de l'industrie, tels que des salons professionnels et des missions de vente nationales.

Le financement supplémentaire prévu dans le budget de 2021 nous permettra d'intensifier nos activités de marketing aux États-Unis et dans nos autres marchés étrangers, et il appuiera davantage nos efforts à l'échelle internationale visant à rétablir la confiance des voyageurs dans les produits canadiens.

#### Marketing pour le service aérien

À mesure que nous nous ouvrons de nouveaux partenariats pour attirer des invités à valeur élevée, nous mettons au cœur de notre stratégie une intégration resserrée avec les transporteurs aériens. La pandémie mondiale a entraîné une baisse importante du trafic aérien vers le Canada, principalement en provenance des États-Unis. Le manque de service aérien en provenance de nos marchés étrangers cibles est un obstacle majeur à la reprise, et la relance du tourisme passe par le rétablissement du service aérien. À ce titre, nous assumerons un rôle stratégique élargi pour soutenir le développement du service aérien afin de rétablir des liaisons aériennes à haut volume et à valeur élevée en provenance de nos marchés étrangers cibles, en collaboration avec les grands aéroports et nos partenaires de marketing provinciaux, territoriaux et de destination.

#### **Partenariat Étoile du Nord**

Nos partenaires organismes de marketing provinciaux, territoriaux et de destination en conviennent : pour accroître durablement la compétitivité du Canada, il nous faut agir comme une « Équipe Canada » unifiée. Depuis plusieurs années, Destination Canada et ses partenaires de l'industrie touristique canadienne travaillent dans le cadre d'une approche coordonnée et unifiée afin d'harmoniser leurs stratégies de marketing et leurs investissements dans les marchés cibles prioritaires. La stratégie qui sous-tend ce partenariat « Étoile du Nord » vise à stimuler la compétitivité à long terme du Canada et à accroître la part du Canada dans le marché mondial du tourisme. Ce partenariat permet d'aligner efficacement les principaux intervenants et les budgets sur des priorités communes; il favorise ainsi la collaboration entre les partenaires ainsi que l'harmonisation des activités sous une même bannière afin d'optimiser la rentabilité pour tous les acteurs.

Avant la pandémie de COVID-19, le partenariat « Étoile du Nord » s'est construit un chemin vers le succès à long terme en tirant parti de la trajectoire ascendante d'augmentation des arrivées internationales et des recettes engrangées par le Canada à cette époque. Dans le contexte de la pandémie mondiale qui a dévasté l'industrie touristique canadienne, un tel partenariat d'alignement et de collaboration est plus nécessaire que jamais. Il est essentiel de s'unir en tant qu'Équipe Canada pour récupérer la demande perdue, aider à accélérer la reprise économique absolument nécessaire et stimuler la croissance économique à long terme partout au pays.

Cette stratégie coordonnée harmonisera nos investissements collectifs en marketing pour inciter les compagnies aériennes à s'engager à créer ou à rétablir des liaisons aériennes vers le Canada en provenance des lucratifs marchés des voyages d'agrément et des événements d'affaires. Le soutien aux transporteurs se traduira par des dépenses de marketing visant à préserver les liaisons et la capacité aériennes existantes et à ajouter de nouvelles liaisons en direction du Canada. Le marketing conjoint auprès des consommateurs et les activités médiatiques telles que la publicité imprimée et numérique cibleront les voyageurs existants et les membres des programmes de récompenses des compagnies aériennes dans le but d'inciter les visiteurs à privilégier la destination Canada. Par ailleurs, la création d'un outil d'établissement des priorités en matière de liaisons aériennes aidera les partenaires et les compagnies aériennes à évaluer les possibilités viables d'ajout de liaisons.

#### **Événements d'affaires**

Les réunions, les voyages de motivation, les congrès et les expositions constituent une source précieuse de recettes. Les événements d'affaires ont des retombées économiques immédiates et à long terme : les participants ont tendance à revenir, souvent avec leur famille, ce qui favorise l'emploi, les recettes fiscales et la croissance à long terme. Mais d'autres effets durables se font sentir à plus grande échelle et longtemps après la tenue d'un congrès. Les événements d'affaires en personne sont le théâtre de l'échange d'idées et de solutions, de la mise en place de partenariats et de l'innovation sectorielle. Ils stimulent le commerce et les investissements. Ces « retombées au-delà du tourisme » sont durables et d'une grande portée pour les communautés hôtes partout au Canada.

Pour mieux comprendre ces effets durables, nous mènerons une étude pluriannuelle sur les événements d'affaires internationaux récents et à venir. Cette étude devrait jeter les bases, au moyen d'une méthodologie établie, d'une évaluation fiable des répercussions des événements d'affaires au-delà du tourisme.

Au sortir de la pandémie et à l'heure de se concentrer sur la reprise et la croissance, nous collaborerons avec nos partenaires touristiques, les organismes gouvernementaux et le secteur privé pour attirer des congrès, des conférences, des réunions d'affaires et des voyages de motivation qui sont alignés sur les six secteurs économiques prioritaires du gouvernement du Canada : les technologies, les sciences de la vie, la finance et l'assurance, les ressources naturelles, l'agroentreprise et la fabrication de pointe. Maintenant que nous avons associé ces secteurs à plus de vingt centres d'excellence au Canada, nous travaillerons avec nos collègues municipaux pour attirer l'attention des hauts dirigeants et des leaders influents afin de dénicher pour nos partenaires aux quatre coins du Canada de précieuses occasions d'accueillir des événements. Le financement supplémentaire prévu au budget de 2021 renforcera notre capacité à établir, en partenariat avec les principaux organismes de marketing de destination municipaux, des stratégies pour attirer de grands événements d'affaires et congrès dans les villes canadiennes et pour accroître la présence du Canada aux salons professionnels et autres événements importants.

Aussi, en collaboration avec notre réseau de collègues fédéraux, nous ciblerons des événements d'affaires de grande envergure et de renommée mondiale qui sont alignés sur les secteurs économiques prioritaires du gouvernement du Canada. L'adoption d'une approche pangouvernementale pour courtiser les événements internationaux est souvent un facteur de réussite déterminant. S'ils sont organisés au Canada, ces événements pourraient grandement contribuer à accélérer la reprise après la pandémie et la croissance économique, en particulier dans les centres-villes, qui ont été durement touchés.

## Développement des destinations

En dépit de près de deux ans de ravages infligés à l'industrie par la pandémie, le secteur touristique continue d'offrir un excellent potentiel de croissance à long terme. Le marché des expériences touristiques canadiennes concurrentielles à l'échelle mondiale est sous-développé, se limitant à une poignée de régions, pendant une ou deux saisons seulement. Réinvestir dans notre industrie en prévision de l'avenir nécessite de cerner les expériences et les destinations qui plaisent aux invités à valeur élevée, dans plusieurs saisons et en accord avec les aspirations des communautés hôtes. Le développement stratégique des destinations doit tenir compte globalement de toute une série de besoins propres aux voyageurs et aux communautés : transports, main-d'œuvre disponible, formation professionnelle, hébergement, attractions et activités locales, services de restauration, politique de développement économique local, logements pour le personnel, gestion des déchets, parcs et espaces verts, occasions d'investissement, coût des voyages, etc.

Pour répondre à ces besoins, nous assumons de nouvelles responsabilités en matière de développement stratégique et de gestion des destinations. Nous travaillerons dans tout le Canada pour élaborer des stratégies qui rendront nos destinations touristiques plus compétitives à l'échelle mondiale, ce qui stimulera la croissance des entreprises touristiques et sera source de prospérité pour les communautés. Nous voulons collaborer avec d'autres organismes – publics, privés et à but non lucratif – pour permettre à des cultures locales de fleurir et donner envie aux communautés d'accueillir des invités du monde entier. Nos invités se sentiront transformés par les riches expériences qui, enracinées dans la communauté, distinguent le Canada sur la scène internationale et renforcent la compétitivité du pays.

### Leadership éclairé

Renforcer la compétitivité du tourisme et la résilience à long terme des communautés du Canada implique une nouvelle façon de travailler avec un réseau complexe d'intervenants. Nous mettrons en commun nos connaissances et favoriserons l'apprentissage entre pairs au sein de tout l'écosystème touristique.

## Alignement stratégique

Pour définir les principaux domaines d'intérêt, nous travaillerons avec des partenaires horizontaux à l'échelle régionale et pancanadienne. Ces domaines d'intérêt permettront de développer de futures destinations, et le regroupement de ces destinations donnera naissance à une grappe ou à un corridor. Ces destinations futures seront régies par des valeurs axées sur la localité, la communauté et l'environnement, tout en assurant la prospérité économique. Il sera possible de cerner les lacunes, notamment en matière de besoins en infrastructures et de plans directeurs, en collaborant et en corroborant les données au moyen du mappage de celles-ci. Les évaluations ainsi effectuées permettront de rendre attrayantes ces destinations potentielles pour des investissements qui correspondent aux valeurs mentionnées.

## Mesure et gestion

Pour évaluer le tourisme sous un angle régénérateur, nous avons besoin de nouveaux outils de mesure. Nous devons être à même de mesurer les retombées du tourisme sur la prospérité et le bien-être des Canadiens au-delà des facteurs macroéconomiques.

Nous travaillons avec Statistique Canada pour établir un cadre de mesure de la prospérité et du bien-être des Canadiens attribuables au tourisme et favorisant la croissance économique, le dynamisme socioculturel et la vitalité environnementale des communautés. Ce travail, qui fait l'objet d'une consultation et d'un affinement à grande échelle, orientera nos activités et nous permettra de nous aligner sur les priorités des communautés en matière de tourisme.

## Renseignements et analytique

Les données éclairent tout ce que nous faisons et nos rapports et recommandations sont fondés sur des observations et des analyses rigoureuses. Nous facilitons l'amélioration de la compétitivité de l'industrie touristique par notre capacité à exploiter les données de manière à en faire ressortir des renseignements dans un monde toujours plus numérique. D'ailleurs, Destination Canada est en voie de devenir un organisme axé sur les renseignements.

Nous mesurons depuis longtemps les indicateurs de la demande touristique, tels que le nombre de visiteurs et les recettes, et nous renforçons notre rôle dans le domaine de l'analytique afin de recueillir des renseignements d'affaires en temps réel ou en temps quasi réel sur l'offre touristique également. Pour être en mesure de favoriser le tourisme régénérateur et la réactivité de notre secteur, nous devons être capables de cerner rapidement les nouvelles tendances et de nous y adapter au plus vite, d'évaluer avec précision les habitudes d'achat et les comportements des voyageurs, et d'appréhender comment les populations locales perçoivent le tourisme dans leurs communautés et en tirent profit.

Une plateforme de données connectée et tournée vers l'avenir est nécessaire pour échanger des renseignements détaillés et des connaissances du marché avec les acteurs du tourisme. À cette fin, nous mettons sur pied un centre national de données sur le tourisme. Fondée sur des centaines de sources de données, cette plateforme de données unifiée facilitera à la fois l'échange de données et la collaboration et fournira un portrait complet de nos invités et de nos communautés hôtes.

# Piliers stratégiques

Notre stratégie de reprise s'articule autour de quatre piliers étroitement liés qui, ensemble, permettront d'accroître la compétitivité du tourisme canadien et la prospérité des entreprises à court terme, de mobiliser les communautés autour du tourisme à moyen terme et de renforcer la résilience du secteur à long terme.



