



# Des occasions à saisir pour le Canada

**20/20/2020**

Destination Canada  
Résumé du plan d'entreprise 2016-2020



# 20/20/2020



**20** millions de visiteurs internationaux



**20** milliards de dollars en dépenses touristiques au Canada



d'ici **2020**

Plus important secteur d'exportation de services du Canada, l'économie touristique soutient des entreprises d'un bout à l'autre du pays, crée de l'emploi et favorise les investissements internationaux dans l'économie canadienne.

Malgré une concurrence à la hausse et une incertitude économique continue, le tourisme reste, à l'échelle mondiale, un secteur de croissance résilient, grâce auquel chaque région canadienne peut profiter d'une diversification de son économie.

Destination Canada (DC) misera sur l'innovation et la collaboration afin de générer d'importantes retombées pour l'industrie canadienne du tourisme dans les prochaines années, de façon à consolider la position du pays en tant que destination de choix que les voyageurs des quatre coins du globe voudront explorer.



# Table des matières

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	6
MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL .....	7
RÉSUMÉ .....	8
PROFIL D'ENTREPRISE .....	10
FAITS SAILLANTS SUR LE RENDEMENT – 2014.....	12
CONTEXTE D'ACTIVITÉ.....	14
PLAN STRATÉGIQUE : 20-20-2020.....	18
OBJECTIF 1 : ACCROÎTRE LA DEMANDE POUR LE CANADA PAR UN MARKETING NOVATEUR .....	25
OBJECTIF 2 : RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ COMMERCIALE DU SECTEUR TOURISTIQUE .....	42
OBJECTIF 3 : ACCROÎTRE L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITÉ AU SEIN DE L'ORGANISATION.....	46
RISQUES.....	50
MESURE DU RENDEMENT.....	54
GOUVERNANCE .....	60
PLAN FINANCIER .....	64
ÉTATS FINANCIERS, PRÉVISIONS ET BUDGET D'IMMOBILISATIONS .....	64









## MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nous vivons une période formidable, et l'heure est aux occasions extraordinaires. Le Canada jouit d'une réputation inégalée à l'échelle mondiale grâce à son mariage gagnant de destinations, d'attractions et d'expériences prisées, qui nous donnent de solides atouts pour nous imposer à nouveau comme une destination de premier choix à l'international, tant pour les voyages d'agrément que les voyages d'affaires.

Après de très bons résultats en 2014, l'année 2015 a été une année importante pour notre organisation comme pour l'économie du tourisme.

Nous avons commencé notre mandat de 2015 avec le recrutement d'une nouvelle équipe de direction, une nouvelle identité organisationnelle sous le nom de Destination Canada (DC) et un financement ciblé pour le projet *Accueillir l'Amérique* dans le cadre du budget fédéral de 2015 – un investissement de 30 millions de dollars sur trois ans – afin de réaffirmer la position du Canada dans l'important marché des voyages d'agrément aux États-Unis.

Nous croyons que la confiance de notre actionnaire fédéral a contribué à l'augmentation du niveau de confiance de nos partenaires clés, ce qui nous a permis de dépasser nos objectifs de partenariat pour 2015 et de favoriser la création de partenariats plus solides pour l'avenir. Plus important encore, 2015 a été une année exceptionnelle pour l'industrie entière, et nous avons observé une croissance importante des arrivées internationales au Canada. **Si la tendance se maintient, 2015 sera la première année depuis plus d'une décennie au cours de laquelle le Canada aura dépassé la moyenne mondiale de croissance des arrivées, qui est de 4 %. Ces résultats sont attribuables, en partie, à un fort rendement des marchés ciblés par DC, dont la croissance pourrait atteindre 8 % en 2015.**

C'est en gardant à l'esprit cette idée de concurrence que notre conseil d'administration et notre équipe de direction ont élaboré le plan d'entreprise 2016-2020. Dans les conditions avantageuses actuelles, en misant beaucoup sur nos partenariats, en maximisant les économies, l'harmonisation et l'innovation et en travaillant ensemble, nous arriverons à réaliser notre plan 20-20-2020 : 20 millions de visiteurs internationaux dépensant 20 milliards de dollars au Canada d'ici 2020. Ainsi, nous souhaitons que le Canada aille au-delà de ses excellents résultats de 2014, soit 16,5 millions de visiteurs d'une nuit ou plus dépensant 15,6 milliards de dollars au Canada.

Toutefois, DC ne peut assumer seule ce rôle et doit rassembler toute l'industrie touristique afin d'accélérer la demande. DC doit jouer un rôle de catalyseur en mettant en place une solide plateforme de co-investissement pour nos partenaires des secteurs public et privé. De cette façon, nous encouragerons la demande internationale pour que le Canada se maintienne dans la moyenne internationale de croissance des arrivées de 4 %.

Au nom du conseil d'administration, je souhaite remercier l'équipe de direction et les employés de DC pour leurs efforts, leur dévouement et leur professionnalisme tout au long de cette année de transition.

Il est important de tirer parti de nos succès pour l'avenir; c'est pourquoi nous avons le plaisir de vous présenter notre plan d'entreprise, qui donne forme à notre stratégie et à notre planification pour 2016-2020.

Olga Ilich  
Présidente du conseil d'administration  
Destination Canada





## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Après 2014, une année pivot qui a amené son lot de réalisations marquantes, 2015 montre une forte croissance continue. Comme le présente notre plan d'entreprise, nous croyons qu'avec la bonne stratégie, nous pouvons envisager la continuation de nos succès en 2016 et les années suivantes.

Le Canada travaille à réaffirmer sa position comme destination internationale concurrentielle à l'échelle mondiale pour les voyages d'affaires et d'agrément. Bien qu'il reste encore du travail à faire, le gouvernement du Canada a adopté une approche pangouvernementale pour les enjeux liés au tourisme, ce qui a permis l'amélioration de l'accès et de l'alignement. Forts des stratégies et tactiques de Destination Canada (DC), nous sommes bien placés pour tirer profit des conditions avantageuses actuelles et augmenter le nombre d'arrivées, notre part de marché et les investissements, ainsi que stimuler la croissance économique.

Nous avons consulté nos partenaires et l'industrie, nous croyons que le Canada est prêt à aller au-delà de la simple mesure du nombre de visiteurs pour définir de façon approfondie sa part mondiale de marché ou son rendement par visiteur. Certaines destinations utilisent le volume de voyageurs comme principal point de référence. D'autres utilisent le rendement en dollars par voyageur comme mesure du succès. Nous croyons qu'en tant que destination réellement concurrentielle créant des emplois, des investissements et une croissance durable, le Canada doit utiliser à la fois les données sur le volume et le rendement pour évaluer concrètement sa part de marché. Pour ce faire, nous travaillerons avec l'industrie et nos partenaires afin de cibler différents types de demandes touristiques dans nos marchés cibles et de créer l'effet désiré pour favoriser une tendance de « compression vers le haut », qui offrira les avantages optimaux avec notre investissement limité.

L'industrie canadienne est prête, tout comme DC. En 2015, nous avons revu attentivement notre structure opérationnelle afin de nous assurer que l'investissement de notre actionnaire est utilisé avec efficacité et dirigé dans nos programmes. Nous avons réduit nos coûts indirects et nos frais de fonctionnement, en plus de diminuer notre exposition aux risques à long terme en matière de régimes de retraite. Tous ces efforts visaient à réaliser des économies annuelles de plus de trois millions de dollars à réinvestir dans nos programmes. Grâce à cet argent, ainsi qu'à l'investissement pour le programme *Accueillir l'Amérique*, nous pourrions simultanément assurer un retour dans le marché américain et augmenter nos investissements dans nos autres marchés cibles en 2016, le tout dans le but de maximiser nos résultats.

Notre plan pour 2016-2020 propose trois principaux objectifs pour l'organisation qui visent à soutenir la croissance continue de l'industrie touristique canadienne :

1. accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur;
2. renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique;
3. accroître l'efficacité et l'efficacité au sein de l'organisation.

Nous présentons aussi une série de mesures du rendement simplifiées de manière à offrir plus de transparence et à renforcer notre responsabilisation envers l'actionnaire et l'industrie que nous servons.

Comme le montre ce plan d'entreprise, DC prévoit pour 2016 et les années suivantes plusieurs activités importantes, notamment le projet *Accueillir l'Amérique* et le programme *Voyages génération Y* – mettant en valeur 150 expériences au Canada – en vue du 150<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération.

Tout au long de ce plan d'entreprise quinquennal, DC compte stimuler la demande pour les voyages d'affaires et d'agrément au pays au moyen de techniques novatrices, de collaboration avec les partenaires et de stratégies marketing de pointe, afin d'aider les entreprises canadiennes à vendre la marque Canada et de faire progresser l'excellence et l'efficacité dans notre propre équipe.

David F. Goldstein  
Président-directeur général  
Destination Canada



# RÉSUMÉ

On compte plus de 192 000 petites et moyennes entreprises (PME) du secteur touristique dans toutes les régions du pays, qu'elles soient urbaines, rurales ou éloignées. Beaucoup de ces entreprises sont la force économique des communautés dans lesquelles elles se trouvent, par la création d'emplois et l'achat de produits et services locaux. En fait, l'industrie du tourisme soutient un emploi sur onze au Canada. Les entreprises touristiques de l'ensemble du pays sont une importante source d'emploi, particulièrement pour les travailleurs de moins de 35 ans qui occupent 51 % des emplois des divers secteurs du tourisme.

Destination Canada (DC) stimule la demande des consommateurs et donne à ces entrepreneurs canadiens un tremplin vers les marchés étrangers. Les activités de DC attireront davantage de voyageurs au Canada et encourageront les visiteurs à explorer les diverses attractions touristiques du pays, dont nos parcs nationaux et sites historiques, nos événements et festivals culturels, nos dynamiques centres urbains, nos expériences culinaires, nos aventures en plein air ainsi que notre éventail croissant et d'une grande richesse culturelle de produits touristiques autochtones.

Le Canada a une grande capacité et le potentiel nécessaire pour augmenter sa part des 1,4 milliard de voyageurs internationaux prévus d'ici 2020. Le tourisme est l'une des rares industries pour laquelle on prévoit une croissance de plus de 4 % par année, selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), et reste le plus important secteur d'exportation de services au Canada, avec ses 88 milliards de dollars canadiens en 2014. DC est prête à profiter de cette occasion, en partenariat avec les intervenants du secteur touristique. Des conditions avantageuses sont en place; c'est le moment de construire un avenir prospère. Le travail de DC au cours des cinq prochaines années bénéficiera à l'ensemble de l'industrie touristique canadienne, allant des petites et moyennes entreprises aux quatre coins du pays aux importants intervenants touristiques comme Parcs Canada, ainsi qu'à l'économie canadienne en général.

## 1. Un objectif sur cinq ans pour toute l'industrie

En nous basant sur nos consultations avec l'industrie, nous proposons un objectif sur cinq ans visant, dans les conditions actuelles, à attirer 20 millions de visiteurs internationaux dépensant 20 milliards de dollars au Canada d'ici 2020. Ces chiffres représentent une augmentation d'environ 3 millions de visiteurs et d'environ 3 milliards de dollars en nouvelles dépenses par rapport à 2014.

## 2. Une approche pangouvernementale

L'objectif de l'industrie peut être considéré comme un « dividende » de l'approche pangouvernementale pour le tourisme adoptée par le gouvernement du Canada. Les efforts pour améliorer l'accès des voyageurs au Canada, combinés à une demande stimulée par un excellent marketing, ont fait augmenter le nombre d'arrivées au Canada, et les prévisions pour l'avenir sont encourageantes. Les marchés où DC investit avec ses partenaires montrent une belle croissance, certains atteignant 20 %. De grands progrès ont été accomplis dans la mise en place de conditions avantageuses pour attirer les voyageurs internationaux au Canada, et on s'attend à de nombreux nouveaux succès dans l'avenir.



### **3. Une mise à profit et une harmonisation des ressources plus efficaces grâce aux partenariats**

DC crée des partenariats avec des organismes de marketing provinciaux et territoriaux, des organismes de marketing de destination, des entreprises nationales, régionales et locales, de même qu'avec des associations touristiques. Ensemble, ils combinent leurs ressources et les mettent à profit pour avoir une plus grande portée et une voix cohérente lorsqu'ils font la promotion du Canada et de ses expériences. Un bon exemple de cette stratégie : le nouveau programme *Accueillir l'Amérique*, qui mettra à profit un investissement du fédéral de 30 millions de dollars sur trois ans pour réunir au final quelque 70 millions de dollars au moyen des partenariats, afin d'attirer plus de 680 000 voyageurs américains supplémentaires au pays. Ce modèle, au moyen de méthodes de marketing novatrices et d'un soutien financier des partenaires, contribuera à l'atteinte de l'objectif global 20-20-2020 de l'industrie.

### **4. L'utilisation des technologies et de l'innovation pour attirer l'attention des voyageurs internationaux d'aujourd'hui**

Dans ce cycle de planification, DC continuera de mettre au point des programmes de marketing novateurs afin d'augmenter la demande pour le Canada, notamment par la création de contenus à diffuser dans les médias traditionnels et sociaux, en plus de diriger des campagnes dans les médias. L'utilisation des médias numériques au moyen du marketing de contenu est une nouvelle façon de communiquer efficacement et à peu de frais. DC noue déjà de nouveaux partenariats avec des réseaux diffusant des contenus dans de multiples canaux, de même qu'avec des influenceurs qui présentent à leur public de l'information sur leurs incroyables expériences vécues aux quatre coins du Canada.

### **5. Le ciblage de différents marchés**

DC maintient un équilibre entre les marchés traditionnels et les marchés émergents, et elle cherche à stimuler la demande pour atteindre un juste milieu entre volume de visiteurs et recettes du tourisme. La classe moyenne des marchés émergents représente un énorme bassin démographique toujours en croissance, comme celui de la génération Y, soit les voyageurs âgés de 18 à 34 ans.

### **6. Des investissements pour faire croître les exportations**

Il n'aura jamais été aussi avantageux, pour les entreprises, de s'intéresser à l'exportation et d'y être prêtes. Beaucoup profitent des opportunités en collaborant, en se faisant part de pratiques exemplaires et en maintenant ou en améliorant leurs produits touristiques. La collection d'*expériences canadiennes distinctives* permet d'établir des normes et des points de repère pertinents pour ceux qui souhaitent exporter leurs produits et services dans le secteur du tourisme d'agrément; la liste des participants qui y parviennent avec succès ne cesse de s'allonger. Les secteurs du tourisme autochtone, vinicole et culinaire, culturel et sportif montrent également des signes de progression. L'importance que DC accorde au domaine des réunions d'affaires, qui comprend les sciences de la vie, les technologies propres, les technologies de l'information et des communications, l'aérospatiale, l'agriculture et les ressources naturelles, cadre avec les priorités du gouvernement du Canada en matière d'exportation, de commerce et d'investissement. DC et les décideurs savent que le tourisme d'affaires est un bon moyen d'attirer des investissements au Canada, et que le tourisme, globalement, se traduit par une augmentation des échanges commerciaux.

### **7. Une mesure efficace des résultats**

DC simplifie sa façon de mesurer le rendement pour rendre compte de sa progression par rapport à l'objectif 20-20-2020 de l'industrie. Huit indicateurs clés du rendement serviront à évaluer de près l'atteinte des objectifs décrits dans la stratégie de DC. Les paramètres de mesure s'appuieront aussi sur les nouvelles techniques de marketing, les technologies novatrices et les nouvelles approches de partenariat et de collaboration de DC.

# PROFIL D'ENTREPRISE

La Commission canadienne du tourisme (CCT), qui exerce ses activités sous le nom de Destination Canada (DC), est une société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada et rendant des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique.

## MANDAT

Le mandat de DC est de travailler avec l'industrie canadienne du tourisme et les gouvernements des provinces et des territoires pour faire la promotion du Canada en tant que destination touristique de premier plan, augmenter les recettes d'exportation du tourisme pour le pays, accroître les recettes fiscales, contribuer à la création d'emplois et améliorer la compétitivité du secteur canadien du voyage et du tourisme à l'international.

DC a également pour mandat de soutenir les entrepreneurs canadiens, dont beaucoup sont propriétaires de PME du secteur touristique.

Plus précisément, en vertu de l'article 5 de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, DC a comme mandat de :

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

## RÔLE

À titre d'organisation nationale de marketing touristique du Canada, DC fait la promotion du Canada comme destination touristique de choix en vue d'accroître la prospérité des Canadiens tout en respectant les priorités du gouvernement du Canada. DC fait activement le marketing du Canada à l'étranger, tant auprès des voyageurs d'agrément qu'auprès des voyageurs d'affaires. Ses efforts ont une vaste portée économique sur les plans du commerce et des exportations du Canada, puisque le tourisme attire aussi au pays des gens qui viennent y étudier, y vivre et y investir.