## Résonance de la marque

Nous renforcerons l'identité générale du Canada en tant que lieu par excellence pour voyager et, par extension, pour étudier, travailler, investir et vivre. Chaque point de contact dans le cheminement d'un voyageur façonne ses impressions du Canada et définit notre marque : le marketing avant le voyage, les expériences pendant le voyage, les témoignages et le bouche-à-oreille après le voyage. Nous voulons que les voyageurs ressentent une envie pressante de visiter le Canada qui les pousse à faire des recherches et à réserver un voyage immédiatement. Nous souhaitons que nos invités repartent avec un lien émotionnel avec le Canada afin qu'ils recommandent vivement le pays à toutes leurs connaissances. En fin de compte, le Canada doit être une destination dont la marque résonne profondément auprès des visiteurs et qui incite les invités à valeur élevée à venir faire l'expérience du Canada, maintenant. Pour y parvenir, nous différencierons clairement le Canada en faisant la promotion de ses atouts concurrentiels auprès des publics visés dans chacun de nos marchés cibles et nous élaborerons des stratégies pour améliorer en permanence les destinations canadiennes.

## Expériences inoubliables

Pour attirer les voyageurs à valeur élevée, nous devons leur proposer des expériences de grande qualité. Dans le cadre de notre nouveau rôle dans le développement des destinations et en consultation avec les différents acteurs des communautés, des gouvernements et du secteur privé, nous proposerons une approche stratégique visant à accroître la qualité et la quantité des expériences touristiques concurrentielles à l'échelle internationale qui trouvent un écho auprès des voyageurs à valeur élevée.

## Vitalité de l'industrie

Nous continuerons à collaborer avec nos partenaires pour accroître de manière générale la compétitivité et la rentabilité de notre industrie. Nous nous appuyerons sur nos structures, systèmes et tribunes existants, qui ont été conçus pour réunir les intervenants du monde des affaires et du gouvernement. Nous recenserons, avec le concours de nos partenaires, les moyens de rendre l'industrie touristique du Canada plus compétitive, plus rentable et plus résiliente.

## Acceptabilité sociale

Le tourisme profite à tous les Canadiens, mais tous ne comprennent pas l'importance qu'il revêt pour leur qualité de vie. Pour changer les perceptions, il faut d'abord que les Canadiens permettent au tourisme de s'implanter dans leurs communautés; c'est ce qu'on appelle l'acceptabilité sociale. En attirant des invités à valeur élevée qui respectent ce que propose chaque communauté et y adhèrent, nous pouvons commencer à améliorer la perception des Canadiens quant au rôle que joue le tourisme dans la qualité de vie de leurs communautés.

# Agilité de l'organisme

## Le travail de demain

Pour protéger la santé de notre personnel et nous conformer aux restrictions sanitaires du gouvernement, nous avons dû fermer nos bureaux dans le monde entier. Notre personnel travaille à distance depuis que la COVID-19 a été qualifiée de pandémie mondiale en mars 2020. Nous avons veillé à ce que notre personnel dispose des outils et de la technologie nécessaires pour poursuivre les activités à distance, presque sans aucun temps mort.

En travaillant à domicile ces deux dernières années, nous avons pu constater, comme de nombreux autres employeurs, les avantages et les inconvénients du télétravail. Une flexibilité accrue permet d'améliorer l'expérience des effectifs et de simplifier de nombreux processus opérationnels tout en augmentant la productivité. En revanche, le télétravail nuit à la créativité stimulée par la collaboration et à la culture d'entreprise.

Comme ce fut le cas pour de nombreuses organisations, la pandémie de COVID-19 nous a obligés à repenser notre approche du travail. En avril 2022, nous avons adopté un modèle de travail hybride : le personnel travaille en partie au bureau et en partie à distance. Nous suivons une approche progressive et par étapes de retour au bureau, en suivant les directives fournies par les autorités sanitaires. Le milieu de travail hybride constituant une nouveauté pour Destination Canada, les premiers mois permettront de mettre à l'essai, de comprendre et d'adapter notre modèle afin d'optimiser la collaboration entre les personnes, d'accomplir notre travail et de produire des résultats exceptionnels.

## Gestion des risques liés aux tiers

Dans une large mesure, nous faisons appel à des sous-traitants pour nous aider à remplir notre mandat et nous avons mis en place des procédures pour améliorer le suivi du rendement de ces contrats de sous-traitance. Cependant, divers risques peuvent subsister, tels que des perturbations éventuelles de l'activité ou des répercussions négatives sur le rendement de l'organisme. En outre, des dommages à la réputation pourraient résulter d'actes imprévus de partenaires de marque, d'influenceurs ou de talents travaillant pour notre compte.

En 2022, nous réaliserons un audit de ce pan de notre activité. Il portera sur la manière dont nous évaluons et gérons les risques liés au recours à des fournisseurs tiers. Plus précisément, l'audit évaluera s'il existe des mécanismes adéquats pour sélectionner et surveiller les fournisseurs tiers, et la façon dont les divers risques de réputation (c.-à-d. informatiques, financiers, liés à la diversité ou à la justice sociale) sont pris en compte lors de la sélection et de la surveillance de ces fournisseurs.

## Évaluation de la sécurité des données

Les résultats d'une évaluation externe menée en 2019 sur notre programme de cybersécurité ont révélé que, dans l'ensemble, nous disposons de contrôles adéquats pour atténuer les risques liés à la cybersécurité. En outre, nous prenons régulièrement des mesures pour faire face aux menaces et aux risques connexes pour l'organisme.

Depuis deux ans, le portrait des risques évolue, notamment en raison de l'augmentation du télétravail. De plus, la numérisation croissante et la progression des technologies nous amènent à détenir davantage de données sensibles concernant nos clients que par le passé.

L'évaluation de la sécurité des données permettra de déterminer si les répercussions sur la sécurité des principaux changements opérationnels récents, notamment le passage au télétravail et les processus de sécurisation des données sensibles, sont prises en compte comme il se doit. Elle assurera également le suivi des recommandations formulées lors de l'évaluation menée en 2019.

# ANNEXES

# ANNEXE A : LETTRE DE MANDAT DU MINISTRE

16 décembre 2021



Monsieur le Ministre,

Je vous remercie d'avoir accepté de servir les Canadiens en tant que ministre du Tourisme et ministre associé des Finances.

Depuis le début de la pandémie, les Canadiens ont dû faire face à un défi qui ne se produit qu'une fois par siècle. Malgré tout, les gens ont su se montrer à la hauteur, et ce, d'un océan à l'autre. Lorsque cela comptait le plus, les Canadiens se sont adaptés, se sontentraîdés et ont fait preuve de compassion, de courage et de détermination, autant de valeurs qui nous sont chères. C'est ce qui a défini jusqu'à présent notre parcours dans cette pandémie. Et c'est ce qui nous permettra d'aller de l'avant.

En cette période difficile, les Canadiens se sont prononcés de façon démocratique. Ils nous ont confié le soin de terminer la lutte contre la COVID-19 et de soutenir le rétablissement d'une classe moyenne forte. Ils nous ont, par le fait même, donné une orientation claire : prendre des mesures audacieuses et concrètes afin de bâtir un avenir où la santé et la résilience prévaudront. C'est ce que les Canadiens nous ont demandé, et c'est exactement ce que notre gouvernement est prêt à faire. Nous nous emploierons à bâtir cet avenir meilleur en continuant de miser sur la collaboration, la mobilisation, la science et la prise de décisions fondées sur des données probantes. En nous appliquant sans relâche à obtenir des résultats, nous travaillerons de manière constructive avec les parlementaires et maintiendrons nos solides partenariats avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, les administrations municipales et nos partenaires autochtones. Le début de cette nouvelle décennie a été extrêmement difficile, mais le moment est venu de rebâtir un pays plus résilient, plus inclusif et plus fort pour tous.

La science est claire. Les Canadiens ont été clairs. Nous devons non seulement continuer d'agir concrètement à l'égard des changements climatiques, mais aussi le faire plus vite et aller plus loin à ce chapitre. Comme les Canadiens le constatent de plus en plus partout dans le pays, les changements climatiques constituent une menace existentielle. Afin de bâtir un avenir plus propre et plus vert, il nous faudra tous faire des efforts soutenus et concertés. Je m'attends à ce que vous cherchiez au sein de votre portefeuille, en votre qualité de ministre, des façons de soutenir nos efforts pangouvernementaux visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à créer des emplois propres et à relever les défis liés au climat avec lesquels les collectivités composent déjà.

Cette année, les Canadiens ont été horrifiés par la découverte de sépultures non identifiées près d'anciens pensionnats autochtones. Ces découvertes nous rappellent la nécessité d'accélérer la réconciliation avec les Premières Nations, les Inuits

et les Métis. Nous savons que cette réconciliation ne peut se faire sans l'obtention de la vérité, et le gouvernement continuera d'investir dans la quête de cette vérité. À titre de ministres, nous avons le devoir de faire progresser les travaux à cet égard, tant collectivement qu'individuellement. Par conséquent, je demande à chaque ministre de mettre en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de travailler en partenariat avec les Autochtones pour faire mieux reconnaître leurs droits.

Nous devons continuer de nous attaquer aux inégalités et aux disparités systémiques profondes qui demeurent présentes dans notre tissu social, notamment au sein de nos institutions fondamentales. À cet égard, il faut que les Canadiens de chacune des régions du pays puissent se reconnaître dans les priorités de notre gouvernement et dans ce que nous réalisons. Je m'attends à ce que vous collaboriez, en votre qualité de ministre, avec diverses communautés dans un souci d'inclusion et cherchiez activement à obtenir les divers points de vue des Canadiens et à les intégrer dans votre travail. Cela comprend les femmes, les Autochtones, les Canadiens noirs et racisés, les nouveaux arrivants, les groupes confessionnels, les personnes en situation de handicap et les Canadiens LGBTQ2. Bien entendu, le tout doit se faire dans le respect des deux langues officielles.

Dans tous les aspects de notre travail, nous continuerons de nous assurer que les politiques publiques sont élaborées dans une perspective intersectionnelle, notamment par l'application de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) et des indicateurs de qualité de vie dans la prise de décisions.

Les Canadiens continuent de compter sur les journalistes et le journalisme pour obtenir des nouvelles exactes et en temps opportun. Je m'attends à ce que vous entreteniez des relations professionnelles et respectueuses avec les journalistes afin que les Canadiens soient bien informés et disposent des informations dont ils ont besoin pour assurer leur sécurité et celle de leur famille.

Tout au long de la pandémie, les Canadiens et leurs gouvernements se sont adaptés à de nouvelles réalités. Les gouvernements doivent s'inspirer des leçons tirées de la pandémie pour s'adapter davantage et proposer des moyens plus flexibles et efficaces de servir les Canadiens. À cette fin, je m'attends à ce que tous les ministres se penchent sur des moyens d'actualiser nos façons de faire afin que le gouvernement puisse continuer de relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Pour assurer le succès de la présente législature, il faudra que les parlementaires, tant à la Chambre des communes qu'au Sénat, travaillent ensemble, tous partis confondus, dans le but de réaliser de grandes choses pour les Canadiens. Je m'attends à ce que vous entreteniez des relations constructives avec les porte-parole de l'opposition, et à ce que vous coordonniez toute mesure législative avec le leader du gouvernement à la Chambre des communes. Dans votre rôle de ministre, vous êtes responsable devant le Parlement à la fois individuellement, de votre style de leadership et de l'accomplissement de vos responsabilités, et collectivement, à l'appui du Conseil des ministres et des décisions prises par le Cabinet. Le document *Pour un gouvernement ouvert et responsable* énonce ces principes fondamentaux et les normes de conduite que votre cabinet et vous devez respecter. Je m'attends à ce que vous vous familiarisiez avec ce document, qui décrit mes attentes à l'égard de chaque membre du Conseil des ministres.

Les engagements pris dans notre programme électoral sont ambitieux. L'achèvement de la lutte contre la pandémie doit demeurer au centre de nos préoccupations; toutefois, nous devons continuer de bâtir une classe moyenne forte et un avenir meilleur où chacun a une chance réelle et équitable de réussir et où personne n'est laissé pour compte.

En tant que ministre du Tourisme, votre priorité absolue est de faire en sorte que, avec l'aide de Destination Canada et en collaboration avec les secteurs du tourisme et de l'accueil, le Canada reste une destination touristique de choix. À cette fin, votre priorité immédiate est de mettre en œuvre des mesures de relance pour le secteur du tourisme, l'un des plus durement touchés par la pandémie de COVID-19, et d'élaborer une stratégie nationale de tourisme pour la randonnée et les sentiers. En votre qualité de ministre associé des Finances, vous travaillerez avec la vice-première ministre et ministre des Finances pour favoriser une reprise économique et une croissance inclusives qui rendent le coût de la vie plus abordable pour la population

canadienne ainsi que pour accélérer la transition vers une économie carboneutre. Par ailleurs, vous veillerez à ce que l'analyse comparative entre les sexes plus soit mieux intégrée dans le budget et le processus décisionnel.

Pour atteindre ces objectifs, je vous demande d'obtenir des résultats pour les Canadiens en vous acquittant des engagements suivants.

- Coordonner et mettre en œuvre des mesures de rétablissement, comme le Fonds d'aide au tourisme, pour appuyer l'industrie du tourisme, qui a beaucoup souffert, et aider les entreprises touristiques locales à se remettre de la pandémie et à se positionner en vue d'une croissance future. Pour mener à bien cet engagement, vous aurez l'appui des ministres responsables des agences de développement régional.
- En tablant sur le succès de programmes tels que le Fonds pour les expériences canadiennes, continuer à examiner des moyens de financer des projets et d'appuyer les communautés rurales et urbaines partout au Canada qui développent les destinations et créent et améliorent les produits, les installations et les expériences touristiques.
- Élaborer une stratégie nationale de tourisme dans les sentiers qui tire également parti de la création de nouveaux parcs urbains afin d'accroître les possibilités locales de développement économique et d'emploi pour les jeunes. Vous serez soutenu dans cette tâche par le ministre de l'Environnement et du Changement climatique et les ministres responsables des agences de développement régional.
- Participer à la conception du nouveau fonds de l'avenir visant à favoriser la diversification économique locale et régionale et la mise en œuvre de stratégies adaptées au milieu en Alberta, en Saskatchewan et à Terre-Neuve-et-Labrador.
- Appuyer la ministre des Femmes et de l'Égalité des genres et de la Jeunesse dans le processus d'évaluation de l'ACS Plus afin d'améliorer le cadre et les paramètres de cet outil d'analyse, en portant une attention particulière à l'analyse intersectionnelle de diverses caractéristiques, parmi lesquelles l'ethnicité, l'identité autochtone, la ruralité, les handicaps et l'identité sexuelle.
- Faire progresser nos engagements à mettre en œuvre un modèle canadien de système bancaire ouvert d'ici le début de 2023 et à moderniser la technologie des paiements du Canada afin de fournir des options plus rapides et moins coûteuses pour transférer des fonds de façon sûre et pratique.
- Aider la vice-première ministre et ministre des Finances à faire progresser d'autres engagements prioritaires liés au portefeuille des finances.

En tant que ministre, vous devez également collaborer activement avec vos collègues du Cabinet et du caucus. Pour remplir nos engagements, il faudra que les membres du Conseil des ministres continuent de collaborer et de travailler de manière constructive pour soutenir un processus décisionnel rigoureux et productif au sein du Cabinet. Je m'attends à ce que vous aidiez vos collègues à s'acquitter de leurs engagements, notamment en tirant parti de l'expertise de votre ministère et de vos propres expériences.

Pour que les Canadiens obtiennent les meilleurs résultats possible, les ministres doivent faire preuve de rigueur et coordonner leurs efforts de mise en œuvre. Je vous prie donc de m'indiquer la démarche que vous entendez suivre pour réaliser les engagements liés à votre mandat, ainsi que les priorités que vous comptez mettre en œuvre dans les plus brefs délais. De plus, pour que nous soyons responsables de notre travail, je vous demanderai de me communiquer publiquement, ainsi qu'à tous les Canadiens, les progrès accomplis dans la réalisation de ces engagements, et ce, de façon périodique.

Comme on nous l'a rappelé tout au long de la pandémie, il est non seulement souhaitable mais aussi impératif que le gouvernement s'adapte au changement. Alors que vous vous emploierez à concrétiser nos engagements, je m'attends à ce que vous preniez activement en considération les nouvelles idées et questions qui se font jour, que ce soit à la lumière de consultations menées auprès de la population, de votre travail avec les parlementaires ou de conseils formulés par la fonction publique. Je m'attends également à ce que vous travailliez avec votre sous-ministre pour réévaluer sans cesse les priorités à mesure que nous bâtissons un avenir meilleur pour tous les Canadiens. En plus de l'atteinte des résultats, vous êtes responsable de superviser le travail de votre ministère et de veiller au bon fonctionnement de votre portefeuille.

Je vous demande de respecter les principes de l'équité, de la diversité et de l'inclusion lorsque vous embaucherez du personnel pour votre cabinet et mettez en œuvre des stratégies d'information et de recrutement pour les postes de direction et de membres de conseils dont les titulaires sont nommés par le gouvernement fédéral. Nous contribuerons ainsi à faire en sorte que les milieux de travail au gouvernement fédéral soient dynamiques et représentatifs de la population que nous servons. Vous devez également veiller à ce que votre cabinet et votre portefeuille ministériel tiennent compte de notre engagement relativement à des milieux de travail sains et sécuritaires.

Les Canadiens veulent que nous travaillions fort, que nous parlions avec franchise et que nous ayons à cœur de promouvoir leurs intérêts et aspirations. Lorsque nous commettrons des erreurs, et nous le ferons tous, les Canadiens s'attendent à ce que nous les reconnaissons et, surtout, à ce que nous en tirions des leçons.

Je sais que je peux compter sur vous pour vous acquitter des importantes responsabilités qui vous sont confiées. Sachez que vous pouvez me consulter ainsi que la vice-première ministre, dès maintenant et souvent, pour que nous puissions vous soutenir dans votre rôle de ministre.

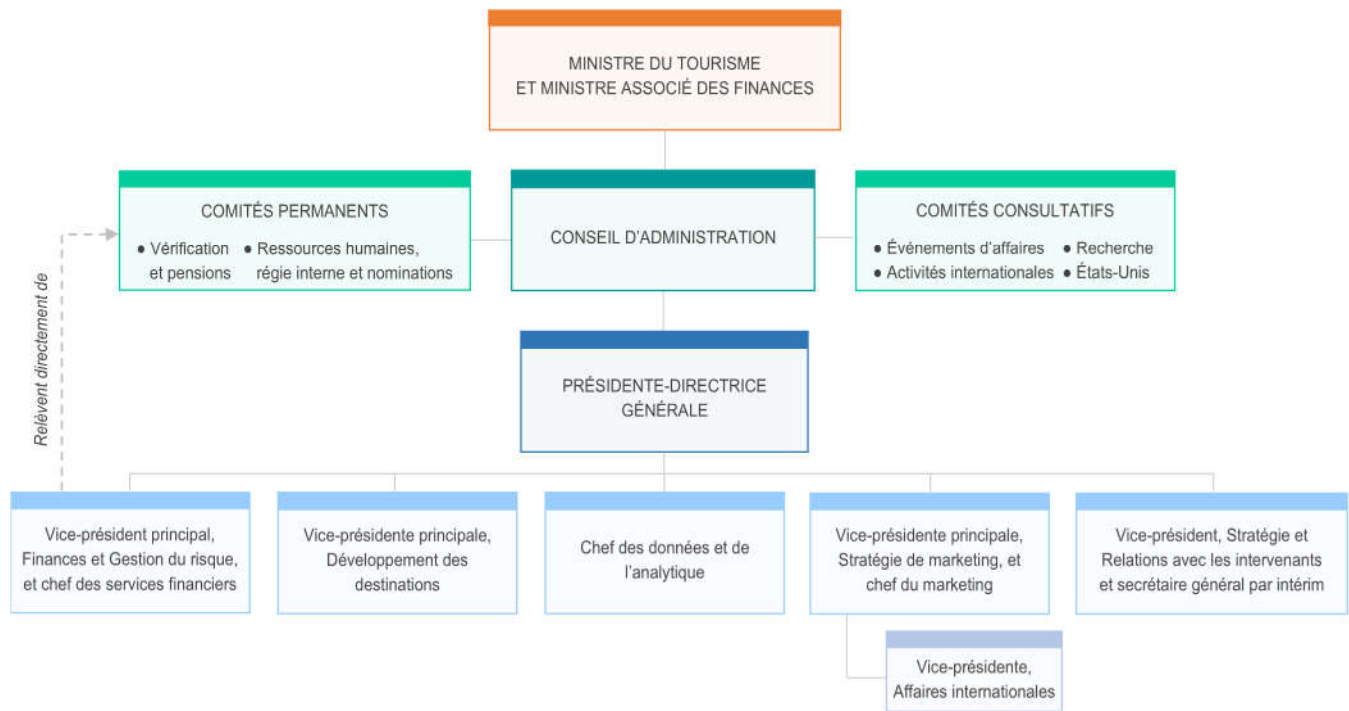
Cordialement,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Justin Trudeau', written in a cursive style.

Le très hon. Justin Trudeau, c.p., député  
Premier ministre du Canada

\* Cette lettre de mandat a été signée par le premier ministre dans la première langue officielle du ministre.

# ANNEXE B : 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 fiduciaire 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 le gouverneur 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 le ministre avec l'approbation du gouverneur 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.

Les membres dont le mandat a expiré continuent à siéger au conseil jusqu'à ce que leurs remplaçants aient été nommés.

Au cours de l'année 2021, le conseil a tenu neuf réunions, où le taux de participation moyen était de 94 %.

## Composition

Au 1<sup>er</sup> janvier 2022



### L'honorable Liza Frulla

Présidente du conseil  
d'administration  
Sutton (Qc)

Mandat : 6 août 2021 –  
5 août 2026



### Monique Gomel

Vice-présidente du conseil  
d'administration  
Vancouver (C.-B.)

Mandat : 12 avril 2017 –  
11 avril 2021



### Destination Canada

Présidente-directrice générale,  
Marsha Walden  
Vancouver (C.-B.)