Au-delà de ses activités de marketing, DC appuie diligemment les entreprises touristiques canadiennes, et plus particulièrement les PME, en leur offrant une expertise et des outils leur permettant de percer dans les marchés étrangers.



## FINANCEMENT

Le financement de DC provient majoritairement de crédits parlementaires. En concluant des partenariats de marketing avec des organismes touristiques canadiens et des entreprises de voyages à l'échelle internationale, DC optimise ses crédits de base. Les investissements d'organismes de marketing provinciaux, territoriaux et de destination ainsi que de partenaires du secteur privé lui permettent d'étendre la portée de son marketing sur la scène internationale.

## PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE

DC cible onze marchés d'agrément à l'échelle mondiale et cinq marchés d'affaires dans le but d'encourager la tenue de réunions, de congrès et de voyages de motivation au Canada. En outre, DC s'est vu accorder des fonds supplémentaires sur trois ans pour faire un retour sur le marché américain des voyages d'agrément.

### Marchés d'agrément

- États-Unis
- Royaume-Uni
- Chine
- France
- Allemagne
- Australie
- Japon
- Mexique
- Corée du Sud
- Brésil
- Inde



### Marchés d'Événements d'affaires Canada

- États-Unis
- Royaume-Uni
- Allemagne
- France
- Belgique



# FAITS SAILLANTS SUR LE RENDEMENT – 2014

Toronto,  
Ontario

VISITEURS	10 %	Augmentation du nombre d'arrivées en provenance des marchés de voyages d'agrément de DC
	432 000	Nombre de voyageurs que DC a incités à visiter le Canada grâce à ses activités de marketing dans le secteur des voyages d'agrément
RECETTES	667 M\$	Recettes touristiques pour le Canada résultant des activités de marketing de DC dans le secteur des voyages d'agrément
	258 M\$	Recettes touristiques pour le Canada résultant des activités de ventes de DC dans le secteur des événements d'affaires
	122 M\$	Recettes fiscales fédérales résultant des activités de marketing de DC
EMPLOIS	627 000	Nombre d'emplois au sein de l'industrie touristique du Canada
	7 500	Nombre d'emplois liés au tourisme soutenus par les activités de marketing de DC
PARTENAIRES	50 M\$	Contribution des partenaires aux activités de marketing de DC
	92 %	Satisfaction des partenaires par rapport au travail de DC

Source : Rapport annuel 2014 de la Commission canadienne du tourisme, *Le tourisme, moteur de croissance du Canada*.







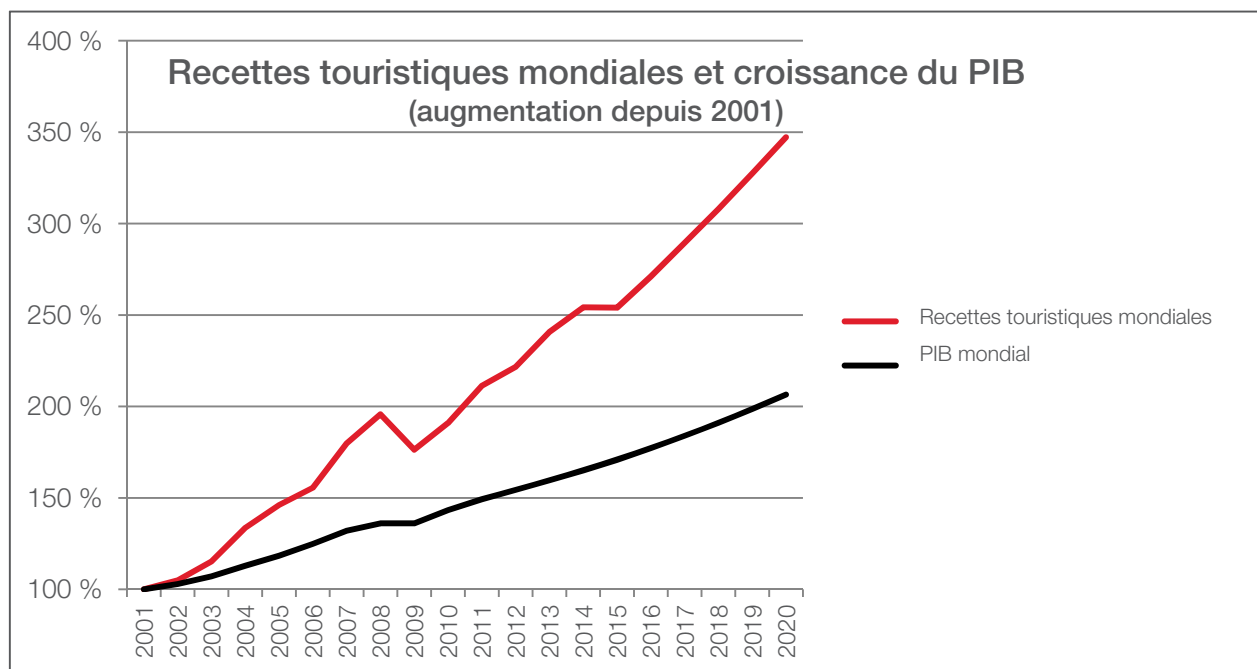


# CONTEXTE D'ACTIVITÉ

## Contexte mondial

Chaque jour, les voyageurs d'affaires et d'agrément dépensent trois milliards de dollars américains aux quatre coins du globe. D'ici 2020, le nombre total de voyageurs atteindra 1,4 milliard<sup>1</sup>. Le tourisme est en passe de devenir l'un des secteurs les plus importants et les plus florissants au monde. Malgré l'incertitude continue à l'échelle mondiale, l'industrie a connu une croissance ininterrompue ces 60 dernières années. En fait, la croissance des recettes touristiques mondiales a dépassé la croissance du PIB au cours des dernières années, et les perspectives d'avenir sont extrêmement positives.

Bien que la croissance soit généralisée, les segments les plus florissants demeurent la classe moyenne grandissante dans les pays émergents, une population qui commence à voyager à l'étranger, ainsi que le marché de la génération Y, soit les voyageurs âgés de 18 à 34 ans. Les recherches démontrent que ces derniers restent plus longtemps à destination, s'éloignent davantage et dépensent plus. Ils voyagent en petits groupes et sont des influenceurs clés omniprésents dans les médias sociaux. Ils forgent leurs habitudes de voyage aujourd'hui, et deviendront la classe moyenne de demain.



Source : Balance des paiements et *Perspectives de l'économie mondiale* du Fonds monétaire international, en dollars américains.

<sup>1</sup> *Faits saillants du tourisme*, OMT, édition 2014.



Les occasions à l'échelle mondiale s'accompagnent d'une forte concurrence. Comme c'est le cas pour la plupart des secteurs, il est de plus en plus difficile d'attirer l'attention des consommateurs. D'ici 2018, les appareils sans fil et mobiles remplaceront les ordinateurs pour l'accès à Internet, et les médias sociaux joueront un rôle plus important que jamais dans le processus d'achat de voyages. Cette progression devrait se poursuivre, et les pays du monde entier en sont conscients. Les destinations sont de plus en plus nombreuses à investir dans le tourisme : elles veulent toutes tirer parti de ses retombées positives sur l'emploi, le progrès socioéconomique, le développement d'infrastructures, les recettes d'exportation et les recettes fiscales.

## Contexte canadien

Le secteur canadien du voyage et du tourisme a connu des difficultés entre 2002 et 2012, et ce, pour différentes raisons, notamment liées à la capacité aérienne, à l'accès aux documents de voyage pour les voyageurs et au resserrement de la frontière avec notre plus grand marché, les États-Unis, en raison de nouvelles exigences de passeport. Le Canada n'était pas seul dans cette situation; divers pays occidentaux, y compris les États-Unis et le Royaume-Uni, ont observé une baisse du nombre de touristes au cours de la sombre décennie qui a suivi les attentats du 11 septembre 2001. Pendant cette période, les campagnes touristiques des marchés émergents se sont considérablement développées. Résultat de la baisse du tourisme au Canada, les investissements du privé dans ce secteur ont ralenti, ce qui s'est traduit par un vieillissement des infrastructures et un affaiblissement de la concurrence en matière d'offres touristiques.

### Coordination accrue au sein du gouvernement du Canada

En réponse aux défis du Canada en matière de concurrence, le gouvernement fédéral s'est attaqué à certains obstacles clés liés aux politiques publiques afin d'améliorer la compétitivité du pays sur la scène internationale. Parmi les résultats clés, soulignons :

- le statut de destination approuvée (SDA) en Chine;
- l'augmentation du nombre d'ententes de services aériens (hausse de 12 % du nombre de sièges sur les vols internationaux depuis 2010);
- les visas pour entrées multiples valides 10 ans et les services de visa améliorés, notamment par la multiplication par trois des centres de réception des demandes de visa dans le monde entre 2010 et 2014;
- la simplification du processus de demande de visa dans certains des marchés de DC montrant la plus forte croissance (p. ex. CAN+).

Beaucoup de ces changements ont permis à l'industrie et à tous les ordres de gouvernement de tirer parti des conditions avantageuses actuelles. Cette conjoncture, et le co-investissement de DC dans les campagnes de marketing au sein de marchés clés, a permis un changement de cap remarquable en 2013, lorsque le nombre d'arrivées internationales a commencé à augmenter. Cette croissance s'est d'ailleurs solidifiée en 2014 et en 2015. Grâce à des efforts et à des investissements soutenus, le Canada est bien placé pour se tailler une plus grande place dans un marché mondial en pleine croissance.

La capacité du Canada à tirer son épingle du jeu est tributaire d'une approche de portefeuille équilibré aidant l'industrie à stimuler la demande en voyages d'agrément et d'affaires dans les marchés clés qui promettent une croissance en matière de voyageurs et de dépenses. Cela signifie un équilibre entre les marchés traditionnels, tels que les États-Unis, l'Europe de l'Ouest, le Japon et l'Australie, et les marchés émergents, comme la Chine, l'Inde, le Mexique et le Brésil.

Avec le maintien des conditions favorables et de l'enveloppe actuelle de DC, y compris l'investissement pour le programme de trois ans *Accueillir l'Amérique*, le Canada sera en voie de passer de 16,5 millions de voyageurs du nuit ou plus dépensant 15,6 milliards de dollars canadiens en 2014 à l'objectif 20-20-2020, soit 20 millions de voyageurs internationaux dépensant 20 milliards de dollars canadiens au pays d'ici 2020. Le rôle de DC, en tant que catalyseur de l'industrie, ou d'« espresso » donnant un coup de fouet à la demande, est d'offrir une solide plateforme de co-investissement pour les partenaires publics et privés, qui favorisera l'harmonisation, les partenariats et la mise à profit du financement dans le but de faire augmenter le nombre de visiteurs internationaux.

## Arrivées en provenance des marchés d'agrément de DC

	EVI 2013	2014	Prévisions pour 2015	Prévisions pour 2016
Royaume-Uni	609 300	676 328	675 400	715 924
France	451 900	482 362	501 100	526 155
Allemagne	313 100	326 808	346 900	364 245
Chine continentale	342 100	454 030	530 500	610 075
Japon	220 900	258 457	266 200	279 510
Corée du Sud	151 600	163 089	188 600	207 460
Inde	154 700	175 536	205 600	236 440
Australie	269 600	280 808	304 100	316 264
Brésil	85 600	99 901	100 200	110 220
Mexique	149 100	172 604	192 700	216 788
États-Unis	11 466 000	11 523 181	12 504 625	13 317 425
Total des marchés de DC	14 213 900	14 613 104	15 815 925	16 900 506
Monde	15 983 200	16 536 947	s. o.	s. o.

Sources : Données de 2013, Statistique Canada, *Enquête sur les voyages internationaux (EVI)*; données de 2014, recherche de DC à partir du dénombrement à la frontière de l'EVI et des cartes de déclaration E311; données de 2015 et 2016, recherches et prévisions de DC. Remarque : Étant donné le changement de méthodologie, il n'est pas possible de comparer les données de l'EVI 2013 et des années suivantes avec celles des années précédentes.

## Fluctuation des devises

Le secteur canadien du tourisme, comme la plupart des autres secteurs d'exportation canadiens, profite de la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain.

Les avantages immédiats sont doubles : un dollar canadien faible peut stimuler les voyages court-courriers ou par des moyens de transport routier en provenance des États-Unis, mais il a un plus grand effet encore sur le nombre de Canadiens qui décident de rester au pays plutôt que d'aller aux États-Unis. Notre déficit touristique s'en trouve réduit, et nos recettes intérieures augmentent dans les secteurs de l'hébergement et des attractions touristiques. Ce sont autant d'avantages économiques à court terme. Notons toutefois que la faiblesse du dollar canadien a eu un effet beaucoup moins important sur les visiteurs long-courriers américains et sur les autres voyageurs internationaux, qui séjournent habituellement plus longtemps au Canada et y dépensent davantage que les autres voyageurs.

Les répercussions d'un dollar faible sur le nombre de visiteurs des marchés étrangers autres que les États-Unis sont complexes. En effet, une multitude de facteurs influencent la décision de visiter ou non le Canada.

Prenons pour exemple des voyageurs qui souhaiteraient visiter les États-Unis et le Canada au cours d'un même voyage, comme c'est le cas pour beaucoup d'Australiens. Ces voyageurs risquent de remettre leur voyage à plus tard et d'attendre que le coût d'un voyage aux États-Unis baisse. La faiblesse du dollar canadien n'est pas un argument de vente suffisant pour pousser ces consommateurs à choisir le Canada comme destination de voyage unique; pour ce faire, du marketing, des promotions et une facilité d'accès par avion sont aussi indispensables.

Dans le cas de pays dont la devise est forte par rapport au dollar canadien et au dollar américain (par exemple, la livre sterling), seul un marketing solide peut nous permettre d'en attirer les voyageurs, le marché des voyages en Amérique du Nord étant d'ores et déjà favorable à ces acheteurs. Somme toute, la faiblesse de notre dollar donne, à court terme, un coup de pouce au secteur touristique du Canada et procure à ce dernier un élan appréciable qui favorise l'atteinte de nos objectifs en matière de visites et de recettes.

Mais ce n'est pas la panacée pour autant. DC et ses partenaires sont dans le même bateau quant à la baisse du pouvoir d'achat et de la portée des campagnes à l'extérieur du pays, ce qui laisse l'industrie canadienne du tourisme en position désavantageuse par rapport à ses concurrents qui ont des devises plus fortes.

Il faut comprendre que la faiblesse du dollar, si elle offre un élan à court terme, ne constitue pas une stratégie de croissance. C'est pourquoi DC et ses partenaires voient d'un bon œil le programme *Accueillir l'Amérique*, qui sera axé sur les visiteurs américains moyen-courriers et long-courriers. Ceux-ci sont moins susceptibles de prendre des décisions fondées sur les fluctuations de notre monnaie, et pourraient donc rester plus longtemps et dépenser davantage à destination.





# PLAN STRATÉGIQUE : 20-20-2020

Notre plan stratégique 2016-2020 présente nos objectifs pour les cinq prochaines années ainsi que les initiatives et activités prévues pour les atteindre. Il se fonde sur une grande prémisse : la santé du secteur touristique au Canada nécessite plus qu'une simple croissance de son nombre de voyageurs et de leurs dépenses. Afin de nous saisir d'une plus grande part du marché mondial grandissant des voyages d'agrément et d'affaires, nous devons nous doter d'une stratégie unissant les organisations de marketing du Canada et mettant à profit les partenaires, afin que tous travaillent ensemble et adoptent une voix cohérente, celle de l'Équipe Canada. Par des techniques de marketing novatrices, des investissements alignés, et la réduction du chevauchement et des coûts indirects, le Canada doit être prêt à affronter une concurrence féroce dans des marchés rigoureusement choisis.

## ***Pourquoi la part de marché du Canada est-elle importante?***

La part de marché permet de mesurer si le Canada est toujours dans la course par rapport à ses concurrents, non seulement pour les voyageurs et leurs dépenses, mais également pour les investissements en tourisme.

La concurrence est féroce entre les destinations; toutes souhaitent être le prochain choix des voyageurs potentiels. Mais la concurrence est également très forte pour attirer les investissements, qui sont d'une grande importance : grâce à eux, on peut proposer des attractions, des hôtels et des infrastructures de calibre international offrant un avantage concurrentiel durable. Sans investissement, les villes et les régions ne peuvent donner un bon point d'ancrage aux entrepreneurs qui souhaitent innover et créer les meilleures expériences pour les voyageurs et les affaires. Ces investissements reposent sur la proposition selon laquelle les perspectives d'avenir quant au nombre d'arrivées et aux recettes sont meilleures au Canada que pour un investissement n'importe où ailleurs.

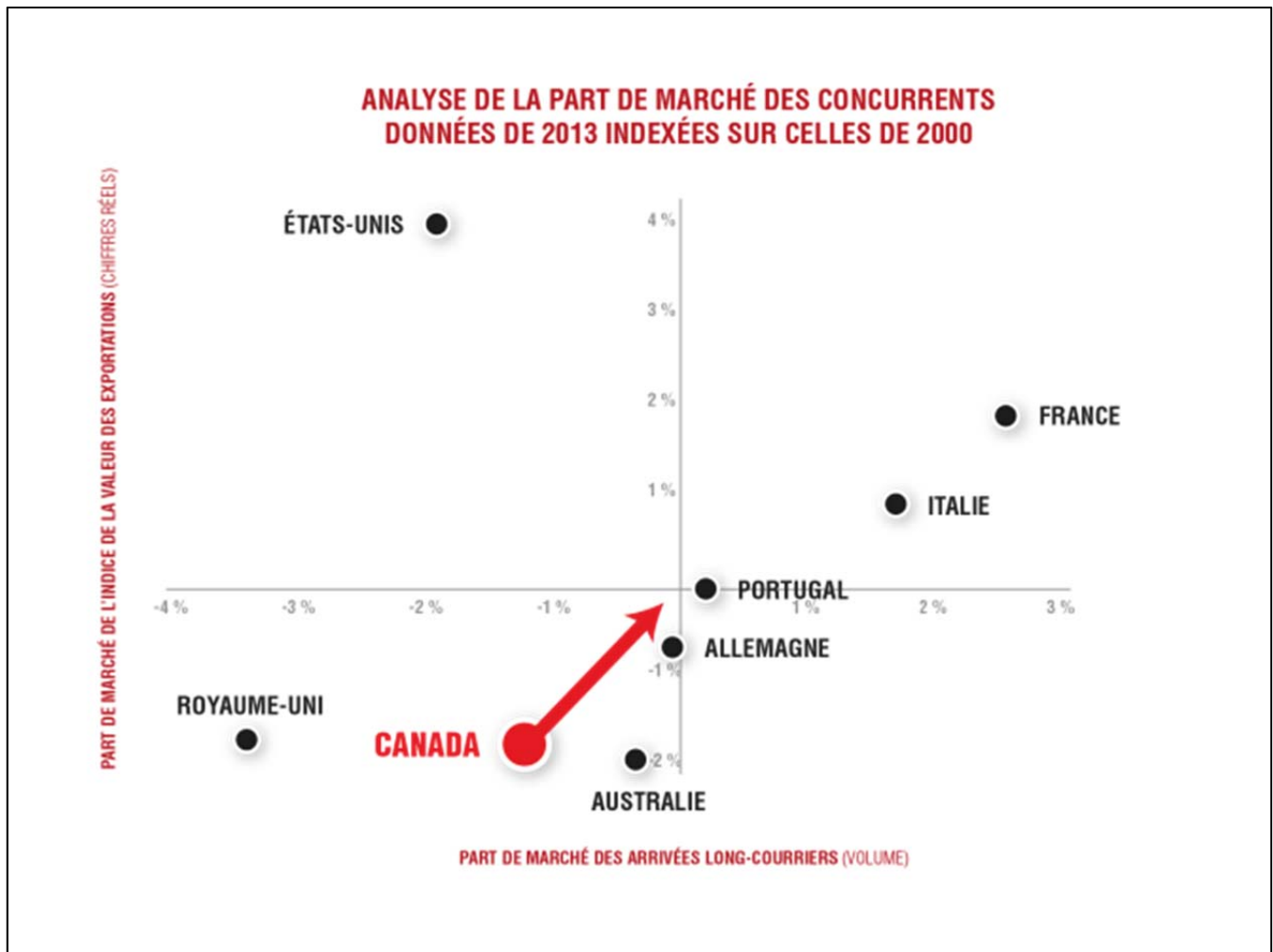
Sans réinvestissement continu de capital, particulièrement de la part du privé, l'offre s'épuise et devient difficile à promouvoir. Plus les gens choisissent le Canada, plus leurs dépenses permettent de créer un cycle vertueux : le marketing génère des arrivées et des recettes, qui augmentent le rendement du capital investi du public et du privé, ce qui crée davantage d'occasions d'investissement pour le secteur (hôtels, centres de villégiature, attractions, festivals et événements, etc.). Une offre attrayante permet un marketing plus solide, et ainsi se poursuit le cycle.

## ***À quoi pourrait ressembler un objectif de part de marché?***

Dans des circonstances où le capital public est limité, toute stratégie durable de croissance à long terme doit reposer sur la capacité à attirer des investissements du privé. En partant du principe que le capital est mondial et qu'il est investi là où les occasions existent, DC a évalué la part de visiteurs et de leurs dépenses de 23 économies avancées. Il est ressorti de cette analyse que certaines destinations peu coûteuses cherchent un volume maximal de voyageurs, alors que les destinations les plus prospères s'attirent à la fois un nombre croissant de voyageurs et des recettes accrues.

Par rapport à ses concurrents, le Canada affiche de faibles résultats depuis 2000 sur les plans du nombre de voyageurs, des recettes touristiques et des investissements. Il a perdu près d'une décennie d'activités cruciales entre 2002 et 2012, et sa part de marché a chuté. DC a également observé que les pays auxquels elle compare habituellement le Canada, soit le Royaume-Uni, l'Australie et les États-Unis, ne sont pas aussi concurrentiels que d'autres pays, comme l'Allemagne, pour les voyageurs long-courriers internationaux à haut rendement. Le graphique ci-dessous montre la part de marché du Canada pour ce qui est des arrivées et des recettes d'exportation par rapport à certaines économies avancées.

## Analyse de la part de marché des concurrents



Source : Division de la recherche de Destination Canada, 2015.

Si on se fie aux principaux leviers de la demande touristique, les conditions deviennent avantageuses pour le Canada en vue d'améliorer sa position concurrentielle, grâce, notamment, à :

- une situation économique favorable dans les marchés principaux de DC;
- une perception du Canada comme destination sûre;
- une diminution des obstacles aux arrivées, comme la capacité aérienne et l'exigence de documents de voyage (les visas);
- des investissements accrus dans le marketing touristique;
- un faible coût relatif du voyage en raison des taux de change, un prix relatif à la baisse des biens et services entre le pays source et la destination, et un coût moindre pour le voyage.

Deux de ces conditions, soit la diminution des obstacles à l'entrée et les investissements en marketing touristique, sont à la portée du gouvernement fédéral, et le Canada a déjà fait des pas de géant dans ce domaine.

La croissance à long terme du secteur touristique canadien dépend des nombreuses conditions avantageuses, notamment un accès facile au pays, des expériences extraordinaires et authentiques et un marketing efficace. En ce moment, ces conditions avantageuses se mettent en place pour l'industrie canadienne du tourisme, et DC a comme mandat de tirer pleinement parti de l'occasion pour en faire bénéficier l'économie canadienne.

Des milliers d'intervenants entrent en jeu dans la chaîne de valeur du tourisme au Canada, et DC fait partie de ce grand tout. Son rôle est important : l'organisme agit comme catalyseur de la demande en améliorant la notoriété du pays et en lui assurant un bon positionnement sur le marché.

Selon les recherches, le Canada est perçu comme une destination que les voyageurs aimeraient visiter « un jour ». L'objectif de DC est d'accélérer la décision des voyageurs pour transformer ce « un jour » en « maintenant ». Pour ce faire, DC créera, sélectionnera et publiera des contenus attrayants visant à informer et à faire rêver, des contenus qui seront recherchés, partagés et qui, en fin de compte, inciteront les voyageurs à passer à l'action. En augmentant le nombre de voyageurs envisageant sérieusement le Canada pour leur prochain voyage, DC simplifiera pour ses partenaires la tâche de convaincre les voyageurs de réserver un voyage, de prendre l'avion ou la voiture, et de visiter le pays.

Selon son modèle exhaustif composé de 14 scénarios de prévision différents, DC croit qu'avec les niveaux actuels d'investissement, des stratégies novatrices et une exécution de calibre mondial, le Canada peut, dans les cinq prochaines années, attirer trois millions de visiteurs de plus, qui dépenseront trois milliards de dollars canadiens de plus, le tout pour atteindre l'objectif de 20-20-2020. Pour arriver à ses fins, des programmes de marketing créatifs et harmonisés entre les partenaires seront nécessaires, tout comme de nouveaux partenariats stratégiques et des investissements ciblés, coordonnés et optimisés. En s'imposant comme chef de file dans des marchés étrangers rigoureusement choisis, dont les États-Unis, DC stimule un certain type de demande contribuant à créer une tendance économique de compression vers le haut. Elle aide ainsi les entreprises touristiques à cibler les voyageurs à haut rendement qui promettent des résultats optimaux, au moyen de diverses façons qui seraient autrement inaccessibles à ces entreprises.

Le présent plan d'entreprise reflète le mandat et le double rôle de DC, qui est de faire la promotion du Canada en tant que destination touristique de choix et d'aider les entreprises canadiennes, particulièrement les PME, à percer dans les marchés étrangers, comme le tout est décrit dans le mandat de l'organisme en vertu de la loi.

## **CE QUE NOUS RÉSERVE L'AVENIR**

Les forces externes sont en mouvement constant, et elles donnent forme à l'environnement d'affaires de DC. Dans bien des cas, les organisations individuelles ne peuvent rien changer à ces facteurs. Mais le marketing peut nous permettre de relever certains défis. DC surveille de près les tendances de consommation et les pressions de la concurrence afin d'être en mesure de réagir avec de nouvelles façons d'attirer les voyageurs.

Nous observons une tendance : les spécialistes du marketing, peu importe l'industrie, profitent maintenant des importantes opportunités offertes par les technologies pour communiquer avec de nouveaux consommateurs et personnaliser leurs expériences. La portée des technologies mobiles devrait connaître une croissance exponentielle dans les cinq prochaines années, tandis que l'économie du partage permet les transactions entre pairs à chaque étape de l'expérience de voyage. Dans notre industrie, il est maintenant possible d'esquiver les traditionnels canaux d'information et de réservation au profit de nouveaux modes, tels qu'Airbnb ou Uber. De plus, des applications permettent maintenant aux voyageurs internationaux de communiquer avec les gens du coin et de connaître leurs attractions, boutiques et restaurants préférés.

L'un des plus grands défis des spécialistes du marketing qui tentent de communiquer leur message à leur public cible est le choix infini qu'offre le monde numérique et tout le bruit qu'on y retrouve, dans cet espace où les voyageurs prennent et reprennent constamment des décisions, puis changent d'idée à chaque étape de leur cheminement vers l'achat. Avec son approche des ventes et du marketing, DC s'attaque à ce défi et profite des technologies afin de tirer parti des marques d'approbation, des éloges et des appuis donnés au Canada par le monde entier et de les transformer en images vivantes, en messages palpitants et, au final, en décisions de voyage positives et en gains de parts de marché.



## APPROCHE

Maintenant plus que jamais, pour faire la promotion de la marque Canada en collaboration avec des partenaires dans ce monde complexe et ultraconnecté, il faut éliminer la difficulté afin que la décision des consommateurs de visiter le Canada soit la décision la plus facile qu'ils aient à prendre.

DC doit continuellement comprendre le mode de vie de ses voyageurs cibles dans l'ère numérique, et doit trouver de nouvelles façons de donner vie à la marque Canada aux étapes clés de leur processus décisionnel. Ce faisant, le Canada pourra se hisser en tête de leur liste de lieux à visiter.

En 2015, DC a lancé une série de projets pilotes avec différents partenaires canadiens afin de déterminer si une collaboration visant à enregistrer, à modéliser, à évaluer et à utiliser efficacement les mégadonnées générerait de l'intérêt et de la demande pour les destinations canadiennes. DC a nommé cette initiative *Suivre les traces du consommateur*. En utilisant des plateformes technologiques partagées et en combinant les forces de marques et de budgets individuels, DC a cherché à cibler des voyageurs et à les mobiliser pour les faire passer de l'étape de la considération du Canada à celle de la planification active, puis à celle de la réservation du voyage dans une province donnée, la même saison.

Bien que la tactique prédominante déployée dans les projets pilotes visait les médias numériques payants, particulièrement des médias programmatiques, DC avait comme stratégie créative d'utiliser les renseignements obtenus par les données des moteurs de recherche, des médias sociaux et des contenus en propriété pour présenter aux voyageurs ciblés des médias créatifs mettant en valeur leurs passions, telles que les activités de plein air, les aventures urbaines ou les expériences culinaires. Les premières évaluations viennent valider cette utilisation des médias, les résultats étant concluants pour DC comme pour ses partenaires. Mais cette approche n'était que le premier pas d'un cheminement pour transformer DC en éditeur et en spécialiste du marketing de données.

Afin d'attirer l'attention des voyageurs avec efficacité, DC doit faire plus qu'utiliser les données pour cibler les consommateurs dans ses réseaux, puisque nombre de ses concurrents sont mieux outillés pour le faire. DC optera pour une vaste stratégie de marketing de contenu, faisant appel à la force de son regroupement d'excellents narrateurs, conteurs et innovateurs afin de se démarquer et de capter l'attention des voyageurs dans de multiples canaux.

Avec une stratégie de contenu efficace et intégrée, une marque peut se positionner pour transmettre un message cohérent et attrayant dans le paysage médiatique, et ce, à toutes les étapes du cheminement du consommateur, de la prise de connaissance à l'achat. Soutenu par les technologies adéquates, le marketing de contenu offre de précieux renseignements sur les voyageurs, qui permettent aux spécialistes du marketing de présenter les contenus qui interpellent le plus les publics ciblés, au moment approprié. Le marketing de contenu permet aussi à DC de raconter le Canada de façon plus captivante, et de tirer profit des réseaux multicanaux afin de générer encore plus de ventes qu'avec les médias payants seuls. Afin d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de marketing de contenu gagnante et d'en récolter les fruits, nous devons, avec nos partenaires, continuer à nous intéresser à de nouvelles approches et à des façons de penser novatrices qui touchent tous les aspects de nos activités. En 2016, DC fera évoluer son approche sur plusieurs plans :

### 1. Devenir un organisme médiatique axé sur le contenu

DC créera et dénichera du contenu éloquent, pour le diffuser dans des canaux numériques, mobiles et sociaux populaires, tels que Facebook, YouTube et Instagram. Elle continuera à utiliser les publicités payées pour promouvoir ses contenus les plus engageants dans différents médias sociaux et dans les canaux traditionnels pertinents, selon la stratégie et le public cible. Des partenariats médiatiques donneront à DC l'accès à de nouveaux talents créatifs, à des canaux de distribution bien connus et à des données qui l'aideront à optimiser ses efforts et à créer des pistes solides pour ses partenaires, dont les activités ciblent diverses étapes de la chaîne d'approvisionnement et du cheminement des consommateurs.



## 2. Enthousiasmer les voyageurs à propos du Canada



D'après les études de DC, les attractions et emblèmes canadiens inspirent les voyageurs cibles de tous ses marchés étrangers. Également, DC sait que lorsque le pays attire des visiteurs, ceux-ci en deviennent de grands ambassadeurs et y retournent un jour. Elle doit donc rejoindre davantage de voyageurs cibles, puis établir des liens émotionnels avec eux afin de stimuler leur imagination et de les inciter à réserver un voyage. Plus précisément, elle doit raconter des histoires riches et pleines d'émotion, qui vont au-delà du concept de « grands espaces naturels » que les voyageurs connaissent déjà, qui montrent mieux ce qu'il est possible de faire dans les villes dynamiques du pays, et qui mettent en valeur ses attractions culturelles, son histoire colorée ainsi que ses saveurs et son mode de vie uniques. À l'aide de toute sa gamme de nouveaux points de contact dans un environnement créatif jamais vu jusqu'ici, DC cherchera à intéresser les voyageurs, à les inspirer, à les divertir et à les informer dans le but de les inciter à réserver leur prochain voyage au Canada.

## 3. Passer au marketing de données

Trois grandes  
tendances  
fondamentales  
aux États-Unis



Les voyageurs qui visitent  
le Canada sont de plus en  
plus **jeunes**



Ils sont **hyper-connectés**  
et ont des  
superordinateurs dans  
leurs poches



Ils s'attendent à vivre des  
expériences **hautement**  
**personnalisées**

DC a commencé cette transformation en 2015 avec l'initiative *Suivre les traces du consommateur*. L'analyse d'une myriade de sources de données générées par les consommateurs est la nouvelle frontière du marketing, et ce projet représentait les premiers pas de DC dans ce sens. Tandis que DC continue à faire rapidement évoluer ses aptitudes en publication et perfectionne ses récits afin de réellement intéresser les consommateurs, elle a besoin d'un cadre technologique pouvant offrir une expérience client personnalisée, intégrée et cohérente sur tous les canaux, qu'il s'agisse d'un site Web pour les consommateurs, de publications dans les médias sociaux

ou d'un placard publicitaire. Les systèmes de DC, intégrés à un vaste écosystème numérique de partenaires, doivent lui permettre de recueillir, d'enregistrer et d'analyser des données sur les comportements et les préférences des consommateurs, tout en respectant leurs attentes en matière de confidentialité et en veillant à ce que leurs données soient collectées et protégées adéquatement. Plus important encore : DC doit former son équipe et se donner des méthodes de travail afin de mettre ces renseignements en pratique dans la quête incessante visant à offrir aux clients potentiels prometteurs des contenus qui les intéresseront, et ce, en tout temps, en tout lieu et sur n'importe quel appareil.