Mandat : 24 août 2020 –  
23 août 2025



### Simon Kennedy (membre d'office)

Sous-ministre,  
Innovation, Sciences et  
Industrie  
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



### Pat Macdonald, IAS.A

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

Mandat : 12 avril 2017 –  
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 du 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.

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.

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 constituer des comités consultatifs pour obtenir des conseils sur la meilleure façon de mettre en œuvre nos programmes et services. Ces comités suivent les orientations données par le 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> janvier 2022



**Marsha Walden**

Présidente-directrice générale



**Anwar Chaudhry**

Vice-président principal,  
Finances et Gestion du risque,  
et chef des services financiers



**Gracen Chungath**

Vice-présidente principale,  
Développement des  
destinations



**Meaghan Ferrigno**

Chef des données et de  
l'analytique



**Gloria Loree**

Vice-présidente principale,  
Stratégie de marketing, et chef  
du marketing



**Maureen Riley**

Vice-présidente, Affaires  
internationales



**David Robinson**

Vice-président, Stratégie et  
Relations avec les  
intervenants, et secrétaire  
général par intérim

# ANNEXE C : RÉSULTATS PLANIFIÉS

Les résultats planifiés présentés ci-dessous sont fondés sur le total des crédits parlementaires, soit le financement de base auquel s'ajoute un financement ponctuel. Le financement supplémentaire est intégré aux crédits parlementaires de base de sorte à former un investissement collectif permettant d'atteindre nos objectifs. À ce titre, bien que certains objectifs aient été définis expressément pour des initiatives reposant sur le financement supplémentaire, le rendement sera présenté sous forme de résultats regroupés.

En outre, certains objectifs, tels que les recettes touristiques attribuables à Destination Canada, tiennent compte des retombées pluriannuelles attendues des activités de marketing, même après l'épuisement du financement ponctuel associé à l'activité.

Retombées économiques			
RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À long terme : L'économie du tourisme se développe grâce à l'accueil des visiteurs	Total des recettes touristiques attribuables à Destination Canada Voyages d'agrément (visiteurs canadiens) Voyages d'agrément (visiteurs américains) Voyages d'agrément (visiteurs étrangers autres qu'américains) Événements d'affaires	6,8 milliards de dollars d'ici 2026, dont 848 millions attribuables au financement supplémentaire	Évaluation interne des retombées fondée sur la hausse des recherches, des activités des professionnels des voyages et des activités de vente liées aux événements d'affaires

Voyages d'agrément (visiteurs canadiens)			
RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À court terme : Les voyageurs cibles recherchent des destinations canadiennes	Nombre de recherches pour des destinations canadiennes par rapport à celles pour des destinations concurrentes, comparativement aux chiffres de 2019 <sup>a</sup>	2022 : Résultats de 15 % supérieurs à ceux de la concurrence	Données hebdomadaires sur l'indice du volume de recherches dans Google dans nos régions ciblées pour des destinations canadiennes interprovinciales par rapport aux destinations concurrentes; sur la base des campagnes de DC en œuvre dans le marché
À moyen terme : La reprise économique du tourisme est stimulée	Recettes du tourisme intérieur attribuables à Destination Canada	2023 : 69,4 millions de dollars 2024 : 84,0 millions de dollars	Évaluation interne des retombées fondée sur la hausse des recherches
À long terme : Les voyageurs cibles recommandent le Canada en tant que destination	Classement lié au taux de recommandation net du Canada par rapport aux destinations étrangères parmi les voyageurs canadiens	Les objectifs pour 2025 et 2026 seront fixés une fois la mesure de référence définie en 2022	Enquête <i>Veille touristique mondiale</i>

<sup>a</sup> En plus des recettes touristiques, la mesure des résultats attribuables dépend de notre influence sur l'activité de recherche en ligne. Nous avons mené des recherches approfondies pour comprendre les liens entre le marketing, l'activité des moteurs de recherche et les voyages. Ces recherches indiquent qu'il existe un lien fort entre notre marketing et les recherches, et une correspondance entre les recherches et les voyages. Il a été prouvé que les tactiques médiatiques encourageant les voyageurs potentiels à penser aux voyages entraînent des recherches en ligne sur les voyages, ce qui a des retombées positives sur les réservations.

Voyages d'agrément (visiteurs américains)			
RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À court terme : Les voyageurs cibles recherchent des destinations canadiennes	Nombre de recherches pour des destinations canadiennes par rapport à celles pour des destinations concurrentes, comparativement aux chiffres de 2019	2022 : Résultats de 15 % supérieurs à ceux de la base de référence <sup>b</sup>	Données hebdomadaires sur l'indice du volume de recherches dans Google dans les États ciblés pour des destinations canadiennes par rapport aux destinations concurrentes; sur la base des campagnes de DC en œuvre dans le marché
À moyen terme : La reprise économique du tourisme est stimulée	Recettes touristiques attribuables à Destination Canada provenant des visiteurs américains	2023 : 200,3 millions de dollars 2024 : 267,4 millions de dollars	Évaluation interne des retombées fondée sur la hausse des recherches et des activités des professionnels des voyages
À long terme : Les voyageurs cibles recommandent le Canada en tant que destination	Classement lié au taux de recommandation net du Canada par rapport aux autres destinations étrangères parmi les visiteurs américains ayant déjà voyagé au pays	2025 : Occuper au minimum la cinquième place du classement moyen dans les États américains prioritaires 2026 : Occuper au minimum la cinquième place du classement moyen dans les États américains prioritaires	Enquête <i>Veille touristique mondiale</i>

<sup>b</sup> Par rapport à toutes les destinations étrangères des États prioritaires, en moyenne, comparativement à 2019.

## Voyages d'agrément (visiteurs étrangers autres qu'américains)

RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À court terme : Les voyageurs cibles recherchent des destinations canadiennes	Nombre de recherches pour des destinations canadiennes par rapport à celles pour des destinations concurrentes, comparativement aux chiffres de 2019	2022 : Surpasser les destinations concurrentes dans trois marchés de Destination Canada	Données hebdomadaires sur l'indice du volume de recherches dans Google pour des destinations canadiennes par rapport aux destinations concurrentes; sur la base des campagnes de DC en œuvre dans le marché
À moyen terme : La reprise économique du tourisme est stimulée	Recettes touristiques attribuables à Destination Canada provenant des visiteurs étrangers (autres qu'américains)	2022 : Année de référence 2023 : 475,4 millions de dollars 2024 : 494,0 millions de dollars	Évaluation interne des retombées fondée sur la hausse des recherches et des activités des professionnels des voyages
À long terme : Les voyageurs cibles recommandent le Canada en tant que destination	Classement lié au taux de recommandation net du Canada dans les marchés cibles par rapport aux destinations étrangères parmi les visiteurs étrangers (autres qu'américains) ayant déjà voyagé au pays	2025 : Occuper l'une des deux premières places dans tous les marchés de Destination Canada (hors États-Unis) 2026 : Occuper la première place dans tous les marchés de Destination Canada (hors États-Unis)	Enquête <i>Veille touristique mondiale</i>



Événements d'affaires			
RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À court et à moyen termes : Les décideurs cibles choisissent le Canada pour la tenue de leur prochain événement d'affaires	Nombre d'événements d'affaires réservés par des organisations internationales pour les années à venir <sup>c</sup>	2022 : 625 événements à la fin de l'année 2023 : 789 événements à la fin de l'année 2024 : 1 003 événements à la fin de l'année	Rapports sur le rythme de progression de Destination Canada (tous les mois)
	Valeur des événements d'affaires réservés par des organisations internationales pour les années à venir <sup>c</sup>	2022 : valeur de 1,06 milliard de dollars à la fin de l'année 2023 : valeur de 1,22 milliard de dollars à la fin de l'année 2024 : valeur de 1,42 milliard de dollars à la fin de l'année	
À long terme : Les planificateurs de réunions recommandent le Canada en tant que destination pour les événements d'affaires	Classement du Canada en tant que destination pour les événements d'affaires	Les objectifs seront fixés une fois la méthode définie en 2022	

<sup>c</sup> Avant la pandémie, les pistes étaient un premier indicateur des événements qui seraient organisés ultérieurement. Depuis le début de la pandémie, la priorité des groupes d'événements d'affaires a été de reprogrammer les événements prévus qui avaient été mis en suspens en raison de la crise et de les remettre aux prochaines années. Parallèlement, les groupes préparent activement de nouveaux événements d'affaires. De la même manière, Destination Canada et ses partenaires de l'Équipe Canada s'efforcent de sauver les événements prévus qui ont été mis en suspens et de les remettre aux prochaines années tout en tentant de planifier de nouveaux événements pour l'avenir. Par conséquent, le nombre et la valeur des événements d'affaires réservés sont des mesures viables à court et à moyen termes.

Développement des destinations			
RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIF	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À court terme : L'alignement stratégique avec les partenaires régionaux est renforcé	Nombre de stratégies régionales communes avec un financement avéré et harmonisé	2022 : Deux stratégies	Suivi interne
À moyen terme : Les investissements publics et privés dans les produits touristiques canadiens augmentent	Augmentation des investissements des secteurs public et privé dans les produits touristiques	Les objectifs des prochaines années seront fixés une fois la méthode définie en 2022.	
À long terme : Les Canadiens sont heureux d'accueillir des visiteurs dans leurs communautés	Perception des Canadiens quant au rôle que joue l'économie du tourisme dans leur prospérité et leur bien-être	Les objectifs des prochaines années seront fixés une fois la méthode définie en 2022.	

Partenariats			
RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIF	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À court, à moyen et à long termes : Alignement des partenaires	Ratio de co-investissement des partenaires <sup>d</sup>	1:1	Suivi financier interne (tous les ans)

<sup>d</sup> La décision de financement pour Destination Canada dans le budget de 2017 stipulait que les campagnes de marketing de l'organisme devaient chercher à attirer des investissements équivalents aux siens de la part de ses partenaires. L'objectif associé au ratio de co-investissement des partenaires, soit 1:1, visait à évaluer l'alignement des partenaires sur Destination Canada.

Ces dernières années, et tout particulièrement durant la pandémie, notre façon de nouer des partenariats et l'identité de nos partenaires ont évolué. Avec nos partenaires, nous exécutons des stratégies de marketing conjoint qui permettent l'échange de précieux renseignements de marketing, la réduction des coûts et du travail, et des économies d'échelle accrues. À titre d'exemple, un partenariat parallèle avec Expedia nous a fourni ainsi qu'à nos partenaires des renseignements précieux.

Si la nature de nos partenariats a changé, l'alignement de nos investissements et de nos activités de marketing s'est renforcé. Toutefois, en raison des changements apportés, il est impossible de mesurer adéquatement toute la portée des investissements conjoints avec la méthode actuelle basée sur la contribution des partenaires. Tout en continuant à mettre en œuvre de nouveaux modèles de partenariat visant à accroître les retombées nettes pour l'industrie touristique du Canada, nous étudions de nouvelles approches pour mesurer de manière plus précise toute la portée de l'alignement des partenaires au moyen de contributions directes et indirectes. Nous prévoyons définir une méthode révisée en 2022.