## 4. Travailler ensemble



L'intelligence des innovateurs de l'industrie, la passion des petites entreprises et l'infatigable dévouement des destinations canadiennes permettent de tisser un important réseau qui peut sembler complexe pour certains; mais ceux qui sont assez courageux pour tenter de tirer profit des talents et des ressources de chacun pourraient faire bénéficier le Canada du meilleur avantage concurrentiel qui soit. Les programmes de DC sont à la fois pertinents et essentiels pour les partenaires de tout calibre. La marque touristique Canada aura beaucoup plus de pouvoir de marché et les programmes de DC

montreront toute leur importance quand on créera des occasions adaptées au budget et au goût du risque des entreprises après avoir pris le temps de bien les comprendre. La valeur de DC se mesurera par sa capacité à contribuer à leurs résultats, qu'il s'agisse de générer des pistes ou de faire augmenter leurs ventes. Ainsi, les partenariats de DC avec l'industrie sont un important pilier de sa stratégie de marketing de contenu. DC ne peut pas créer ou distribuer du contenu en travaillant en vase clos. Les partenariats lui permettront de bénéficier de précieux renseignements à propos des voyageurs, ce qui l'aidera à adapter sa planification de contenu, et lui permettra d'être plus pertinente aux yeux de son public cible. Évidemment, les partenaires contribuent également à l'enveloppe financière.

En s'intéressant davantage à ces aspects, DC continuera à évoluer ainsi qu'à transformer sa façon de mener ses activités et, plus important encore, sa façon d'être compétitive dans ses marchés. L'objectif de se positionner en tant que spécialiste du marketing de données et éditeur travaillant de près et de façon stratégique avec les partenaires de l'industrie n'est certes pas simple, mais c'est la bonne voie à suivre. Afin de générer une hausse des arrivées, DC et ses partenaires doivent travailler en tant qu'Équipe Canada. Cette façon de faire réduira le chevauchement, assurera une meilleure harmonisation, mettra l'accent sur des intérêts et stratégies similaires, entraînera plus d'économies et créera une synergie, le tout afin d'avoir plus d'argent pour faire la promotion du Canada. Comme mentionné plus haut, ces mesures aideront l'industrie à atteindre l'objectif 20-20-2020.





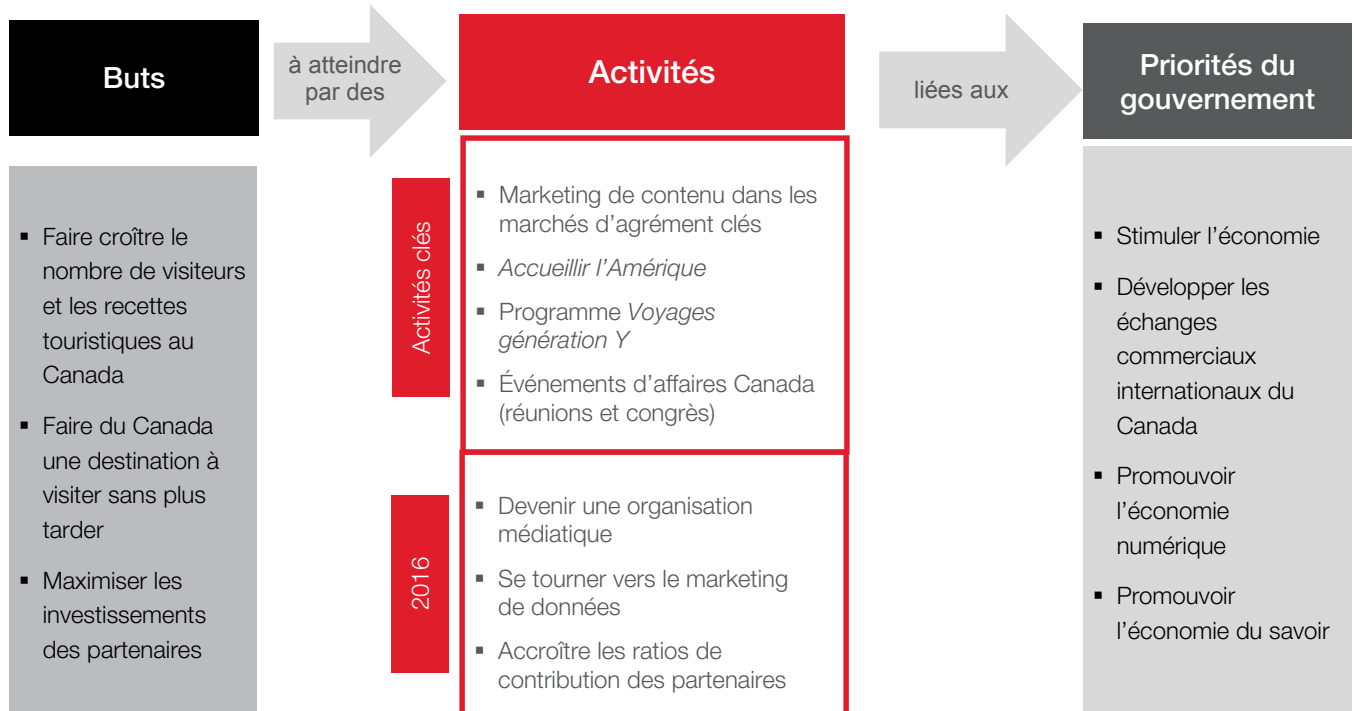
## MODÈLE LOGIQUE

Le modèle logique suivant est une représentation visuelle des objectifs principaux de DC et des résultats mesurables qu'ils entraîneront à tous les niveaux de l'organisation à court, moyen et long terme. Ce modèle montre également comment les activités de DC offrent de l'information, des outils, des ressources et des occasions dont les entreprises canadiennes peuvent tirer profit afin d'exporter de façon efficace et efficiente leurs produits touristiques.

En ce qui a trait à l'horizon prévisionnel, les buts et objectifs de DC constituent le noyau de ses activités, et les résultats seront produits au cours de la période 2016-2020. Les activités constituent les priorités stratégiques de DC à court terme et seront réalisées en 2016. Elles contribuent également aux objectifs à long terme, comme on peut le voir ci-dessous.

<b>Résultat final</b>	<b>D'ici 2020, DC soutiendra l'industrie alors qu'elle fera augmenter le nombre d'arrivées à 20 millions de visiteurs internationaux par année, pour des recettes d'exportation du tourisme de 20 milliards de dollars.</b>		
<b>Résultats intermédiaires</b>	<b>Pistes + Partenaires mobilisés + Organisation efficace</b> Davantage de pistes sont dirigées vers des partenaires mobilisés et dont l'offre est solide, de façon à ce qu'ils puissent vendre des produits touristiques canadiens et faire augmenter le nombre de visiteurs au Canada.		
<b>Résultats immédiats</b>	<b>Nombre accru de pistes</b>  Davantage de personnes envisagent activement de visiter le Canada	<b>Augmentation du ratio de contribution des partenaires</b>  Les activités de DC ont des retombées significatives pour les entreprises de l'industrie	<b>Organisation efficace</b>  Le personnel fait preuve d'engagement
<b>Objectifs stratégiques</b>	<b>1. Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur</b>	<b>2. Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique</b>	<b>3. Accroître l'efficacité et l'efficacité au sein de l'organisation</b>
<b>Mesures</b>	<b>1A. Considération active (spontanée)</b>  <b>1B. Augmentation du nombre de pistes</b>	<b>2A. Ratio de contribution des partenaires</b>  <b>2B. % de partenaires qui disent que les activités de DC les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires</b>	<b>3A. Ratio de marketing et ventes</b>  <b>3B. Indice d'engagement du personnel</b>
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing de contenu dans des marchés clés des voyages d'agrément</li> <li>• Accueillir l'Amérique</li> <li>• Programme Voyages génération Y</li> <li>• Événements d'affaires Canada stimule la tenue de réunions et de congrès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salons pour les professionnels des voyages et les médias</li> <li>• Recherche et renseignements sur les consommateurs et les marchés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que le régime de gestion financière soit rigoureux</li> <li>• Veiller à ce que les systèmes et services informatiques soient sécuritaires et fiables</li> <li>• Veiller à ce que l'effectif soit motivé, ait les connaissances nécessaires et fasse preuve d'innovation</li> </ul>
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devenir une organisation médiatique</li> <li>• Se tourner vers le marketing de données</li> <li>• Accroître les ratios de contribution des partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cheminement vers l'exportation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appliquer la directive du SCT sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements</li> <li>• Appliquer les instructions sur les régimes de retraite</li> </ul>
<b>Priorités du gouvernement</b>	Stimuler l'économie Développer les échanges commerciaux internationaux du Canada Promouvoir l'économie numérique Promouvoir l'économie du savoir	Soutenir les collectivités Stimuler l'économie Soutenir les entreprises	Démontrer l'optimisation des ressources Veiller à une gestion saine

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



En 2016, Destination Canada :

- produira et publiera du contenu pertinent sur les expériences touristiques canadiennes;
- établira le contact entre l'industrie, les partenaires et les consommateurs pour favoriser la conversion.

Afin d'aider l'industrie à réaliser l'ambitieux objectif à long terme en matière d'arrivées et de recettes, on doit atteindre un équilibre optimal des investissements en marketing pour attirer les types de visiteurs souhaités. Chaque marché a ses particularités dont il faut tenir compte. Les voyageurs court-courriers ou arrivant par transport terrestre des États-Unis sont peut-être nombreux, mais ils tendent à rester pour une courte durée et injectent moins d'argent dans notre économie. En revanche, les visiteurs australiens restent au pays plusieurs semaines. En moyenne, les Japonais sont plus sensibles aux fluctuations du taux de change que les Chinois. Certains visiteurs viennent ici pour vivre des expériences précises, comme sentir l'adrénaline que procure la descente en ski sur les meilleures pistes de poudreuse au monde. D'autres choisissent de se reposer, de se détendre et de refaire le plein d'énergie dans de luxueux centres de villégiature canadiens.

Afin de maximiser les recettes et les arrivées, et pour éviter les risques hors de son contrôle, DC s'est dotée d'un processus rigoureux lui permettant de déterminer où et combien investir. Les marchés sont évalués par rapport à leur rendement passé, à leur situation économique actuelle, à leur potentiel actuel et à leur potentiel de croissance estimé. Le double objectif d'arrivées et de recettes mène à un portefeuille équilibré d'activités dans une variété de marchés, dont certains sont stables avec un nombre d'arrivées et une croissance relativement prévisibles, et d'autres sont plus incertains, mais montrent un plus grand potentiel de croissance. DC évalue également les forces et faiblesses relatives de chaque marché et détermine le niveau optimal d'investissement requis dans les marchés ciblés afin de maximiser le rendement de ses efforts de marketing. Mis en commun, les résultats de tous les modèles orientent l'attribution des ressources de DC et de ses partenaires dans les différents marchés.

Afin de se fixer des objectifs et des cibles à l'échelle de l'organisation et à celle des unités opérationnelles individuelles, DC se base sur deux points de référence. Le premier est une cible descendante fondée sur l'objectif à long terme de 20-20-2020 pour toute l'industrie, et le second, une cible ascendante fondée sur les résultats passés pour le marché ou l'unité en question. La cible finale réunit les deux points de référence; elle permet de s'assurer que DC est en constante amélioration, et que ses cibles et objectifs demeurent atteignables et réalistes lorsque toutes les conditions sont réunies.

## Changer la perception du Canada

Jamais la marque Canada n'a-t-elle eu à œuvrer dans un environnement aussi complexe et changeant. En tant qu'organisation de marketing, DC a pour tâche d'éliminer la complexité des choix afin que prendre la décision d'aller au Canada soit la chose la plus facile que le consommateur ait à faire.

Afin de rendre la marque touristique du Canada plus attrayante dans tous ses marchés et à tous ses points de contact avec les consommateurs, DC doit non seulement mieux comprendre les voyageurs, mais également attirer leur attention et interagir avec eux de façon à aller plus loin que les médias payants, et sans chercher à copier ce que font les concurrents mieux nantis.

Raconter de façon convaincante le Canada en allant au-delà de la simple image des merveilles naturelles constituera le point de départ d'un changement d'approche qui s'étendra à l'ensemble du modèle de marketing utilisé par DC et ses partenaires.

Finie l'époque où DC et ses partenaires se cantonnaient à des rôles définis en matière de présentation d'information et d'outils pour les visiteurs potentiels. Aujourd'hui, les voyageurs prennent des décisions de voyage, puis changent d'avis de nombreuses fois avant de procéder à l'achat. Les consommateurs passent de plus en plus de temps sur Internet. Par conséquent, les partenaires doivent travailler en équipe pour s'assurer que peu importe l'endroit où le consommateur se connecte, l'appareil qu'il utilise ou l'heure de la journée, il a accès à du contenu extraordinaire qui stimulera son imagination et fera en sorte qu'il ajoute le Canada à sa liste de destinations à visiter lors d'un prochain voyage.

Si on arrive à brosser un portrait plus complet du Canada, et à combiner contenu et médias payants en différents formats et sur différents canaux dans un éventail de pays, la marque touristique du Canada atteindra son plein potentiel pour ce qui est d'attirer de nouveaux visiteurs internationaux au pays.

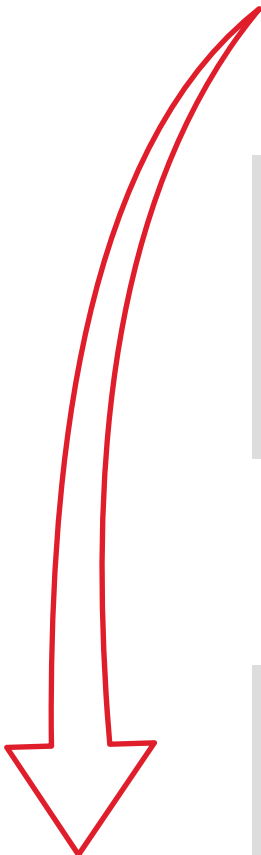




## ACTIVITÉS CLÉS

Le tableau suivant présente les canaux de marketing de DC.

Canal de marketing	Qu'est-ce que c'est?	Pourquoi le faisons-nous?
Marketing auprès des consommateurs	Beaucoup d'accent sur la création et la sélection de contenus engageants, l'interpellation des voyageurs au moyen de ces contenus, surtout à l'aide d'une plateforme de contenu numérique, de publicités numériques et de médias sociaux comme Facebook et Instagram.	Afin de présenter le Canada comme une destination intéressante et attrayante et d'amener l'industrie touristique canadienne à conclure des ventes.
Médias sociaux	Participation active aux conversations dans les médias sociaux comme Facebook, Twitter et Instagram, où les voyageurs potentiels et passés interagissent avec la marque Canada.	Pour diffuser du contenu et interagir avec les consommateurs, qui pourront à leur tour recommander le Canada et contribuer à influencer la perception du Canada en tant que destination de voyage
Relations avec les médias	Création de liens et interaction avec les médias imprimés et numériques ainsi que les diffuseurs afin de proposer des idées de reportage sur les expériences de voyage canadiennes.	Puisque les journalistes et autres personnalités des médias peuvent avoir une grande influence dans le choix de destination du consommateur, DC travaille à obtenir une couverture médiatique positive pour le Canada.
Formation des agents de voyages	Formation des agents de voyages dans les marchés à propos des expériences et produits canadiens.	Pour que les agents de voyages recommandent le Canada et pour les aider à bien promouvoir et à bien vendre les forfaits de voyage au Canada.
Marketing conjoint	Campagnes publicitaires conjointes avec les voyagistes dans les marchés afin qu'ils vendent des forfaits de voyage au Canada aux consommateurs cibles de DC.	Pour augmenter les ventes directes de voyages au Canada.