# ANNEXE D : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

## Situation financière

La pandémie de COVID-19 a dévasté l'industrie mondiale du tourisme. Nous avons entrepris d'adapter rapidement tous les aspects de notre activité afin de contribuer à atténuer les conséquences négatives sur notre économie du tourisme et de rebâtir le tourisme en mieux. Les états financiers et les budgets du plan d'entreprise 2022-2026 reflètent cette nouvelle réalité et tiennent compte de notre stratégie actualisée pour faire face au contexte actuel. Cette stratégie à court terme comprend l'adoption d'une approche fondée sur les données et l'analytique pour déterminer où investir en priorité, à mesure de la réouverture des frontières et de la reprise des voyages internationaux et intérieurs. Nous investissons dans notre capacité de recherche et d'analytique dans la perspective de diffuser des renseignements à nos partenaires afin de les aider à prendre des décisions plus éclairées et à effectuer des dépenses pertinentes. En outre, nos efforts de développement des destinations visent à créer et à maintenir une économie touristique quatre saisons forte et régénératrice.

Dans son budget de 2021, le gouvernement fédéral a annoncé qu'il affectera 100 millions de dollars sur trois exercices gouvernementaux (de 2021-2022 à 2023-2024) au financement de campagnes de marketing nationales et internationales visant à aider les voyageurs à découvrir le Canada.

Comme indiqué ci-dessus, le plan d'entreprise 2022-2026 tient compte des crédits parlementaires de base de 96,2 millions de dollars par année et du financement ponctuel supplémentaire de 100 millions de dollars prévu au budget de 2021. Les crédits étaient de 95,7 millions de dollars en 2020; ils devraient se chiffrer à 110,9 millions de dollars en 2021, augmenter en 2022 et en 2023 grâce au financement ponctuel et retomber à leur niveau de base de 96,2 millions de dollars en 2024 et les années suivantes.

L'ensemble de nos dépenses continues en services généraux représente moins de 10 % de nos charges totales. Ainsi, nous arrivons à consacrer directement la majeure partie de nos crédits parlementaires aux programmes de marketing et de ventes, à la stratégie, à l'analytique et à la gestion des destinations, ainsi qu'aux efforts de reprise dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

## Hypothèses principales

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

- Nos crédits parlementaires de base restent inchangés à 96,2 millions de dollars, tandis que nous prévoyons étendre notre stratégie dans les domaines des données et de l'analytique, du développement des destinations et d'autres nouvelles initiatives.

- Un financement ponctuel de 100 millions de dollars sur trois exercices gouvernementaux annoncé dans le budget de 2021 pour aider les visiteurs à découvrir le Canada contribuera à relancer l'économie du tourisme à mesure que les frontières rouvrent et que les voyages reprennent.

# État de la situation financière

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2020 à 2026

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 31 déc. 2020	Chiffres estimés 31 déc. 2021	Chiffres prévus 31 déc. 2022	Chiffres prévus 31 déc. 2023	Chiffres prévus 31 déc. 2024	Chiffres prévus 31 déc. 2025	Chiffres prévus 31 déc. 2026
<b>Actifs financiers</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	37 784	23 625	26 405	22 123	19 210	18 995	18 873
Créances							
Contributions des partenaires	1 306	239	0	0	297	594	890
Gouvernement du Canada	418	500	500	500	500	500	500
Autres	1	15	15	15	15	15	15
Placements de portefeuille	713	574	492	356	267	225	182
Actif au titre des prestations constituées	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450
	<b>41 672</b>	<b>26 403</b>	<b>28 862</b>	<b>24 445</b>	<b>21 739</b>	<b>21 780</b>	<b>21 911</b>
<b>Passifs</b>							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	3 427	15 704	17 455	13 587	10 966	11 175	11 389
Rémunération des employés	2 182	2 182	2 182	2 182	2 182	2 182	2 182
Gouvernement du Canada	75	75	200	200	200	200	200
Produits reportés	1 845	1 200	700	700	700	700	700
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail	482	382	283	184	85	0	0
Passif au titre des prestations constituées	3 749	3 585	3 503	3 421	3 339	3 257	3 175
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	164	164	164	164	164	164	164
	<b>11 924</b>	<b>23 292</b>	<b>24 487</b>	<b>20 439</b>	<b>17 636</b>	<b>17 678</b>	<b>17 810</b>
<b>Actifs financiers nets</b>	<b>29 748</b>	<b>3 111</b>	<b>4 375</b>	<b>4 006</b>	<b>4 103</b>	<b>4 102</b>	<b>4 101</b>
<b>Actifs non financiers</b>							
Immobilisations corporelles	1 136	1 026	796	509	254	220	268
Charges payées d'avance et autres actifs	5 697	3 900	1 954	1 955	1 955	1 954	1 953
	<b>6 833</b>	<b>4 926</b>	<b>2 750</b>	<b>2 464</b>	<b>2 209</b>	<b>2 174</b>	<b>2 221</b>
<b>Excédent accumulé</b>	<b>36 581</b>	<b>8 037</b>	<b>7 125</b>	<b>6 470</b>	<b>6 312</b>	<b>6 276</b>	<b>6 322</b>

Notre situation financière demeurera relativement stable pour la période de planification 2022-2026, à l'exception d'une diminution en 2021 de 28,6 millions de dollars de l'excédent cumulé par rapport à 2020. Cet excédent et le financement supplémentaire de 100 millions de dollars serviront à financer nos nouvelles initiatives stratégiques en 2021 ainsi que des activités de marketing et de ventes soutenues de 2021 à 2023, pendant les phases de reprise et de résilience dans un contexte marqué par la pandémie de COVID-19.

## Actifs

Les actifs financiers devraient diminuer entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021 – puisque nous utilisons notre excédent accumulé en 2021 – et se stabiliser sur la période planifiée restante.

**Passifs**

Notre passif global devrait augmenter entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2022, avant de diminuer pour la période 2023-2026. Cela s'explique par la variation du solde des comptes créditeurs, qui suivra les fluctuations des programmes relatifs au marketing et aux ventes, à la stratégie, à l'analytique et à la gestion des destinations au cours de la même période, en raison du financement ponctuel supplémentaire prévu au budget fédéral de 2021.

**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, les éventuelles 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 la majeure partie de l'excédent accumulé pour améliorer le marketing en 2021, ce qui produira un déficit accru de l'exercice.

# État des résultats

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)	Chiffres réels 2020	Chiffres estimés 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026
<b>Produits</b>							
Contributions des partenaires	3 143	1 608	-	-	2 000	4 000	6 000
Autres	1 361	1 155	974	952	971	990	1 010
	4 504	2 763	974	952	2 971	4 990	7 010
<b>Charges</b>							
Marketing et ventes	67 567	126 507	134 812	99 863	76 844	78 694	80 542
Analytique et gestion des destinations*	4 100	6 197	12 179	11 996	12 053	12 223	12 394
Services généraux et stratégie*	8 549	9 136	10 681	10 792	10 045	10 144	10 084
Amortissement des immobilisations corporelles	330	350	375	377	345	124	102
	80 546	142 191	158 046	123 028	99 289	101 186	103 123
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(76 042)	(139 428)	(157 072)	(122 076)	(96 318)	(96 195)	(96 113)
Crédits parlementaires	95 666	110 900	156 160	121 420	96 160	96 160	96 160
Excédent (déficit) de fonctionnement	19 624	(28 528)	(912)	(656)	(158)	(35)	47
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	16 906	36 530	8 002	7 090	6 434	6 276	6 241
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	36 530	8 002	7 090	6 434	6 276	6 241	6 288
<b>Ratio des charges de fonctionnement par rapport aux charges de marketing et de ventes**</b>	<b>12 %</b>	<b>7 %</b>	<b>7 %</b>	<b>10 %</b>	<b>11 %</b>	<b>11 %</b>	<b>11 %</b>

\* Afin d'assurer la cohérence de l'ensemble des données avec les estimations pour 2021 à 2026, les chiffres réels de 2020 ont été mis à jour. Ils reflètent l'inclusion des dépenses de stratégie au poste Services généraux et stratégie, ces dépenses étant auparavant comptabilisées au poste Analytique et gestion des destinations.

\*\* Les charges de fonctionnement incluent les dépenses liées aux services généraux et à la stratégie; les charges de marketing et de ventes incluent les dépenses liées à la recherche, à l'analytique et à la gestion des destinations.

## Produits

### Crédits parlementaires

Notre financement provient principalement des crédits parlementaires du gouvernement du Canada, lesquels se chiffraient à 95,7 millions de dollars en 2020. Les crédits augmenteront pour la période 2021-2023 en raison d'un financement supplémentaire ponctuel pour aider les visiteurs à découvrir le Canada.

Pour la période 2021-2023, nous recevrons deux sources de crédits : les crédits de base et le financement ponctuel de 100 millions de dollars. (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.) Voici le détail de ces deux sources de crédits :

- Un financement de base de 96,2 millions de dollars en 2021, également confirmé pour chaque année subséquente du cycle de planification;
- Un financement supplémentaire de 100 millions de dollars prévu au budget de 2021 pour aider les visiteurs à découvrir le Canada.

Pour la période 2024-2026, nous recevrons uniquement notre financement de base.

#### 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. Seules les contributions en espèces sont comptabilisées et inscrites au poste Contributions des partenaires dans l'état des résultats.

Nous établissons des 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.

Nous prévoyons une forte diminution des contributions en espèces pour la période 2020-2026, car nous nous attendons à ce que les restrictions de voyage liées à la COVID-19 aient des conséquences financières durables pour tous nos partenaires. Avant même la pandémie, plusieurs de nos partenaires traditionnels avaient connu des baisses de budget qui avaient réduit le capital disponible pour investir dans nos campagnes de marketing.

#### **Charges**

Les charges concordent généralement avec nos crédits, à l'exception de l'utilisation de notre excédent accumulé en 2021 pour poursuivre nos campagnes de marketing nationales et nos nouvelles initiatives stratégiques.

#### Programmes

Nous avons pris l'engagement de consacrer au moins 90 % de l'ensemble des produits et des crédits parlementaires au marketing et aux ventes, à la recherche, à l'analytique et à la gestion des destinations tout au long du cycle de planification 2022-2026. Des changements dans les crédits parlementaires annuels et la baisse prévue des contributions en espèces des partenaires ont une incidence directe sur le niveau et les ratios des dépenses de programme.

#### Services généraux et stratégie

Sur l'ensemble de la période de planification, le coût des services généraux devrait rester sous le plafond de 15 % des dépenses de programme imposé par le Conseil du Trésor. Nous nous sommes engagés à consacrer aux services généraux des dépenses bien inférieures à ce plafond tout au long du cycle de planification 2022-2026, y compris les années où les crédits seront ramenés à leur niveau de base.

Les dépenses de services généraux et celles de stratégie devraient augmenter pour la période 2021-2023 pour inclure la portée plus large de nos nouveaux efforts stratégiques qui iront au-delà du marketing et des ventes, avant de diminuer et de se stabiliser pour la période 2024-2026. En outre, ces investissements s'imposent pour renforcer et moderniser notre matériel informatique et notre cadre de contrôle interne, mais aussi pour optimiser nos processus de fonctionnement afin d'améliorer notre efficacité. La formation demeure une priorité pour Destination Canada. L'objectif est de s'assurer que nous disposons d'une main-d'œuvre agile et performante, et d'offrir au personnel des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement : c'est un élément clé de notre proposition de valeur pour les employés afin de recruter et de retenir les talents et d'accroître l'engagement et l'autonomisation des employés.

#### 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.



# État des gains et pertes de réévaluation

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2020	Chiffres estimés 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice	(194)	51	35	35	35	35	35
Gains non réalisés (pertes non réalisées) attribuables au cours du change	51	35	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)
Montants reclassés dans l'état des résultats	194	(51)	35	35	35	35	35
Gains de réévaluation nets pour l'exercice	245	(16)	-	-	-	-	-
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) à la fin de l'exercice	51	35	35	35	35	35	35

# 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 2020	Chiffres estimés 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026
<b>Excédent (déficit) accumulé de l'exercice</b>	19 624	(28 528)	(912)	(656)	(158)	(35)	47
Acquisition d'immobilisations corporelles	(57)	(240)	(145)	(90)	(90)	(90)	(150)
Amortissement des immobilisations corporelles	330	350	375	377	345	124	102
Cession nette d'immobilisations corporelles	4	-	-	-	-	-	-
	277	110	230	287	255	34	(48)
<b>Effet de la variation des autres actifs non financiers</b>							
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance	(3 976)	1 797	1 946	-	-	-	-
	(3 976)	1 797	1 946	-	-	-	-
Gains de réévaluation	245	(16)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	16 170	(26 637)	1 264	(369)	97	(1)	(1)
<b>Actifs financiers nets au début de l'exercice</b>	13 578	29 748	3 111	4 375	4 006	4 103	4 102
<b>Actifs financiers nets à la fin de l'exercice</b>	29 748	3 111	4 375	4 006	4 103	4 102	4 101

# État des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2020	Chiffres estimés 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026
<b>Activités de fonctionnement</b>							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement	95 666	110 900	156 160	121 420	96 160	96 160	96 160
Contributions des partenaires	4 811	2 030	(261)	-	1 703	3 703	5 703
Autres produits	886	671	483	453	464	489	586
Intérêt	377	385	392	400	408	416	425
	101 740	113 987	156 775	122 274	98 736	100 770	102 874
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(80 982)	(111 940)	(135 407)	(108 076)	(84 687)	(83 752)	(85 480)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(14 893)	(16 087)	(18 525)	(18 525)	(16 961)	(17 183)	(17 409)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement	5 865	(14 040)	2 843	(4 326)	(2 912)	(165)	(15)
<b>Activités d'investissement en immobilisations</b>							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(57)	(240)	(145)	(90)	(90)	(90)	(150)
<b>Activités de placement</b>							
(Acquisition) cession de placements de portefeuille	90	139	83	135	89	42	43
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice	245	(16)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice	6 143	(14 158)	2 781	(4 281)	(2 912)	(213)	(122)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>	31 641	37 784	23 625	26 405	22 123	19 210	18 995
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>	37 784	23 625	26 405	22 123	19 210	18 995	18 873

# 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 2020	Chiffres estimés 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026
<b>Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations</b>							
Montants votés : exercice précédent							
Budget principal	100 666	95 666	96 160	96 160	96 160	96 160	96 160
Budget fédéral de 2021 (Aider les visiteurs à découvrir le Canada)	-	-	25 000	60 000	15 000	-	-
Budgets supplémentaires A et B	-	-	-	-	-	-	-
	100 666	95 666	121 160	156 160	111 160	96 160	96 160
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(76 750)	(71 750)	(86 984)	(121 984)	(87 244)	(72 244)	(72 244)
Montants constatés durant l'exercice en cours	23 916	23 916	34 176	34 176	23 916	23 916	23 916
Montants votés : exercice en cours							
Budget principal	95 666	96 160	96 160	96 160	96 160	96 160	96 160
Budget fédéral de 2021 (Aider les visiteurs à découvrir le Canada)	-	25 000	60 000	15 000	-	-	-
	95 666	121 160	156 160	111 160	96 160	96 160	96 160
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(23 916)	(34 176)	(34 176)	(23 916)	(23 916)	(23 916)	(23 916)
Montants constatés durant l'exercice en cours	71 750	86 984	121 984	87 244	72 244	72 244	72 244
<b>Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice</b>	95 666	110 900	156 160	121 420	96 160	96 160	96 160

# Budget de fonctionnement

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2020	Chiffres prévus 2020	Écart	Chiffres estimés 2021	Chiffres prévus 2021	Écart	Chiffres prévus 2022
<b>Contributions des partenaires</b>	3 143	20 000	(16 857)	1 608	509	1 099	-
<b>Autres produits</b>	1 361	1 485	(124)	1 155	1 100	56	974
<b>Coûts de fonctionnement</b>							
Marketing et ventes	67 567	110 963	(43 396)	126 507	136 787	(10 280)	134 812
Analytique et gestion des destinations	4 100	4 653	(553)	6 197	6 705	(508)	12 179
Services généraux et stratégie	8 648	8 884	(236)	9 235	9 915	(680)	10 780
	<b>80 315</b>	<b>124 500</b>	<b>(44 185)</b>	<b>141 940</b>	<b>153 408</b>	<b>(11 468)</b>	<b>157 771</b>
<b>Coût de fonctionnement net</b>	<b>(75 811)</b>	<b>(103 015)</b>	<b>27 204</b>	<b>(139 177)</b>	<b>(151 799)</b>	<b>12 623</b>	<b>(156 796)</b>
<b>Financé par :</b>							
Crédits parlementaires	95 666	99 156	(3 490)	110 900	117 395	(6 495)	156 160
<b>Excédent (déficit) net</b>	<b>19 855</b>	<b>(3 859)</b>	<b>23 714</b>	<b>(28 277)</b>	<b>(34 404)</b>	<b>6 128</b>	<b>(636)</b>

On anticipe que les contributions en espèces des partenaires diminueront par rapport à 2020 en raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions de voyage en vigueur pendant la majeure partie de 2020 et qui devraient se poursuivre dans les années à venir. Cette diminution supplémentaire des contributions en espèces a entraîné une baisse des dépenses de marketing et de ventes et des dépenses en services généraux par rapport au plan et aux exercices précédents. En 2021, les frontières ont rouvert et le Canada a reçu plus de visiteurs qu'en 2020; cependant, les nouvelles vagues de COVID-19 et les réglementations différentes d'une région à l'autre du pays ayant retardé nos plans de reprise initiaux, les dépenses de marketing et de ventes devraient être inférieures de 10,3 millions de dollars aux prévisions.

Les coûts de fonctionnement en 2021 sont ventilés comme suit :

- Marketing et ventes : 93 % en coûts des programmes, 6 % en salaires et 1 % en frais administratifs (location des bureaux à l'étranger, TI [logiciels et plateformes Web], services professionnels, frais de bureau et frais de voyage et d'accueil);
- Analytique et gestion de la destination : 71 % en coûts des programmes, 29 % en salaires et moins de 1 % en frais administratifs;
- Services généraux et stratégie : 63 % en salaires et 37 % en frais administratifs (services professionnels, TI [logiciels et matériel informatique], location des bureaux au Canada, télécommunications et assurances).

# Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2020	Chiffres prévus 2020	Chiffres estimés 2021	Chiffres prévus 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026
Immobilisations corporelles									
Améliorations locatives et désaffectation	-	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Mobilier de bureau	-	5 000	15 000	5 000	10 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Matériel informatique et logiciels	57 000	120 000	210 000	170 000	120 000	70 000	70 000	70 000	130 000
<b>Total</b>	<b>57 000</b>	<b>140 000</b>	<b>240 000</b>	<b>190 000</b>	<b>145 000</b>	<b>90 000</b>	<b>90 000</b>	<b>90 000</b>	<b>150 000</b>

L'année 2021 devrait inclure quelques dépenses modestes en immobilisations, pour mettre à jour le matériel informatique et les logiciels afin que le personnel puisse travailler efficacement à domicile. Pour le bon fonctionnement de notre nouveau modèle de travail hybride, nous devrions encore avoir besoin en 2022 de consacrer des fonds à l'achat de matériel informatique et de logiciels ainsi qu'à la mise à niveau des pare-feu et des équipements audiovisuels. Dans le plan quinquennal couvrant la période 2022-2026, les dépenses en immobilisations comprennent également la mise à niveau de notre dispositif de stockage de données et de l'alimentation électrique au siège social en 2026, 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 2020	Chiffres estimés 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026
<b>Voyages</b>							
Activités opérationnelles	812 382	153 448	4 467 257	4 467 257	4 378 000	4 378 000	4 378 000
Principaux intervenants	18 135	109 846	190 919	190 919	187 000	187 000	187 000
Gouvernance interne et formation	48 964	54 919	202 622	202 622	199 000	199 000	199 000
<b>Accueil</b>	72 311	231 000	778 875	778 875	763 000	763 000	763 000
<b>Conférences</b>	24 821	8 954	56 912	56 912	56 000	56 000	56 000
<b>Total</b>	976 613	558 167	5 696 585	5 696 585	5 583 000	5 583 000	5 583 000

# 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 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. Les crédits parlementaires affectés 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 sur la durée effective du contrat ou au moment où se déroule l'activité de marketing. 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 recouvrés auprès de partenaires qui partagent des locaux avec Destination Canada, 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 qui y a donné lieu.

## 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 charges de fonctionnement, au poste Services généraux et stratégie. 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 de fonds communs de placement. 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 2019 et 2020, 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 au poste Services généraux et stratégie aux fins du calcul du coût de fonctionnement net.

**l) Avantages sociaux futurs**

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 non amortis engagés avant le règlement du régime et liés à l'obligation réglée sont comptabilisés dans l'exercice au cours duquel le règlement a eu lieu. Ce montant est compris dans le gain ou la perte découlant du règlement. Les gains et les pertes déterminés lors du règlement d'un régime sont comptabilisés dans l'état des résultats de l'exercice au cours duquel le règlement a eu lieu.

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimée 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 2020, la DMERCA a été évaluée à 0,0 an (5,6 ans en 2019) pour le régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme (RRA), à 0,0 an (0,0 an en 2019) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme (RRS), à 14 ans (15,5 ans en 2019) pour le régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 21 ans (21 ans en 2019) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 14 ans (12 ans en 2019) pour les prestations de départ et à 14 ans (14 ans en 2019) pour les prestations de congé de maladie.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni ou aux États-Unis participent aux régimes de retraite 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 créditeurs et 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, aux éventualités, aux produits provenant des partenaires, aux charges payées d'avance et aux charges à payer.

#### **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 E : GESTION DU RISQUE

## Survol

### Contexte

Pour gérer les risques, nous faisons appel à des processus d'évaluation officiels relevant tant du personnel que du conseil d'administration ainsi qu'à l'expertise et au soutien d'un conseiller indépendant. En outre, le Bureau du vérificateur général du Canada vérifie chaque année nos états financiers et nos notes afférentes, et nous surveille au moyen d'examen spéciaux périodiques, comme l'exige 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.

Notre conseiller indépendant facilite le processus de gestion des risques d'entreprise pour l'organisation. Pendant que notre personnel s'occupe de déterminer les risques et les mesures d'atténuation, notre conseiller indépendant apporte son soutien avec ce qui suit :

- Ateliers avec le personnel pour déterminer les risques et les activités d'atténuation éventuelles;
- Ateliers avec la haute direction pour évaluer les principaux risques (c.-à-d. déterminer l'impact de chaque risque et la probabilité qu'il se manifeste);
- Discussions avec la haute direction sur les résultats de l'atelier de classement des risques afin de convenir du classement final des risques, des mesures d'atténuation et des catégories de risques (stratégiques ou opérationnels).