### DC dans les réseaux sociaux

Plus de 1,3 million d'adeptes sur Facebook, dans 8 langues  
 328 860 abonnés sur Twitter, dans 7 langues  
 493 600 abonnés sur Google+, dans 2 langues  
 269 000 abonnés sur Instagram, dans 3 langues

16 640 abonnés sur YouTube, dans 3 langues  
 4 500 abonnés sur Pinterest, dans 2 langues  
 2 000 abonnés sur Tumblr, dans 3 langues  
 670 500 abonnés sur Sina Weibo, 534 420 abonnés sur Tencent Weibo, et 45 860 abonnés sur WeChat en Chine

Les profils suivants montrent les principales caractéristiques des marchés de DC<sup>2</sup> et l'approche de marketing et de ventes adoptée dans chaque pays.

## CARACTÉRISTIQUES DES MARCHÉS



ÉTATS-UNIS

Croissance du produit intérieur brut (PIB) en 2014 : 2,4 %.

Statistiques sur le tourisme en 2014 : 68,3 millions de voyages à l'extérieur du pays, soit un sommet historique; 11,5 millions de visiteurs au Canada pour un séjour d'une nuit ou plus; variation annuelle moyenne de -2,7 % depuis 2009; recettes de 7,5 G\$ provenant des visiteurs au Canada; dépenses moyennes de 647 \$ CA par voyage.

Profil touristique : Capacité aérienne améliorée; plus important marché touristique source (70 % du nombre total d'arrivées internationales); taux de change favorable; préférence pour les expériences intégrant les paysages/la nature et les sites historiques.

Objectifs de marketing principaux : Cibler les voyageurs qui envisagent activement le Canada et qui habitent dans les villes américaines sélectionnées ayant un accès direct au Canada par voie aérienne. Mettre à jour les perceptions d'un voyage au Canada afin de générer des pistes pour les partenaires, qui se transformeront en réservations.

Activités de marketing : Marketing auprès des consommateurs qui met beaucoup d'accent sur le marketing de contenu numérique avec des partenaires de réseaux multicanaux; relations publiques et avec les médias, médias sociaux et partenariats coopératifs avec les professionnels des voyages.

Pendant la période 2016-2018, on portera une grande attention au premier marché étranger en importance pour le Canada avec l'initiative *Accueillir l'Amérique*.



ROYAUME-UNI

Croissance du PIB en 2014 : 2,9 %.

Statistiques sur le tourisme en 2014 : 16,4 millions de voyages long-courriers; 676 000 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de -1 % depuis 2009; recettes de 1,1 G\$ provenant des visiteurs au Canada; dépenses moyennes de 1 656 \$ CA par voyage.

Profil touristique : Bonne capacité aérienne; forte notoriété du Canada; consommateurs à la recherche d'expériences de voyage uniques et authentiques; envie de découvrir des merveilles naturelles, des parcs et des montagnes, d'observer la faune et de vivre des expériences urbaines.

Objectif de marketing principal : Générer des réservations de voyages au Canada.

Activités de marketing : Marketing auprès des consommateurs, engagement des professionnels des voyages, marketing conjoint avec les professionnels des voyages et les transporteurs aériens, relations avec les médias, médias sociaux.

Marchés représentant un volume élevé et où le Canada livre une vive concurrence pour protéger ou améliorer son positionnement.

<sup>2</sup> Sources : Croissance du PIB basée sur les estimations de DC; population de voyageurs long-courriers basée sur les données de voyage de Tourism Economics; estimation du nombre d'arrivées et des dépenses de voyage basées sur l'*Enquête sur les voyageurs internationaux* de Statistique Canada.



FRANCE

Croissance du PIB en 2014 : 0,2 %.

Statistiques sur le tourisme en 2014 : 10,9 millions de voyages long-courriers; 482 000 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +3 % depuis 2009; recettes de 731 M\$ provenant des visiteurs au Canada; dépenses moyennes de 1 538 \$ CA par voyage.

Profil touristique : Bonne capacité aérienne; forte notoriété du Canada et plus particulièrement du Québec; le Canada est considéré comme une excellente destination; voyageurs séjournant longtemps au pays; vacances en famille importantes; consommateurs à la recherche d'expériences uniques et exceptionnelles; envie d'observer la nature et la faune et de découvrir des merveilles naturelles et historiques, ainsi que des attractions culturelles.

Objectifs de marketing principaux : Faire connaître les possibilités de vacances dans toutes les régions du Canada et générer des réservations de voyages au Canada.

Activités de marketing : Marketing auprès des consommateurs, engagement des professionnels des voyages, marketing conjoint avec les professionnels des voyages, relations avec les médias, relations publiques et médias sociaux.

Ils représentent le fondement du secteur lucratif qu'est le tourisme international pour le Canada.



CHINE

Croissance du PIB en 2014 : 7,3 %.

Statistiques sur le tourisme en 2014 : 15,6 millions de voyages long-courriers; 454 000 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +23 % depuis 2009; recettes de 1 G\$ provenant des visiteurs au Canada; dépenses moyennes de 2 299 \$ CA par voyage.

Profil touristique : Hausse des salaires et croissance de l'économie; croissance du marché des voyages à l'étranger; augmentation de la capacité aérienne; desserrement des exigences en matière de visa; forte utilisation d'Internet; préférence pour la découverte de la culture, la visite de sites et d'attractions historiques et l'observation de la nature.

Objectif de marketing principal : Générer des réservations de voyages au Canada.

Activités de marketing : Campagnes conjointes intégrées auprès des consommateurs et avec les professionnels des voyages sur une chaîne de contenus vidéo (CTCTV), médias numériques et sociaux.

Marchés représentant un volume élevé et où le Canada livre une vive concurrence pour protéger ou améliorer son positionnement.





## ALLEMAGNE

Croissance du PIB en 2014 : 1,6 %.

Statistiques sur le tourisme en 2014 : 9,1 millions de voyages long-courriers; 327 000 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +1 % depuis 2009; recettes de 566 M\$ provenant des visiteurs au Canada; dépenses moyennes de 1 725 \$ CA par voyage.

Profil touristique : Capacité aérienne stable, y compris vers le Nord canadien; le Canada est considéré comme une excellente destination; fortes notoriété et considération spontanée du Canada; voyageurs aventureux; intérêt pour l'observation de la faune, pour les merveilles naturelles, les parcs et les montagnes, pour les croisières et pour les voyages en véhicule de plaisance.

Objectif de marketing principal : Générer des réservations de voyages au Canada.

Activités de marketing : Marketing auprès des consommateurs, engagement des professionnels des voyages, médias sociaux et relations avec les médias.

Ils représentent le fondement du secteur lucratif qu'est le tourisme international pour le Canada.



## AUSTRALIE

Croissance du PIB en 2014 : 2,5 %.

Statistiques sur le tourisme en 2014 : 9,5 millions de voyages long-courriers; 281 000 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +7 % depuis 2009; recettes de 785 M\$ provenant des visiteurs au Canada; dépenses moyennes de 2 738 \$ CA par voyage.

Profil touristique : Capacité aérienne stable; entrée de 60 % des visiteurs par les États-Unis; voyageurs séjournant longtemps au pays; intérêt pour l'observation de la faune, pour les parcs et les montagnes et pour les expériences urbaines, et grand intérêt pour les croisières et les voyages en train.

Objectif de marketing principal : Générer des réservations de voyages au Canada.

Activités de marketing : Marketing auprès des consommateurs, engagement des professionnels des voyages, marketing conjoint avec les professionnels des voyages et les transporteurs aériens, médias sociaux et relations avec les médias.

## CARACTÉRISTIQUES DES MARCHÉS



JAPON

Croissance du PIB en 2014 : -0,1 %.

Statistiques sur le tourisme en 2014 : 9,6 millions de voyages long-courriers; 258 000 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +6 % depuis 2009; recettes de 462 M\$ provenant des visiteurs au Canada; dépenses moyennes de 1 834 \$ CA par voyage.

Profil touristique : Augmentation de la capacité aérienne; forte augmentation du pouvoir d'achat en dollars US; entrée du tiers des visiteurs par les États-Unis; nombre croissant de voyages scolaires; intérêt pour les sites et attractions historiques, les paysages naturels à proximité des commodités de la ville et les expériences culinaires locales.

Objectif de marketing principal : Rafraîchir les perceptions d'un voyage au Canada par la promotion de nouveaux produits, afin de générer des réservations de voyages au pays.

Activités de marketing : Engagement des professionnels des voyages, marketing conjoint avec les professionnels des voyages et les transporteurs aériens, marketing de contenu (*Canada Theatre*), médias sociaux et relations avec les médias.



CORÉE DU SUD

Croissance du PIB en 2014 : 3,3 %.

Statistiques sur le tourisme en 2014 : 4,7 millions de voyages long-courriers; 163 000 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +3 % depuis 2009; recettes de 256 M\$ provenant des visiteurs au Canada; dépenses moyennes de 1 463 \$ CA par voyage.

Profil touristique : Augmentation de la capacité aérienne; voyageurs séjournant longtemps au pays; majorité des achats de voyages effectués auprès d'agents de voyages; intérêt pour les merveilles naturelles, les parcs et les montagnes et pour les paysages naturels à proximité des commodités de la ville.

Objectif de marketing principal : Rafraîchir les perceptions d'un voyage au Canada par la promotion de nouveaux produits, afin de générer des réservations de voyages au pays.

Activités de marketing : Engagement des professionnels des voyages, marketing conjoint avec les professionnels des voyages et les transporteurs aériens, médias sociaux et relations avec les médias.

Marchés essentiels à la diversification et à la rentabilité de l'économie touristique du Canada.

Croissance future attendue.



MEXIQUE

Croissance du PIB en 2014 : 2,2 %.

Statistiques sur le tourisme en 2014 : 17,7 millions de voyages court-courriers; 173 000 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de -4 % depuis 2009; recettes de 265 M\$ provenant des visiteurs au Canada; dépenses moyennes de 1 513 \$ CA par voyage.

Profil touristique : Capacité aérienne stable; entrée de plus de la moitié des visiteurs par les États-Unis; améliorations récentes au système de traitement des visas; intérêt pour le magasinage, les expériences multiculturelles et hivernales, l'observation de la faune et les parcs et montagnes.

Objectifs de marketing principaux : Générer des réservations de voyages au Canada et miser sur la demande future suscitée par le programme de visa CAN+.

Activités de marketing : Marketing auprès des consommateurs, engagement des professionnels des voyages, marketing conjoint avec les professionnels des voyages et les transporteurs aériens, médias sociaux et relations avec les médias.



INDE

Croissance du PIB en 2014 : 7,3 %.

Statistiques sur le tourisme en 2014 : 5,2 millions de voyages long-courriers; 176 000 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +10 % depuis 2009; recettes de 297 M\$ provenant des visiteurs au Canada; dépenses moyennes de 1 600 \$ CA par voyage.

Profil touristique : Expansion de la classe moyenne; préférence pour les voyages au cours des mois plus froids; très grande majorité des achats de voyages effectués auprès d'agents de voyages; intérêt pour les merveilles naturelles, les parcs et les montagnes, le magasinage de luxe et les expériences multiculturelles.

Objectifs de marketing principaux : Faire connaître les possibilités de vacances au Canada, générer des réservations de voyages au Canada et miser sur la demande suscitée par le programme de visa CAN+.

Activités de marketing : Marketing auprès des consommateurs, engagement des professionnels des voyages, marketing conjoint avec les professionnels des voyages, médias sociaux et relations avec les médias.

Marchés qui connaissent une croissance rapide et d'où proviennent un nombre grandissant de voyageurs au Canada.



BRÉSIL

Croissance du PIB en 2014 : 0,1 %.

Statistiques sur le tourisme en 2014 : 7 millions de voyages long-courriers; 100 000 visiteurs au Canada; variation annuelle moyenne de +10 % depuis 2009; recettes de 253 M\$ provenant des visiteurs au Canada; dépenses moyennes de 2 725 \$ CA par voyage.

Profil touristique : Augmentation de la capacité aérienne; visiteurs au meilleur rendement parmi les marchés de DC; améliorations récentes au système de traitement des visas; augmentation de l'utilisation des médias sociaux; manque de connaissance des possibilités de vacances; obtention du visa perçue comme difficile; préférence pour le magasinage et les expériences multiculturelles, urbaines et hivernales, et intérêt pour les voyages en train.

Objectifs de marketing principaux : Faire connaître les possibilités de vacances, générer des réservations de voyages au Canada et miser sur la demande suscitée par le programme de visa CAN+.

Activités de marketing : Marketing auprès des consommateurs, engagement des professionnels des voyages, marketing conjoint avec les professionnels des voyages et les transporteurs aériens, médias sociaux et relations avec les médias.

## MARKETING DE CONTENU

En 2015, DC a entamé un virage stratégique vers le marketing de contenu en complément de ses tactiques dans les médias payants ciblés. Cette présence continue se fonde sur une offre de contenus intéressants, présentés au bon moment et dans de multiples canaux, permet de créer un lien avec les clients – les visiteurs potentiels – et d'engager une conversation avec eux.

DC vise à séduire ses clients potentiels par des contenus qui les intéresseront, avant de les encourager à choisir le Canada. Les contenus donneront vie aux expériences canadiennes inspirantes de manière à toucher les publics cibles. En utilisant les renseignements sur les clients, DC et ses partenaires offriront de l'information riche qui intéressera les voyageurs et les encouragera à passer à l'action.

Les partenariats avec l'industrie – non seulement pour le financement, mais également pour l'harmonisation des contenus et des données – demeureront un point important de la stratégie de marketing de contenu de DC. En effet, le rôle des partenaires est crucial, puisque ceux-ci offrent à DC de précieux renseignements à propos des voyageurs, ce qui l'aide à planifier et à adapter ses contenus afin qu'ils soient pertinents pour ses publics cibles. DC continuera de perfectionner son approche dans ses marchés et ses activités clés en 2016 et au cours des années suivantes, avec un mélange de médias numériques et traditionnels adapté à chaque marché.



## MISE EN COMMUN DANS UN PROJET PILOTE VISANT LES CONSOMMATEURS ALLEMANDS

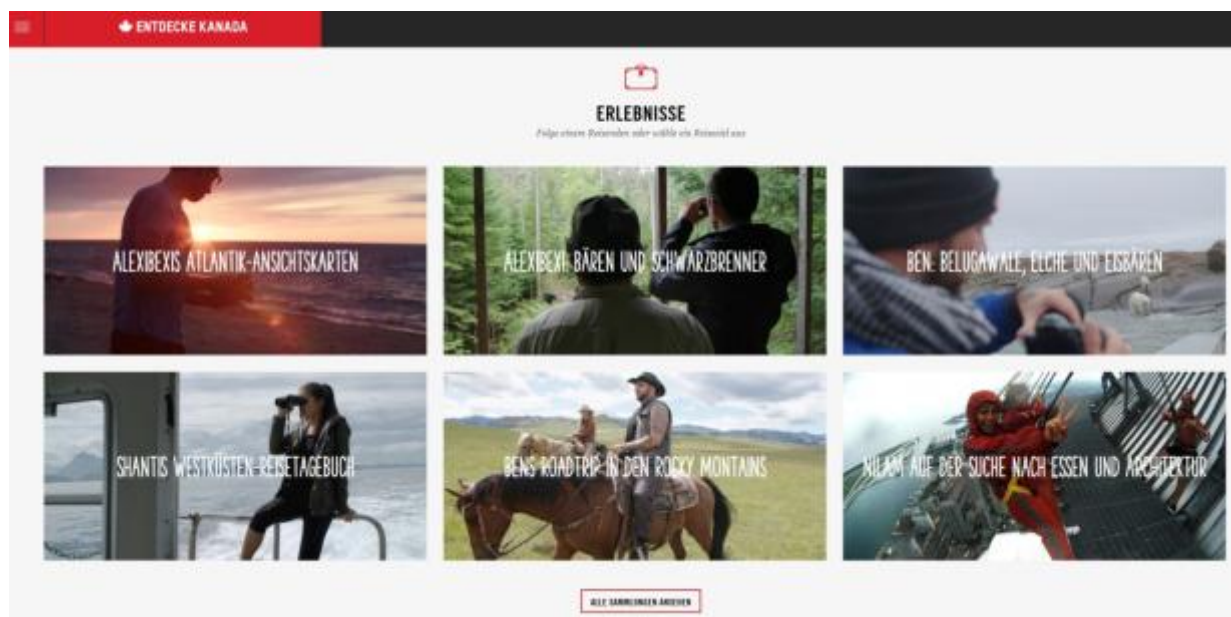
En octobre 2015, DC a lancé un projet pilote visant les consommateurs allemands, qui consistait à combiner ses ressources avec celles des organismes de marketing provinciaux afin d'assurer une présence plus importante et plus cohérente du Canada en Allemagne.

L'Allemagne est un marché établi et important qui apporte au Canada un flux stable de visiteurs à haut rendement. Le défi jusque-là, pour le Canada, venait du fait que DC et ses partenaires n'unissaient pas leurs efforts et ne misaient pas sur le potentiel d'un investissement collectif et d'une approche de marketing harmonisée sous la bannière « Équipe Canada ». Par conséquent, le rendement du capital investi de l'industrie diminuait, et les taux de croissance annuels plafonnaient pour ce marché.