Les risques stratégiques sont présentés au comité de vérification et des pensions pour examen et discussion. Des mises à jour supplémentaires sont apportées aux risques, à la suite de la contribution et des recommandations du comité.

### Approche et critères

Notre approche de l'évaluation des risques suit les principaux cadres de gestion des risques d'entreprise : nous suivons un ensemble d'activités coordonnées pour repérer et gérer les risques en temps opportun, de manière cohérente, systématique et crédible.

- Nous évaluons notre **goût du risque** en fonction de la quantité et du type de risques que nous sommes prêts à accepter dans la poursuite de nos grands objectifs. Bien que nous n'ayons pas produit de déclaration sur le goût du risque, la direction a un goût du risque modéré en ce qui concerne l'accomplissement de notre mandat.
- Nous déterminons notre **tolérance au risque**, qui reflète notre goût du risque pour un risque en particulier. Il n'a pas été défini en raison de la maturité du programme de gestion des risques d'entreprise, du contexte lié à la COVID-19 et de l'évolution du modèle opérationnel. Cela dit, nous avons une faible tolérance au risque pour ce qui est des opérations financières, étant donné les contrôles financiers internes étendus que nous utilisons.
- Nous avons élaboré une échelle à cinq niveaux pour **évaluer l'impact et la probabilité de nos risques stratégiques**. Les descriptions et les critères d'évaluation des risques sont présentés dans le tableau ci-après. Conformément aux pratiques exemplaires préconisées par notre conseiller externe, nous évaluons et signalons les

risques sur la base du « risque résiduel », c'est-à-dire après avoir pris en compte les activités d'atténuation. La communication du risque résiduel est jugée appropriée, compte tenu du niveau de compréhension de nos risques requis par nos intervenants internes et externes dans l'élaboration de nos objectifs stratégiques, de la maturité de notre processus de gestion des risques d'entreprise et de la taille de notre organisme. Le risque inhérent est pris en compte dans l'élaboration de notre plan d'audit interne fondé sur les risques.

## Surveillance des risques

Le processus officiel d'évaluation des risques est mené annuellement. Toutefois, la direction prévoit examiner l'évolution des risques et évaluer les progrès des plans d'action d'atténuation de façon périodique tout au long de l'année.

## Description de l'évaluation des risques et critères d'évaluation

Lors de notre évaluation officielle des risques, nous utilisons l'échelle suivante à cinq niveaux (élevé/plutôt élevé/moyen/plutôt faible/faible) pour évaluer l'impact des risques et la probabilité de leur survenance sur une base résiduelle, après avoir pris en compte nos activités d'atténuation. Les descriptions et les critères d'évaluation des risques suivants sont utilisés :


POIDS DE L'IMPACT	DESCRIPTION	DEGRÉ DE PROBABILITÉ	DESCRIPTION
Élevé	Le risque aurait un impact négatif de taille avec des conséquences importantes pour Destination Canada (p. ex. l'incapacité totale de fonctionner) et nos clients, les relations avec l'actionnaire ou les intervenants, le budget et les opérations financières, les opérations internes et l'apprentissage et la croissance.	Élevé	Il est quasiment certain que le risque se produise (80 % de probabilité ou plus). Il est possible que le risque se produise fréquemment.
Plutôt élevé	Le risque aurait un impact négatif sur Destination Canada. Ses conséquences limiteraient notre capacité à fonctionner de manière efficace et efficiente.	Plutôt élevé	Il est assez probable que le risque se produise (60 % à 80 % de probabilité). Il est possible que le risque se produise plus d'une fois.
Moyen	Le risque aurait un impact négatif sur Destination Canada. Ses conséquences perturberaient notre capacité à fonctionner de manière efficace et efficiente.	Moyen	Il est possible que le risque se produise (40 % à 60 % de probabilité). Il est peu probable que le risque se produise plus d'une fois.
Plutôt faible	Le risque aurait un impact minime sur Destination Canada. Ses conséquences seraient mineures ou réparables.	Plutôt faible	Il est possible que le risque se produise (20 % à 40 % de probabilité). Il est peu probable que le risque se produise plus d'une fois.
Faible	Le risque aurait un impact négligeable sur Destination Canada.	Faible	Il est peu probable que le risque se produise (20 % de probabilité ou moins). Il est vraiment très peu probable que le risque se produise.


# Risques et réponses aux risques

Les répercussions majeures de la pandémie sur le tourisme et sur le contexte dans lequel nous menons nos activités ont nécessité un réexamen des principaux risques touchant le secteur du tourisme ainsi que notre organisme. Nous avons relevé des problèmes majeurs dans la chaîne d'approvisionnement des produits touristiques en raison de la fermeture permanente d'entreprises, de la réduction des liaisons aériennes, de l'exclusion ou de la sous-représentation systémiques de certains groupes et communautés, et des conséquences environnementales. Le nouveau cadre de gestion des risques va au-delà des risques organisationnels et financiers habituels; il classe les risques stratégiques dans quatre catégories :


- Économique – Cette catégorie englobe les changements dans la conjoncture macroéconomique, comme les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, la géopolitique et les grands événements mondiaux qui pourraient entraîner des répercussions négatives sur les stratégies d'affaires, les activités et les investissements. Il existe un risque que les activités de Destination Canada n'améliorent pas les résultats dans le secteur du tourisme, en raison de la concurrence féroce d'autres pays et du fait que d'autres secteurs du Canada se disputent le même bassin limité de main-d'œuvre et d'investissements en capital.
- Environnemental – Cette catégorie englobe les effets des changements climatiques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la durabilité de la chaîne d'approvisionnement. Il y a un risque que les activités touristiques dont Destination Canada fait la promotion aient des répercussions négatives sur les ressources touristiques présentées.
- Social – Cette catégorie porte sur la gestion des relations de travail, de la diversité et de l'inclusion. Il y a un risque que les activités courantes et de promotion du tourisme de Destination Canada ne tiennent pas compte de toutes les parties concernées, ne soient pas équitables à l'égard de toutes les personnes et communautés locales touchées ou que l'organisme n'attire pas une main-d'œuvre diversifiée.
- Gouvernance – Cette catégorie porte sur le leadership, les contrôles internes et l'éthique pour encourager une meilleure responsabilisation et une transparence accrue. Il y a un risque que les activités de gouvernance de Destination Canada ne tiennent pas compte de l'évolution rapide du contexte commercial mondial et qu'elles nuisent ainsi à l'efficacité et à l'efficience globales de l'organisme.


La liste actualisée des risques stratégiques présentée ci-dessous a vocation à mieux refléter notre nouvelle réalité et à s'harmoniser davantage avec notre stratégie révisée. Comme ces risques sont inédits dans un contexte marqué par la pandémie de COVID-19, nous ne disposons pas d'éléments de comparaison avec les années précédentes.

 Risque résiduel élevé


 Risque résiduel plutôt élevé

 Risque résiduel moyen

 Risque résiduel plutôt faible

 Risque résiduel faible


## ÉCONOMIQUE – PANDÉMIE

2022 : 

La pandémie de COVID-19 a nui à tous égards à l'industrie touristique, obligeant de nombreuses organisations à cesser leurs activités et entraînant des répercussions négatives durables pour celles qui ont survécu. Alors que le monde se concentre sur la reprise, la demande de voyages d'agrément est appelée à augmenter. Cependant, comme l'offre touristique a diminué, cela prendra peut-être plus de temps pour retrouver le volume de voyages d'avant la pandémie. Il existe un risque que les activités de Destination Canada n'améliorent pas les résultats dans le secteur du tourisme, en raison de la concurrence féroce d'autres pays et du fait que d'autres secteurs du Canada se disputent le même bassin limité de main-d'œuvre et d'investissements en capital.

**Mesures d'atténuation :** Nous exerçons nos activités dans un contexte où les ressources sont limitées et sommes conscients de la concurrence d'autres secteurs qui voudront peut-être investir davantage, au vu de leurs propres réalités économiques. Nous atténuons ce risque grâce à une gestion financière rigoureuse, à une capacité de collaboration exceptionnelle à l'échelle nationale avec nos partenaires de marketing provinciaux, territoriaux et de destination ainsi qu'à une mentalité axée sur l'amélioration continue qui nous permet de fonctionner aussi efficacement que possible avec les ressources dont nous disposons. Nous surveillons sans relâche l'environnement concurrentiel pour le compte des intervenants du secteur du tourisme et nous nous adaptons rapidement, le cas échéant, pour faire en sorte que le Canada soit bien préparé et en mesure d'obtenir sa juste part du tourisme de l'après-pandémie.

## ÉCONOMIQUE – CONFLIT ENTRE LA RUSSIE ET L'UKRAINE

2022 : 

L'invasion russe de l'Ukraine est une crise géopolitique majeure qui a des conséquences immédiates dans la région et au-delà. Les effets sur l'offre et la demande se feront sentir dans le monde entier à mesure que la confiance des consommateurs s'émousse et que le manque de liaisons dans les transports s'accroît. Les craintes en matière de sécurité risquent de saper la demande et de décourager les voyages long-courriers internationaux, les voyageurs privilégiant les destinations plus familières et proches de chez eux.


**Mesures d'atténuation :** Nous suivons de près l'opinion des voyageurs et adaptons en fonction de la situation nos prévisions pour les marchés ainsi que nos investissements, plans et contenu liés au marketing. Nous collaborons notamment avec nos partenaires du secteur des événements d'affaires afin de nous préparer ou de nous adapter aux changements de dernière minute. Nous nous tenons également informés des modifications et des suppressions de liaisons aériennes, et nous coopérons avec les grandes compagnies aériennes canadiennes et internationales dans le cadre d'activités de marketing conjoint.


## ENVIRONNEMENTAL


2022 : 


Étant donné que les transports et l'aménagement d'infrastructures touristiques nécessitent des ressources naturelles et ont un effet sur l'environnement à l'échelle locale, il y a un risque que les activités touristiques dont nous faisons la promotion aient des répercussions négatives sur les attraits touristiques présentés et entament l'acceptabilité sociale de notre travail.


**Mesures d'atténuation :** Notre développement des destinations est régi par des valeurs axées sur la localité, la communauté et l'environnement, tout en assurant la prospérité économique. Cette approche fondée sur des valeurs contribuera à atténuer les répercussions involontaires et négatives sur les attraits touristiques dont nous faisons la promotion. En tant que chef de file national, nous sensibiliserons nos partenaires de marketing et de l'industrie aux enjeux concernant la capacité des destinations et à la nécessité de tenir compte de l'environnement dans l'élaboration de leurs programmes. Nous les encouragerons à atteindre les objectifs du Canada en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et à collaborer avec les communautés en vue de favoriser des pratiques régénératrices. Nous mettrons en outre ces valeurs en avant auprès de nos voyageurs.