DC a dirigé une nouvelle approche avec les organismes de marketing provinciaux de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, du Manitoba, de l'Ontario, du Québec, de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick et de Terre-Neuve-et-Labrador. Ce groupe a fait équipe avec des voyagistes allemands et des influenceurs allemands dans les médias sociaux, le but étant de travailler de concert pour faire du Canada une destination à laquelle les voyageurs allemands potentiels pensent d'emblée.

Le projet misait sur les médias numériques et sociaux, ainsi que sur des canaux traditionnels. Comme une image vaut mille mots, DC a tiré parti du pouvoir de YouTube et d'Instagram; l'organisation a aussi eu recours à des entreprises de voyages et à leurs agents, à des contenus dans des publications imprimées populaires, à de courts récits de voyage présentés par d'autres canaux et à des partenariats avec les médias allemands.

Le projet pilote allemand a misé sur la nouvelle approche de marketing de contenu de DC, qui a réaffirmé le positionnement de la marque Canada de façon authentique à l'aide du pouvoir et de l'influence de personnalités allemandes. Ces personnalités ont visité des destinations canadiennes pour ensuite raconter leurs explorations et leurs aventures au public cible de DC, qui fait des recherches en ligne avant d'acheter hors ligne, une habitude souvent appelée ROPO (*Research Online, Purchase Offline*).



### Voici les trois phases du projet :

Phase 1 : Les influenceurs voyagent au Canada, vivent des expériences et créent des contenus variés en différents formats, comme des vidéos, des articles de blogue et des photos. Pendant leur voyage, ils diffusent de courts messages pour capter l'attention de leurs centaines de milliers d'abonnés allemands dans les médias sociaux.

Phase 2 : DC lance un plan intégré de contenus et de publications dans les médias payants, qui prévoit la diffusion dans différents canaux médiatiques allemands utilisés par les voyageurs ciblés par l'organisation, dans le but d'améliorer la notoriété du Canada comme destination, puis de convertir cette notoriété en considération active et en planification de voyage. (Le plan a été lancé en octobre 2015, et sa progression est suivie dans une optique d'optimisation de la campagne.)

Phase 3 : DC cible ses investissements dans les médias payants afin de diriger les voyageurs potentiels vers les contenus et les mots-clés offrant le meilleur rendement, tout en lançant des campagnes conjointes avec les professionnels des voyages de l'industrie allemande.



## INITIATIVE ACCUEILLIR L'AMÉRIQUE

DC a recommencé à cibler le marché américain des voyages d'agrément vers la fin de 2015, à la suite de l'investissement de 30 millions de dollars sur trois ans du gouvernement du Canada visant exclusivement à attirer au pays des visiteurs des États-Unis.

# LOOK UP

DC mènera la vaste campagne de marketing nationale *Look Up* sur trois ans aux États-Unis afin d'augmenter la notoriété du Canada comme destination touristique, en partenariat avec les organismes de marketing provinciaux et territoriaux, de même qu'avec les PME.

Les médias traditionnels et numériques seront mis à profit. DC travaillera notamment en collaboration avec des partenaires disposant de réseaux multicanaux, ayant un éventail de points de contact numériques et hors ligne avec le public. De plus, DC fera des investissements en fonction d'un modèle créatif qui prévoit notamment l'utilisation des médias sociaux, des campagnes conjointes avec les professionnels des voyages, la formation des agents de voyages au moyen du Programme des spécialistes du Canada, des partenariats avec les transporteurs aériens et les hôtels, des salons touristiques grand public et des relations publiques.

L'une des stratégies clés que DC déploiera en marketing numérique est l'analyse de données permettant de cibler les voyageurs américains potentiels les plus susceptibles de visiter le Canada, en fonction de leurs activités en ligne et de leurs profils numériques. En ciblant les voyageurs les plus réceptifs selon des données démographiques et géographiques – ceux qui ont un accès facile au transport aérien, un passeport et des ressources financières –, DC peut générer de l'intérêt, favoriser l'engagement et susciter de l'enthousiasme par des contenus personnalisés répondant aux aspirations et aux besoins particuliers de ces consommateurs.

Le concept *Look Up* est naturellement extensible pour refléter nos partenaires



À partir des recherches actuelles sur ce que les touristes américains choisissent de faire dans toutes les régions du Canada, on a regroupé les expériences populaires en segments de marché verticaux accessibles, dans lesquels les partenaires de DC peuvent s'insérer afin d'inciter les Américains à réserver un voyage :

- escapades urbaines;
- activités culturelles et historiques;
- aventures en plein air.

Avec l'initiative *Accueillir l'Amérique*, DC doit tirer parti d'un investissement de 30 millions de dollars du gouvernement du Canada pour aller chercher une somme supplémentaire de 37,5 millions de dollars co-investie par les partenaires, soit un ratio de 1:1,25, pour un investissement potentiel total d'environ 70 millions de dollars.



L'initiative comptera entre autres des partenariats menés par DC, des partenariats menés par des partenaires, des partenariats parallèles et des partenariats avec contributions en nature des partenaires. DC élabore actuellement une stratégie d'engagement des partenaires comprenant des ententes pluriannuelles pour des programmes comme *Accueillir l'Amérique*. DC utilisera cette stratégie pour rassembler les forces de chacun, augmenter son enveloppe financière selon les besoins et travailler en collaboration vers des objectifs connexes à long terme.



Les organismes de marketing provinciaux, territoriaux et municipaux sont au cœur du modèle de partenariat de DC, et celle-ci crée des occasions sur mesure dans l'espoir que toutes les régions puissent les saisir.

L'exercice financier de DC correspond à l'année civile, et, par conséquent, celui-ci diffère des exercices financiers de plusieurs de ses partenaires. En juin 2015, lorsque le gouvernement fédéral a annoncé un investissement de 30 millions de dollars supplémentaires pour soutenir l'initiative *Accueillir*

*l'Amérique*, ce projet ne concordait pas avec le cycle de planification 2015 de nombre des partenaires de DC dans l'industrie. À partir de l'année civile 2016, DC tentera de maximiser cet investissement sur trois ans en l'arrimant à leurs cycles de marketing, afin de créer un élan qui se poursuivra jusqu'au 150<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération en 2017.

DC prévoit des retombées fructueuses du projet *Accueillir l'Amérique*, notamment :

- une augmentation de 400 millions de dollars canadiens sur trois ans des recettes d'exportation du tourisme;
- jusqu'à 680 000 visiteurs américains de plus pendant les trois années de la campagne.

## ACCUEILLIR L'AMÉRIQUE

<b>DÉPENSES PRÉVUES</b>	14,1 M\$ CA
<b>PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre des campagnes collaboratives de marketing de contenu avec des partenaires.</li> <li>• Lancer les campagnes d'été et d'hiver 2016 dans les villes sélectionnées.</li> <li>• Repérer des partenaires supplémentaires et conclure des ententes pour 2017.</li> <li>• Ratio exigé de contribution des partenaires : 1:1,25.</li> </ul>
<b>RÉSULTATS ATTENDUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de 400 M\$ CA sur trois ans des recettes d'exportation du tourisme.</li> <li>• Jusqu'à 680 000 visiteurs américains de plus pendant les trois années de la campagne.</li> </ul>

## FINANCEMENT PONCTUEL ANNONCÉ DANS LE BUDGET DE 2016

Le budget de 2016 a accordé à DC 50 millions de dollars sur deux ans, à compter de l'exercice 2016-2017 du gouvernement, pour qu'elle accroisse ses initiatives de marketing dans les grands marchés étrangers. Pendant cette période de deux ans, DC renforcera ses investissements dans la plupart de ses marchés d'agrément, et en priorité dans le marché américain des voyages d'agrément. En outre, elle envisagera d'investir modestement dans de nouveaux marchés qui présentent des occasions potentielles.

DC utilisera aussi une partie de ce financement pour entreprendre des recherches visant à évaluer l'incidence des activités de marketing et pour encourager la tenue de congrès, de conférences et de réunions dans des destinations canadiennes. Ce financement devrait entraîner l'arrivée de 646 000 visiteurs internationaux supplémentaires, dont les dépenses généreront 781 millions de dollars en recettes touristiques.



## CANADA 150 – PROGRAMME VOYAGES GÉNÉRATION Y

DC rassemble l'industrie touristique du pays pour mettre en œuvre le programme *Voyages génération Y* à l'occasion du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada en 2017. La génération Y, qui représente 20 % du marché des voyages dans le monde et dont les membres dépensent en moyenne 1 500 \$ CA par voyage, se démarque comme le segment de voyageurs connaissant la plus forte croissance dans l'industrie touristique. Puisque les Y (aussi appelés « milléniaux ») formeront la classe moyenne de demain, il est important de créer des liens avec eux dès aujourd'hui afin de façonner les habitudes de voyage qu'ils garderont toute leur vie. Mené en partenariat avec Bell Média, le programme *Voyages génération Y* comprendra une campagne de ventes, de marketing et de communications qui s'échelonnera sur plusieurs années. L'objectif est d'inciter les Y canadiens et étrangers à explorer le Canada sans plus tarder.



La campagne comprend le lancement en 2016 d'une plateforme numérique mettant de l'avant les 150 meilleures expériences canadiennes à travers les yeux d'influenceurs clés dans les médias sociaux et présentant des offres et promotions exclusives d'une durée limitée. En 2016 et 2017, la campagne s'élargira à l'international pour promouvoir les voyages au Canada dans des marchés tels que les États-Unis et le Royaume-Uni. Les partenaires du secteur touristique se serviront du laissez-passer Canada 150 pour vendre leurs produits aux Y et leur communiquer des offres spéciales, y compris un programme de fidélisation. La campagne insufflera jeunesse et enthousiasme à la marque touristique du Canada et donnera aux Y de vraies bonnes occasions de voyager, le tout afin d'inspirer une nouvelle génération de voyageurs.

### PROGRAMME VOYAGES GÉNÉRATION Y

<b>DÉPENSES PRÉVUES</b>	750 000 \$ CA
<b>PRINCIPALES ACTIVITÉS POUR 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement de la campagne canadienne au printemps 2016.</li> <li>• Lancement de la campagne internationale à l'été 2016.</li> </ul>
<b>RÉSULTATS ATTENDUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des partenariats efficaces et augmenter le ratio de co-investissement.</li> <li>• Encourager les jeunes à voyager en 2017.</li> </ul> <p>D'ici 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre 50 % des jeunes Canadiens (4,4 millions de 18 à 34 ans) au cours de la campagne.</li> <li>• Augmenter de 5 %, au cours de la campagne, le nombre de voyages d'agrément (trois nuits ou plus) entrepris au pays par les jeunes Canadiens, ce qui se traduirait par un bond de 150 000 voyages supplémentaires d'ici 2017.</li> </ul>



Crédit photo : Tim McGurr



Crédit photo : Rishad Daroowala

## ÉVÉNEMENTS D’AFFAIRES CANADA

Événements d’affaires Canada (EAC) est la division de DC chargée de générer de la demande à l’étranger pour des réunions, congrès et voyages de motivation au Canada. La marque EAC reflète l’importance croissante du secteur des réunions pour l’économie canadienne. Les réunions peuvent en effet être la première occasion de faire valoir les avantages commerciaux que représente le Canada en matière d’exportations aux yeux d’intervenants, d’influenceurs, d’entrepreneurs et d’investisseurs clés des quatre coins du globe. En découvrant le Canada ainsi que ses produits, services et installations de grande qualité, les visiteurs peuvent devenir des ambassadeurs de notre pays, et par ricochet, nous donner accès à de nouvelles occasions en matière d’investissements, de commerce, de partenariats d’affaires et de relations commerciales.



Les réunions et les congrès, de même que les voyages de motivation, représentent 14,2 % de tous les voyages à destination du Canada, soit environ 2,3 millions de visiteurs chaque année, qui dépensent approximativement 3 milliards de dollars canadiens (19,2 % des recettes totales). Le Canada reste le premier choix aux États-Unis pour les réunions d’affaires à l’extérieur du pays. Ces réunions rapportent annuellement au Canada 1,8 million de visiteurs et 1,6 milliard de dollars canadiens en recettes.

En collaboration avec Affaires mondiales Canada et les partenaires de DC, EAC cible cinq marchés : la Belgique

(Bruxelles), où se trouve le siège de l’Union européenne, la France, l’Allemagne, le Royaume-Uni et les États-Unis.

EAC cherche à établir la marque Canada comme un leader du marché mondial des réunions au profit de l’économie canadienne et du milieu des affaires canadien. EAC adopte une approche par secteur, où chacun des secteurs visés présente la plus forte croissance potentielle des recettes d’exportation. Ce sont des secteurs où le Canada a un avantage concurrentiel actuellement, ou qui offrent pour l’avenir de grandes possibilités en matière de création d’emplois et d’investissements.

Ensemble, EAC et ses partenaires clés continueront de mettre en œuvre des programmes selon une approche par secteur, et de positionner la marque Canada comme un leader du marché mondial des réunions.

En 2014, EAC a mis en œuvre une stratégie créneaux, en commençant par rechercher des occasions d’affaires au sein de la communauté internationale des sciences de la vie. Après avoir étendu ses activités au secteur des technologies de l’information et des communications durant le premier semestre de 2015, EAC a abordé le secteur de l’agriculture et de l’agroalimentaire au deuxième semestre. À compter de 2016, EAC partira des bases établies et poussera plus loin ses efforts pour aller chercher les secteurs des technologies propres, de l’aérospatiale, de l’infrastructure et du génie, et des ressources naturelles.

### Secteurs d’EAC et années de lancement :

- Sciences de la vie (2014)
- Technologies de l’information et des communications (2015)
- Agriculture et agroalimentaire (2015)
- Technologies propres (2016 ou 2017)
- Aérospatiale (2016 ou 2017)
- Infrastructure et génie (2016 ou 2017)
- Ressources naturelles (2016 ou 2017)

L'une des stratégies clés d'EAC, en collaboration avec ses partenaires, est de nouer des partenariats avec des organismes des secteurs cibles, comme l'Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) et le Council of Engineering and Scientific Society Executives (CESSE). Ces deux partenariats ont été établis en 2015 et prendront toute leur ampleur en 2016. Grâce aux relations nouées avec ces associations sectorielles, EAC aura accès à un vaste réseau de clients qualifiés, pourra mettre en valeur la pertinence du Canada en passant par des canaux appropriés et efficaces, comme les événements, les bulletins électroniques, les blogues et les forums, et aura l'occasion d'inviter des décideurs au Canada pour qu'ils voient d'eux-mêmes les avantages de tenir une réunion au pays.

Enfin, avec ces efforts de ventes, le but de DC est que 70 % de toutes les pistes générées par EAC soient considérées comme de « nouvelles occasions d'affaires » pour le Canada. On pourrait compter, parmi ces nouvelles occasions, les entreprises, associations ou divisions d'organisations qui n'ont jamais pris part à une réunion au Canada auparavant et qu'on a réussi à attirer au pays.

## **LIENS AVEC LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT**

### **Priorité fédérale : *Stimuler notre économie***

Lancée en 2011, la Stratégie fédérale en matière de tourisme (SFT) du Canada est une initiative pangouvernementale visant à aider le secteur touristique canadien à se positionner en vue d'une croissance et d'une compétitivité à long terme. Ainsi, la SFT a pour objectif de positionner le secteur canadien du tourisme de façon à tirer profit des possibilités de croissance à l'international, à accroître les recettes touristiques et à créer des emplois au Canada.

DC appuie activement la SFT depuis son lancement et cherche ainsi à faire davantage connaître le Canada en tant que destination touristique de premier choix et à soutenir les PME du secteur.

De plus, avec ses activités de marketing, DC cherche à augmenter les dépenses des visiteurs au profit des entreprises, à appuyer les emplois relevant du secteur touristique et à générer des recettes fiscales pour les investissements dans le développement des infrastructures. Par ailleurs, elle évalue activement l'efficacité de ses activités quant à leur incidence sur l'économie touristique canadienne : en 2014, ses efforts de marketing ont entraîné des dépenses de visiteurs d'environ 925 millions de dollars, des recettes fiscales de 122 millions de dollars et le soutien de plus de 7 500 emplois dans le secteur touristique.

### **Priorité fédérale : *Développer les échanges commerciaux internationaux du Canada***

Le tourisme d'affaires joue un rôle fondamental dans le renforcement des intérêts du Canada en matière de commerce international. Comme les événements d'affaires, y compris les réunions d'affaires et les voyages de motivation, représentent souvent le tout premier contact des délégués et des visiteurs avec le Canada, il y a là une occasion de bâtir des relations fructueuses, d'attirer de nouveaux investissements et d'accroître les possibilités de développement pour le pays.

Ce point d'entrée pour la poursuite d'activités commerciales dans d'autres secteurs met bien en valeur l'importance du secteur des réunions dans l'atteinte des objectifs du Canada en matière de commerce international. Ainsi, en 2014, la division EAC de DC a établi un plan d'action fondé sur un partenariat tripartite avec le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada (maintenant Affaires mondiales Canada) et Industrie Canada (maintenant Innovation, Sciences et Développement économique Canada). Elle s'est également alignée sur les secteurs commerciaux prioritaires du gouvernement fédéral. Cet alignement fait valoir les capacités du Canada à l'étranger et ouvre la voie aux entreprises canadiennes, leur donnant l'occasion de profiter davantage de l'immense potentiel dont recèlent les marchés étrangers.

En plus de son mandat principal de trouver des pistes et des clients potentiels pour le marché des réunions et des événements d'affaires du Canada, EAC aligne ses activités de ventes sur des domaines commerciaux clés en vue de promouvoir le développement économique. Elle veille à démontrer qu'en tenant des réunions au pays, le Canada pourra attirer des délégués internationaux de différents secteurs qui investiront directement dans son économie, ce qui favorisera sa compétitivité sur le marché mondial et aidera naturellement à stimuler les échanges commerciaux internationaux.



## Priorité fédérale : *Promouvoir l'économie numérique*

Depuis quelques années, on observe un virage dans la manière dont les consommateurs s'informent. L'évolution d'Internet et de la technologie mobile a entraîné de grands changements dans les politiques gouvernementales et le marketing d'affaires.

L'initiative *Suivre les traces du consommateur* de DC est étroitement liée à la promotion de l'économie numérique : elle vise l'adoption de nouvelles technologies et l'utilisation des mégadonnées pour transformer la façon dont le Canada est présenté aux voyageurs internationaux. À l'aide des leçons tirées de cette initiative, DC aura recours à une nouvelle approche de communication avec les consommateurs en se fondant sur leurs comportements en ligne et leurs préférences numériques. Cette approche lui permettra d'offrir du contenu numérique hautement personnalisé sur les expériences et les produits de voyage canadiens. Étant l'un des chefs de file de l'industrie canadienne du tourisme, DC s'efforcera d'aider les entreprises touristiques à augmenter leur part du marché croissant des voyages internationaux.

## Priorité d'Innovation, Sciences et Développement économique : *Promouvoir l'économie du savoir*

Afin de s'assurer que les entreprises touristiques du Canada ont ce qu'il leur faut pour faire face à la concurrence sur le marché international, DC contribue à soutenir une croissance économique à long terme.

L'initiative *Suivre les traces du consommateur* de DC vise l'adoption de nouvelles technologies et l'utilisation des mégadonnées pour transformer le marketing du Canada auprès des voyageurs internationaux. Reposant sur l'innovation et les progrès en technologies marketing, l'initiative tirera profit des connaissances approfondies qu'a DC de son public cible pour aider les intervenants de l'industrie touristique des secteurs privé et public à interpeller les consommateurs d'une nouvelle manière.





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



En 2016, DC s'emploiera à :

- atteindre un ratio de contribution des partenaires de 1:1;
- faire en sorte que les partenaires de l'industrie accordent une place importante à ses salons professionnels, à ses salons médiatiques et à ses événements d'affaires dans leurs objectifs de marketing et de ventes;
- offrir des programmes et des ressources de marketing pertinents aux yeux des partenaires.

Afin d'attirer à la fois les voyageurs d'affaires et les voyageurs d'agrément, DC s'appuie sur une vaste offre de produits et services touristiques partout au pays. DC travaille pour une industrie touristique florissante aux produits diversifiés en fournissant aux entreprises touristiques canadiennes des ressources pour le développement de produits ainsi qu'un accès au marché international pour les produits prêts à l'exportation.

DC s'engage à soutenir l'industrie dans la création de produits touristiques qui contribuent à l'augmentation du nombre de voyageurs internationaux, y compris en provenance des États-Unis. Elle offre des programmes et outils qui donnent aux spécialistes du marketing de destination comme aux entreprises touristiques un avantage concurrentiel dans un marché où les concurrents sont légion, et qui sont mis en œuvre de façon efficace et économique par une organisation de marketing touristique forte d'un leadership national et d'une portée internationale.

Par des événements et des salons professionnels, DC propose des plateformes aux entreprises touristiques canadiennes pour qu'elles puissent présenter leurs expériences à une variété de marchés et obtenir des pistes à l'étranger. Ces plateformes permettent aux entreprises, particulièrement aux PME qui n'ont pas toujours la capacité d'atteindre elles-mêmes les marchés à l'extérieur du Canada, d'étendre leur portée aux marchés étrangers afin de réaliser leurs objectifs de ventes et de marketing.

Année après année, l'industrie touristique a fait valoir la très grande importance des outils, événements et plateformes de DC pour les entreprises touristiques canadiennes auxquelles ils donnent une longueur d'avance dans un marché hautement concurrentiel. DC continuera d'innover et de s'adapter aux conditions changeantes du marketing pour aider l'industrie touristique canadienne à atteindre l'objectif collectif de 20 millions de visiteurs internationaux dépensant 20 milliards de dollars au Canada d'ici 2020.

## ACTIVITÉS CLÉS

### SALONS POUR LES PROFESSIONNELS DES VOYAGES ET POUR LES MÉDIAS

Les salons professionnels, en favorisant les rencontres avec les agents de voyages, voyagistes et médias des marchés étrangers, sont des occasions pour les entreprises touristiques canadiennes de vendre leurs produits. DC continuera à faciliter l'accès aux marchés étrangers pour les entreprises touristiques canadiennes grâce à plusieurs événements en 2016.



Rendez-vous Canada (RVC), l'événement phare de DC pour l'industrie canadienne du tourisme, aura lieu à Montréal, au Québec, du 24 au 27 avril 2016. Cet événement annuel réunit, dans une ville canadienne qui varie d'une année à l'autre, quelque 1 600 leaders du tourisme international pour une série de rendez-vous individuels éclair, durant lesquels les acheteurs étrangers cherchent les vendeurs canadiens qui répondent le mieux à leurs besoins. Ce format établi donne une plateforme aux entreprises touristiques canadiennes qui souhaitent étendre leur portée au marché international. Le but visé : faire augmenter les recettes des entreprises touristiques de partout au pays. En 2015, à Niagara Falls, en Ontario, plus de

1 600 représentants de l'industrie touristique ont pris part à plus de 24 000 rencontres individuelles sur rendez-vous dans le cadre de cet événement. On y a également accueilli 463 représentants de 343 organismes acheteurs provenant de 31 marchés étrangers.

Outre RVC, DC sera présente à d'importants salons professionnels, à titre d'organisatrice ou de participante, dans 11 marchés d'agrément étrangers afin de faciliter les rencontres avec des grossistes et des détaillants qui désirent étendre ou diversifier leur offre de produits touristiques canadiens pour leurs clients locaux. Grâce à de telles plateformes d'exportation, les partenaires de l'industrie ont une longueur d'avance quant à la façon et au moment de faire des affaires aux étapes clés du cycle d'achat annuel des marchés. Le calendrier ci-dessous rend compte de l'importance accordée au moment où se tiennent ces occasions pour que l'industrie reste compétitive dans les marchés étrangers :

<b>Focus Canada-Corée du Sud</b> Février 2016 (deux villes sud-coréennes)	<b>Focus Canada-Brésil</b> Mars 2016 (trois villes brésiliennes)	<b>GoMedia</b> Octobre 2016, Montréal, Québec
<b>Canada Corroboree</b> Février 2016 (cinq villes australiennes)	<b>RVC 2016</b> Avril 2016, Montréal, Québec	<b>Focus Canada-Japon</b> Octobre 2016, Tokyo, Japon
<b>Focus Canada-Inde</b> Mars 2016 (deux villes indiennes)	<b>Canada Media Marketplace</b> Avril 2016, San Francisco, États-Unis	<b>Showcase Canada-Asie</b> Octobre 2016, Chine
<b>ITB</b> Mars 2016, Berlin, Allemagne	<b>IFTM : Top Resa</b> Septembre 2016, Paris, France	<b>World Travel Market</b> Novembre 2016, Londres, Royaume-Uni

DC évaluera également les occasions de salons professionnels aux États-Unis, tant pour les professionnels des voyages que pour les consommateurs, dans le cadre de l'initiative *Accueillir l'Amérique*.

## RECHERCHE SUR LES CONSOMMATEURS ET LES MARCHÉS

DC offre aux entreprises touristiques canadiennes des outils de marketing conçus pour faire croître leurs affaires et les préparer à l'exportation. Ses activités de recherche et ses données, dont l'examen des données macroéconomiques internationales, des profils des voyageurs et des conditions des marchés, permettent aux entreprises canadiennes de mieux comprendre ce qu'il faut pour percer dans le marché mondial.



Dans le cadre d'initiatives nationales, comme l'*Enquête sur les voyages internationaux* et l'*Enquête sur les voyages des résidents du Canada*, DC collabore avec ses partenaires fédéraux pour fournir des renseignements essentiels tant aux décideurs qu'à l'industrie sur le type de personnes voyageant au Canada, le moment de leur voyage, les activités qu'elles privilégient une fois sur place et leurs dépenses.

De plus, en offrant aux entreprises prêtes à l'exportation des conseils d'expert sur le positionnement de produits grâce à des ressources comme des guides sur la marque et des boîtes à outils sur les expériences, elle les aide à s'outiller pour mieux saisir les occasions et relever les défis. Ces ressources aident également les entrepreneurs et les PME de l'industrie touristique à présenter des messages percutants et cohérents, ce qui favorise le développement et la prospérité de leur entreprise.

## CHEMINEMENT VERS L'EXPORTATION

L'accès international aux marchés étrangers est d'une importance stratégique pour les entreprises concurrentielles visant une croissance économique. Les entrepreneurs touristiques canadiens ne font pas exception à la règle. Bien que le tourisme intérieur reste fort au Canada, se tourner vers de nouveaux marchés sources et de nouveaux consommateurs ouvre la voie à une plus grande prospérité et à une stabilité à long terme pour les entreprises touristiques.

DC a fait une évaluation préliminaire des pratiques exemplaires en matière de développement de la capacité d'exportation et a répertorié les outils et ressources en place qui peuvent aider les PME dans le cheminement vers l'exportation de leurs produits touristiques. DC a présenté cet examen aux intervenants de l'industrie touristique afin de le peaufiner selon leurs commentaires et d'offrir les lignes directrices nécessaires qui permettront de convertir plus d'entreprises touristiques en exportateurs.

En 2016, DC continuera de soutenir l'industrie du tourisme pour ce qui est d'aider les entreprises à vendre leurs produits touristiques dans de nouveaux marchés étrangers et, par le fait même, à contribuer aussi à la promotion du Canada comme destination touristique.

### CHEMINEMENT VERS L'EXPORTATION

<b>ACTIVITÉS CONTINUES POUR 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Occasions de ventes et de commerce interentreprises à l'échelle internationale pour les PME du secteur touristique, comme RVC à Montréal, du 24 au 27 avril 2016.</li> <li>• Avec les provinces et les territoires, recherche de nouvelles <i>expériences canadiennes distinctives</i> prêtes à l'exportation afin de les promouvoir à l'international et de soutenir l'industrie touristique dans le cadre de l'initiative <i>Cheminement vers l'exportation</i>.</li> <li>• Communication de données sur les marchés, d'outils et de tendances aux entreprises touristiques.</li> <li>• À partir de consultations avec l'industrie, mise à jour des outils de DC pour l'industrie.</li> </ul>
<b>RÉSULTATS ATTENDUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la qualité et de la quantité d'entreprises touristiques canadiennes attirant des voyageurs internationaux, qui généreront des retombées pour toute l'économie du pays.</li> </ul>

## LIENS AVEC LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

### Priorité fédérale : *Soutenir les collectivités*

Dans un environnement hautement concurrentiel, les entreprises touristiques doivent profiter pleinement de toutes les ressources à leur disposition et miser sur ce qui les démarque des autres.

La gamme d'outils et de ressources de DC est très accessible et aide les PME touristiques à perfectionner et à positionner leurs produits de façon plus attrayante afin de favoriser leur croissance. Qu'il s'agisse de ses boîtes à outils sur le ciblage de la clientèle, l'image de marque ou le marketing expérientiel ou de sa vaste médiathèque en ligne riche de photos et de vidéos pouvant servir au marketing, DC offre un éventail de ressources informatives et d'outils visant à aider les entreprises à attirer des voyageurs et à augmenter leurs ventes. De plus, sa collection d'*expériences canadiennes distinctives* et ses événements, dont le très réputé RVC, offrent un accès inestimable aux marchés étrangers.

DC encourage activement les entreprises touristiques de partout au Canada à promouvoir et à vendre leurs produits dans les marchés étrangers, surtout si elles sont situées dans une région où la subsistance, le développement économique et la prospérité dépendent du tourisme.

### Priorité fédérale : *Stimuler notre économie*

Un Canada concurrentiel sur la scène internationale, c'est un Canada dont l'économie connaît une croissance soutenue. Les programmes, services et partenariats de DC contribueront à positionner les entreprises touristiques canadiennes (en particulier les PME) pour qu'elles soient en mesure de répondre aux demandes changeantes des touristes.

En aidant les exploitants à développer leur offre et à aiguiser leur expertise en marketing, DC leur ouvre la voie à de nouveaux marchés étrangers. En créant des opportunités pour les exportateurs de produits touristiques canadiens, elle favorise directement l'entrepreneuriat. Résultat? Des entreprises prospères contribuant à l'augmentation du niveau de vie, à la stimulation de l'investissement économique et à la création d'emplois, qui génèrent des recettes fiscales à l'échelle fédérale, provinciale et municipale.

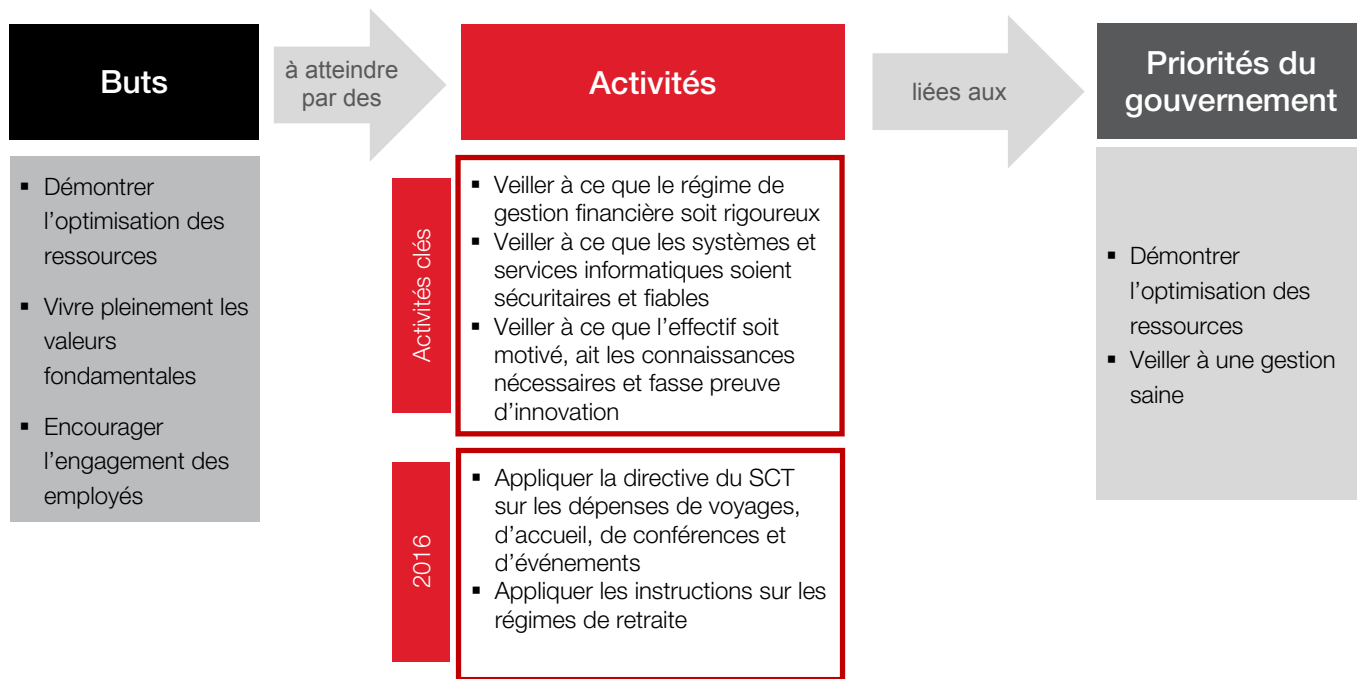
### Priorité d'Innovation, Sciences et Développement économique : *Soutenir les entreprises*

Les outils de marketing de DC permettent aux entreprises touristiques canadiennes d'améliorer leur capacité de marketing et d'étendre leur portée internationale. Ses outils de positionnement de produits et de segmentation de la clientèle aident les PME à élaborer des messages percutants qui favorisent leur croissance, tandis que sa vaste bibliothèque d'études sur les marchés offre à toutes les entreprises touristiques les connaissances dont elles ont besoin pour attirer de nouveaux clients. Armées de ces renseignements sur les marchés, elles peuvent alors affronter la concurrence à l'échelle internationale, ce qui contribue à leur viabilité et à l'augmentation du niveau de vie au Canada.