 Risque résiduel élevé

 Risque résiduel plutôt élevé

 Risque résiduel moyen

 Risque résiduel plutôt faible

 Risque résiduel faible

## MÉDIAS SOCIAUX

2022 :



Ces dernières années, l'accent a été progressivement mis sur les questions sociales touchant les communautés autochtones et d'autres minorités. Le secteur du tourisme repose sur la gestion des relations avec des groupes variés sur les plans géographique et ethnique dans le monde entier. À Destination Canada, nous nous appuyons également sur une main-d'œuvre diversifiée qui nous permet d'optimiser notre rendement. Il y a un risque que nos activités courantes et de promotion du tourisme ne tiennent pas compte de toutes les parties concernées et ne soient pas équitables à l'égard de toutes les personnes et communautés locales touchées. Le risque existe également que nous ne parvenions pas à attirer une main-d'œuvre diversifiée, ce qui compromettrait nos efforts visant à optimiser notre rendement.

**Mesures d'atténuation :** Nous déployons plusieurs initiatives pour veiller à ce que nos activités reflètent la diversité du Canada. Notamment, nous travaillons avec nos agences partenaires pour mettre en valeur toutes les facettes de la diversité dans notre marketing général, nous affinons nos processus de recrutement de ressources humaines, d'approvisionnement et dans d'autres domaines, nous formons notre personnel pour le sensibiliser à la question des préjugés, nous nous employons à favoriser la réconciliation avec les Autochtones par le biais du tourisme et nous suivons une stratégie pour l'autonomisation économique des communautés. Nous mettons en œuvre notre stratégie interne en matière de justice, d'équité, de diversité et d'inclusion de manière à favoriser la diversité dans nos activités et à représenter les communautés où nous sommes présents.

## GOUVERNANCE

2022 :



Dans le contexte actuel, les attentes des intervenants, des employés et des clients évoluent constamment. Les conditions économiques, sociales et environnementales ont connu des changements rapides et importants en l'espace de deux ans. Les organisations du secteur touristique se démènent pour représenter leur pays et leurs communautés sur les scènes régionale et mondiale. Il y a un risque que les activités de gouvernance de Destination Canada ne s'adaptent pas à l'évolution rapide du contexte commercial mondial et qu'elles nuisent ainsi à l'efficacité et à l'efficience globales de l'organisme.

**Mesures d'atténuation :** Nous avons mené une analyse de contexte approfondie en nous penchant sur les changements importants dans l'industrie touristique et nous avons adapté nos activités de gouvernance au contexte changeant. Cela impliquait de réunir un conseil d'administration composé de professionnels de l'industrie et des affaires chevronnés qui veillent à ce que notre orientation stratégique soit en phase avec l'évolution rapide du contexte. Nous avons mené une large consultation auprès du secteur pour élaborer une stratégie d'entreprise solide, mis en œuvre un ensemble complet de politiques pour traiter les opérations courantes, renforcé la gestion des risques d'entreprise et instauré un mécanisme d'audit interne faisant office de dernière ligne de défense. Nous évaluons notre rendement en fonction de nos propres objectifs et de ceux de nos partenaires, nous comparons certains aspects du rendement des marchés avec ceux de nos principaux concurrents et nous avons mis en place des contrôles adéquats en matière de technologies de l'information afin de nous protéger contre les cybermenaces qui pèsent sur l'exercice de nos activités dans le contexte actuel.



# ANNEXE F : 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 du gouverneur en conseil et du ministre. Voici quelques exemples de mesures prises pour nous conformer à ces instruments d'encadrement.

## *Politique sur la vaccination contre la COVID-19 applicable à l'administration publique centrale, y compris à la Gendarmerie royale du Canada*

Depuis le début de la pandémie, nous avons adopté un rôle proactif pour rester informés et suivre les conseils des autorités de santé publique locales et fédérales. À la fin de 2021, le gouvernement du Canada a exigé que tous les employés de la fonction publique, y compris ceux des sociétés d'État, soient entièrement vaccinés. Conformément aux orientations du gouvernement fédéral, nous avons peu après mis en œuvre notre propre politique définissant les exigences en matière de vaccination pour tous nos employés, dirigeants et membres du conseil d'administration.

Nous avons pris en compte et continuerons de prendre en compte les directives de santé publique dans tous nos programmes et activités opérationnelles, y compris le retour au travail et les événements de l'industrie, afin de préserver la santé et la sécurité de notre personnel et des autres personnes avec lesquelles nous pouvons entrer en contact.

## *Loi sur l'équité salariale*

En 2021, le gouvernement du Canada a adopté la *Loi sur l'équité salariale*. Cette loi est un volet important de l'engagement du gouvernement à combler l'écart salarial entre les sexes et à faire en sorte que les travailleurs et travailleuses reçoivent un salaire égal pour un travail de valeur égale.

Nous adhérons avec enthousiasme à cette loi et nous créerons un plan d'équité salariale pour que le travail des femmes soit reconnu et qu'elles soient rémunérées de façon équitable, maintenant et à l'avenir.

## *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, remis en mai 2021, portait sur l'exercice gouvernemental 2020-2021.

Afin de nous conformer davantage à l'esprit de la *Loi sur les langues officielles* et de favoriser la dualité linguistique du Canada, nous prenons des mesures pour renforcer nos pratiques en matière de langues officielles et faire en sorte que tous les membres du personnel comprennent bien leurs responsabilités à cet égard.

## *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 octobre 2021, portaient sur l'exercice gouvernemental 2020-2021.

## *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 le gouverneur 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 le gouverneur en conseil à respecter 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 et Code canadien du travail*

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* et le *Code canadien du travail* sont à la base de nos politiques sur le respect en milieu de travail. Ces politiques appuient notre engagement à offrir un milieu de travail positif dans lequel le respect et la dignité de tous les membres de notre équipe sont assurés. Il est crucial que notre personnel se sente en sécurité et ne craigne pas de faire l'objet de harcèlement, de discrimination ou d'intimidation. À la suite des mises à jour du *Code canadien du travail* visant à renforcer le cadre existant pour la prévention du harcèlement et de la violence, nous avons mis à jour nos politiques internes et formé le personnel aux nouveaux protocoles en 2021.

## **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 G : SOUTIEN DES PRIORITÉS ET DE L'ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

## En finir avec la COVID-19

Nous souscrivons à la priorité du gouvernement fédéral de protéger la santé et la sécurité du personnel de la fonction publique fédérale et des communautés dans lesquelles celui-ci habite et travaille. À ce titre, nous nous sommes alignés sur la politique du gouvernement du Canada et avons exigé que tous nos employés, dirigeants et membres du conseil d'administration soient entièrement vaccinés contre la COVID-19.

## Une économie plus résiliente

Notre stratégie consiste à renforcer la compétitivité des entreprises touristiques et à favoriser une prospérité économique durable. Pour ce faire, nous fournissons de précieux renseignements sur les programmes offerts par divers intervenants pour aider les entreprises touristiques à répondre à leurs besoins en main-d'œuvre. En outre, le pouvoir transformateur du tourisme régénératoire soutiendra la croissance économique durable, l'entrepreneuriat, la vitalité des communautés et l'identité canadienne. Enfin, dans le cadre de notre nouveau rôle dans le développement des destinations, nous préparons le terrain pour que l'industrie touristique du Canada sorte de la pandémie plus forte et plus résiliente.

## Un Canada égalitaire pour tous

Nous sommes fiers d'appuyer le gouvernement fédéral dans sa priorité de créer un Canada égalitaire pour tous. Voici quelques initiatives à cette fin :

- Afin de nous conformer à l'esprit de la *Loi sur les langues officielles* et de favoriser la dualité linguistique du Canada, nous prenons des mesures pour renforcer nos pratiques en matière de langues officielles et faire en sorte que tous les membres du personnel comprennent bien leurs responsabilités à cet égard.
- Pour mener à bien notre mandat, nous tenons compte de divers facteurs liés à l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) dans la sélection de nos publics cibles. En effet, les habitudes de voyage sont fortement influencées par des facteurs tels que le lieu, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, la situation socioéconomique, la scolarité, la situation de famille et les normes culturelles. Ces facteurs sont pris en considération dans nos plans et activités de marketing. En outre, sur le plan opérationnel, nous avons commencé à moderniser nos pratiques en matière de services généraux pour favoriser la diversité et l'inclusion. Nous avons actualisé nos pratiques relatives à l'approvisionnement afin de prendre en compte dans l'évaluation des soumissionnaires leurs politiques ou déclarations en matière de diversité et d'inclusion. Par ailleurs, nous avons introduit dans nos pratiques de recrutement des questions portant sur la diversité et l'inclusion afin de déterminer si les personnes candidates sont aptes à occuper un poste dans l'organisme et si elles sont en phase avec ses valeurs.
- Pour soutenir la *Loi sur l'équité salariale* récemment adoptée, nous créerons un plan d'équité salariale pour que le travail des femmes soit reconnu et qu'elles soient rémunérées de façon équitable, maintenant et à l'avenir.

- Soucieux d'appuyer la stratégie sur l'accessibilité du gouvernement du Canada, nous continuons d'améliorer nos technologies de communication et avons récemment mis en œuvre des changements pour améliorer l'accessibilité de nos canaux en ligne.

## Continuer à avancer sur le chemin de la réconciliation avec les peuples autochtones

En tant qu'organisme, nous continuerons à établir et à entretenir des relations sincères avec les communautés et entreprises autochtones, nous enrichirons nos connaissances à leur sujet et veillerons à mieux comprendre leurs points de vue afin qu'ensemble, nous puissions souligner auprès des Canadiens et du monde entier les contributions autochtones d'hier et d'aujourd'hui.

Nous avons élaboré un énoncé qui guidera nos activités futures afin de favoriser les relations de travail et la réconciliation avec les peuples autochtones partout au pays. Nous avons examiné les 94 appels à l'action de la Commission de vérité et de réconciliation afin de déterminer les domaines dans lesquels nous pouvons le mieux favoriser la réconciliation. De plus, nous avons organisé plusieurs séances de formation du personnel pour enrichir nos connaissances tant collectives qu'individuelles de l'histoire autochtone et des enjeux auxquels ces peuples sont confrontés aujourd'hui.

## Un Canada plus fort

Dans un contexte social en constante évolution marqué notamment par la reconnaissance des injustices commises à l'égard des peuples autochtones au Canada, l'animosité croissante envers les personnes asiatiques et le mouvement Black Lives Matter, Destination Canada continue de prendre des mesures pour le transfert et le partage du pouvoir et favorise l'équité en dressant un portrait authentique et représentatif du Canada.

Nous disposons d'un dispositif permanent – l'initiative JEDI (justice, équité, diversité et inclusion) – pour répondre à ces préoccupations dans le cadre de notre travail et de notre lieu de travail. Le personnel est impliqué à chaque étape de cette initiative et un conseil d'employés JEDI a d'ailleurs vu le jour afin de garantir que l'ensemble du personnel dispose toujours d'un espace sûr pour exprimer ses opinions ou ses préoccupations.

Dans le même temps, nous avons également engagé un consultant externe pour qu'il passe en revue nos politiques, nos pratiques et notre culture sous l'angle de l'initiative JEDI. Les taux de participation du personnel aux séances de rétroaction et aux ateliers de suivi facultatifs se sont avérés élevés et ont permis de dégager des thèmes et des recommandations de première importance. Destination Canada s'engage à favoriser un lieu de travail où tous les gens ont un sentiment d'appartenance et peuvent être eux-mêmes, et où notre travail illustre la diversité des voix et des points de vue des publics que nous cherchons à approcher.