Enfin, l'initiative *Cheminement vers l'exportation* aidera l'industrie touristique à encourager davantage d'entreprises touristiques canadiennes à exporter leurs produits et services en facilitant l'accès au commerce à l'étranger. Ainsi, cette initiative favorise l'entrepreneuriat, le succès à long terme et le développement économique régional.



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



En 2016, DC s'emploiera à :

- attribuer 85 % de son budget au marketing et aux ventes;
- améliorer l'engagement du personnel.

DC est déterminée à générer efficacement des résultats en lien avec sa stratégie, et à toujours chercher à optimiser ses activités afin d'investir au maximum dans les programmes. Au cours des dernières années, DC a transformé son mode de fonctionnement pour devenir un organisme de marketing efficace ayant des visées précises. Elle a réussi à réduire ses coûts de fonctionnement en centralisant ses activités et en transférant des opérations internes vers un système d'infonuagique; à la fin de 2015, elle a diminué ses frais indirects en déménageant son siège social de Vancouver dans un bureau moins grand.

Pour l'année 2016 et les suivantes, DC continuera d'optimiser ses ressources humaines, ses processus et ses partenariats et de transformer son fonctionnement en tirant le meilleur parti des technologies. Les secteurs et activités prioritaires pour 2016 sont présentés ci-dessous.

## ACTIVITÉS CLÉS

### VEILLER À CE QUE LE RÉGIME DE GESTION FINANCIÈRE SOIT RIGOREUX

#### Réviser les politiques financières en place

La résilience organisationnelle est un fondement qui permet à DC de mettre en place une infrastructure durable pour atteindre son résultat final. Et cette résilience dépend en partie d'un régime de gestion financière rigoureux. En 2016, DC continuera de réviser ses politiques financières afin de mieux préciser les rôles et responsabilités de chacun et de s'assurer que des mécanismes de surveillance efficaces sont en place pour veiller à la conformité. DC se donnera comme priorité d'aligner ses politiques, lignes directrices et pratiques en matière de dépenses liées aux

voyages, à l'accueil, aux conférences et aux événements sur les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), et ce, conformément à ses obligations juridiques.

Pendant cette année de transition, l'équipe de direction a pris des mesures concrètes pour évaluer les dépenses liées ou non aux programmes afin de maximiser les économies et de s'assurer qu'en 2016, DC aura davantage de ressources pour la mise en œuvre de programmes.

### **Appliquer la directive du SCT sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements**

En juillet 2015, le gouvernement du Canada, avec l'alinéa 89(1) de la *Loi sur la gestion finances publiques*, a donné comme instruction à toutes les sociétés d'État d'aligner leurs politiques de voyages et d'accueil sur celles du SCT. Pour les voyages faits en 2015 après la date d'entrée en vigueur de la directive, DC a aligné ses pratiques en matière de voyages et d'accueil sur les instruments du SCT applicables. Pour se conformer pleinement à la directive, DC a aligné sa délégation de pouvoirs financiers pour tous les pouvoirs d'autorisation sur la délégation de pouvoirs énoncée dans les instruments et la directive du SCT, a mis en œuvre des pratiques améliorées d'approbation, de consignation et d'établissement de rapports pour toutes les nouvelles dépenses et tous les écarts d'une année sur l'autre, et a mis à jour ses pratiques comptables pour y inclure tous les détails exigés par la directive. En 2016, DC examinera ses pratiques et procédures internes pour assurer l'amélioration continue de la mise en œuvre et de la surveillance des nouveaux processus ainsi que des rapports découlant des nouveaux processus.

### **VEILLER À CE QUE LES SYSTÈMES ET SERVICES INFORMATIQUES SOIENT SÉCURITAIRES ET FIABLES**

DC a besoin de systèmes informatiques sécuritaires et fiables pour atteindre ses objectifs. À la suite du succès de l'adaptation et de la migration des applications de planification des ressources d'entreprise de DC vers l'infonuagique et le modèle de licences logiciel-service (SaaS), l'équipe des TI continuera d'explorer les domaines où l'instauration de modèles similaires pourrait créer plus de valeur pour l'organisation et son personnel.

En 2013, DC a mis à jour ses plans de continuité des activités et de reprise des activités en cas de catastrophe. Depuis, DC a mis ces plans à l'essai chaque année pour s'assurer que l'organisme est prêt à continuer ses activités névralgiques en cas d'urgence ou de catastrophe.

En 2015, DC a effectué la transition d'un système téléphonique désuet à une solution moderne de voix sur IP. Les nouveaux services téléphoniques offrent à DC de nouvelles fonctionnalités, telles que la possibilité de recevoir des messages vocaux par courriel, d'avoir accès à un journal des appels et de travailler à distance, le tout en réalisant des économies de milliers de dollars en entretien et en fonctionnement.

En 2016 et 2017, DC explorera et évaluera les options de l'organisme pour migrer son centre de données vers l'infonuagique ou une plateforme externe. DC étudiera l'offre en matière d'infonuagique et les modèles actuellement à sa disposition, soit par des centres de données sur le marché ou par Services partagés Canada. DC procédera également à une évaluation technique, financière et opérationnelle de la préparation à l'infonuagique à l'heure actuelle, afin de savoir si l'organisme est prêt à la migration vers un centre de données sur une plateforme en nuage.

### **VEILLER À CE QUE L'EFFECTIF SOIT MOTIVÉ, AIT LES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES ET FASSE PREUVE D'INNOVATION**

Afin de réaliser ses objectifs d'entreprise et d'être un leader de l'industrie touristique canadienne, DC a besoin d'une main-d'œuvre motivée, compétente et innovante qui s'améliore continuellement et qui remplit le mandat de l'organisation. Dans cette optique, les stratégies et programmes en ressources humaines de DC lui assurent d'avoir les bons employés, avec les compétences requises, à la bonne place et au bon moment.

## Rémunération au rendement

En 2015, DC a mis en œuvre un modèle de rémunération au rendement qui lie la rémunération des employés, y compris les employés syndiqués couverts par une convention collective, directement à l'atteinte des objectifs organisationnels et individuels. En 2016, elle évaluera son programme de gestion du rendement par rapport aux résultats de son premier cycle de rémunération au rendement.

## Gestion du rendement

DC continuera d'améliorer son programme qui vise à soutenir les gestionnaires, le personnel de direction et tous les employés dans leur perfectionnement professionnel. Elle cherchera aussi à favoriser le maintien d'un environnement efficace et motivant par l'établissement d'objectifs communs, par les évaluations continues du progrès et des communications fréquentes, par la rétroaction et le mentorat dans une optique d'amélioration du rendement, par la mise en œuvre de programmes de perfectionnement des employés et par la reconnaissance des réalisations. Le processus de gestion du rendement s'applique du premier au dernier jour du mandat des membres de l'équipe.

## Main-d'œuvre efficace et flexible

Le contexte actuel d'austérité budgétaire encourage les entreprises à faire preuve d'ingéniosité. La capacité de DC à mener ses activités grâce à une main-d'œuvre efficace et flexible a permis à l'organisme d'investir davantage de ses précieuses ressources dans les programmes. À l'avenir, DC doit plus que jamais continuer à gagner en efficacité et en flexibilité afin de s'adapter rapidement au marché en constante évolution et de tirer parti des nouvelles occasions dès qu'elles se présentent.

## Nouveau siège social qui permettra de renforcer l'esprit d'équipe

Le 2 novembre 2015, DC a déménagé dans un nouveau bureau moderne, créatif et pratique. Sa disposition permet de maximiser l'espace, mais aussi de créer un environnement de travail dynamique et collaboratif, puisque toutes les équipes seront regroupées sur un même étage.



## Directive du gouvernement du Canada sur les régimes de retraite et plan de mise en œuvre

Le gouvernement du Canada s'est penché sur les régimes de retraite de la fonction publique pour s'assurer qu'ils sont abordables et viables à long terme, et qu'ils concordent mieux avec ceux offerts au privé. Ainsi, DC a reçu la directive de réforme des régimes de retraite en décembre 2014. Selon cette directive, l'organisme doit passer à un ratio de partage des coûts de 50:50 entre l'employeur et les employés d'ici le 31 décembre 2017, et doit revoir l'âge de la retraite des nouveaux employés de la société d'État en fonction du Régime de pension de retraite de la fonction publique. Dans le cadre de cette directive, DC doit aussi faire état de ses stratégies de mise en œuvre dans ses plans d'entreprise 2016 et 2017.

Après avoir consulté des représentants du gouvernement, des actuaires indépendants et des avocats spécialisés dans les régimes de retraite, l'équipe de gestion de DC a élaboré un plan de mise en œuvre qui a été approuvé par son conseil d'administration.

- En janvier 2015, DC a commencé à consulter l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada pour faire approuver les changements aux régimes de retraite de la CCT (maintenant DC) conformément à l'article 47.02 de la convention collective.
- Les consultations avec le syndicat sont en cours et devraient se terminer d'ici la fin de 2015.
- Par la suite, en 2016, les membres des régimes recevront un avis.
- Les révisions aux régimes de retraite seront terminées en 2016.
- La version officielle des régimes de retraite sera prête avant le 31 décembre 2017.

## **LIENS AVEC LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT**

### **Priorité fédérale : *Démontrer l'optimisation des ressources***

Au fil des ans, DC a travaillé fort pour établir un modèle d'entreprise efficace et souple, qui lui permet d'allouer la plus importante part possible de son budget aux programmes. Elle a réalisé des économies en matière de maintenance grâce au recours à des systèmes en nuage pour ses opérations internes et réduit ses frais de déplacement. De plus, elle est passée à un modèle d'agent général des ventes pour ses activités au Mexique et en Corée du Sud. Elle a également amélioré son fonctionnement et diminué ses coûts en déménageant son siège social de Vancouver.

### **Priorité d'Innovation, Sciences et Développement économique : *Veiller à une gestion saine***

La gestion saine se fait de façon continue à DC. Nos initiatives antérieures axées sur les économies, comme le remplacement de nos anciens systèmes informatiques lourds et coûteux et la mise en place d'approches budgétaires visant à réduire les coûts de fonctionnement et à libérer des ressources pour le marketing, ont fait en sorte que nous puissions continuer à nous consacrer au maintien de la prospérité à long terme de l'industrie canadienne du tourisme, malgré le contexte budgétaire actuel.

En 2016, DC améliorera ses pratiques de gouvernance et de gestion en appliquant son modèle de rémunération au rendement à tous les employés afin d'optimiser le rendement et d'assurer l'alignement sur la stratégie organisationnelle.



# RISQUES

Grand-Sault, Nouveau-Brunswick  
Crédit photo : Ministère du Tourisme et des Parcs du  
Nouveau-Brunswick

## ÉVALUATION DES RISQUES DE 2015

L'adoption d'une culture de gestion des risques solide à Destination Canada (DC) permet à l'organisation de prendre les risques appropriés tout en offrant un soutien essentiel aux partenaires du secteur touristique au moyen d'objectifs et d'activités bien définis, bien suivis et bien mesurés.

DC gère les risques à l'aide de processus d'évaluation officiels, relevant tant du personnel que du conseil d'administration, et de l'expertise de tiers indépendants.

De plus, DC est soumise aux vérifications du vérificateur général du Canada ainsi qu'à ses examens spéciaux périodiques, comme le prescrit la *Loi fédérale sur la responsabilité*.

Le plus grand risque pour DC, à titre de société d'État ayant un mandat de service public, serait le manque de pertinence pour ses partenaires et son actionnaire, et la perte de financement qui s'ensuivrait. En cernant les risques stratégiques qui pourraient influencer sur les objectifs organisationnels, DC peut évaluer ces risques de façon proactive pour s'assurer qu'ils ne minent pas sa pertinence. Les principaux risques associés à chacun des trois objectifs du plan d'entreprise 2016-2020 sont présentés ci-dessous.

### PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 1 :

#### Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur

##### EFFICACITÉ DU MARKETING

Risque : Les efforts de marketing pourraient ne pas être efficaces ou pertinents, et pourraient avoir des retombées minimales ou inconnues pour l'industrie du tourisme.

**Mesures d'atténuation :** DC adoptera une approche à volets multiples pour gérer les risques liés à l'efficacité du marketing : elle maintiendra la vigueur de la marque et de l'organisation; utilisera le modèle du cheminement vers l'achat; recrutera, formera et retiendra le personnel approprié; profitera des occasions d'intégrer l'innovation (une valeur fondamentale) à ses activités de base et mesurera son apport; évaluera les résultats des études de conversion; utilisera les renseignements obtenus pour éclairer ses décisions; communiquera mieux sa valeur pour l'industrie du tourisme et son incidence sur celle-ci en faisant de ceci un objectif stratégique, en utilisant le tableau de bord pour mesurer l'incidence de cet objectif et en orientant les activités et les ressources de façon optimale.

2015 : ●

2014 : ●

Changement : ↔

## PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 1 :

### Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur

#### MESURE DU RENDEMENT

Risque : DC pourrait être incapable de mesurer l'incidence et l'efficacité de ses efforts de marketing ainsi que les résultats qui leur sont attribuables, y compris l'utilisation de nouvelles technologies de communications de marketing de manière pertinente aux yeux des différents intervenants. Ce risque découle de la tendance des voyageurs à passer de sources d'information et d'inspiration touristiques traditionnelles, comme les journaux et les panneaux d'affichage, au contenu numérique, dont les blogues et les sites Web. DC travaille à peaufiner son approche concernant les mesures de suivi, et elle évalue son rendement selon des indicateurs qu'elle peut contrôler et influencer.

**Mesures d'atténuation :** Tout nouveau système de mesure pose des risques, lesquels sont atténués par la présence de tous les indicateurs clés de rendement des derniers tableaux de bord, à une exception près, et par l'évaluation continue de l'efficacité des mesures.

2015 : ●

2014 : ●

Changement : ↔

#### VIE PRIVÉE

Risque : Le déploiement de technologies visant à cerner les champs d'intérêt et les passions des voyageurs, puis à adapter le marketing en conséquence, nécessite la collecte, l'évaluation et l'utilisation de données sur la consommation des voyageurs. En conséquence, les activités de DC pourraient ne pas respecter ou dépasser les exigences réglementaires ou satisfaire les attentes des consommateurs par rapport à la vie privée.

**Mesures d'atténuation :** DC a le souci de protéger la vie privée des voyageurs, et applique des pratiques exemplaires pour évaluer et gérer de façon proactive les risques qui s'y rattachent. Elle a d'ailleurs mené une évaluation exhaustive des facteurs relatifs à la vie privée pour ses activités actuelles et planifiées, en tenant compte des exigences fédérales canadiennes ainsi que des changements réglementaires prévus dans l'Union européenne. DC mettra en œuvre toutes les recommandations de l'évaluation, et s'assurera de régulièrement réviser, évaluer et mettre à jour ses processus et politiques en matière de vie privée.

2015 : ●

2014 : s. o.

Changement :  
Nouveau

#### DEVISE

Risque : La dépréciation du dollar canadien et la baisse du pouvoir d'achat qu'il entraîne pourraient se traduire par une portée et une incidence moindres des activités de marketing de DC dans les marchés étrangers où la concurrence est très féroce.

**Mesures d'atténuation :** DC a établi des plans de contingence qui permettront de distribuer le budget le plus efficacement possible, dans un portefeuille varié de 12 pays, afin d'optimiser la mise en œuvre des programmes compris dans le mandat de l'organisation.

2015 : ●

2014 : s. o.

Changement :  
Nouveau


## PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 2 :


### Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

#### CONJONCTURE ÉCONOMIQUE, CONTEXTE GÉOPOLITIQUE ET SÉCURITÉ À L'ÉCHELLE MONDIALE

Risque : Diverses économies dans le monde (dans lesquelles DC investit) pourraient connaître un important ralentissement de leur croissance, des changements dans leur paysage politique ou des conditions de sécurité nuisant aux voyages à l'étranger et à l'industrie canadienne du tourisme.

**Mesures d'atténuation :** DC maintiendra un portefeuille d'investissement équilibré parmi ses marchés; veillera à ce que les budgets alloués aux pays soient flexibles pour qu'ils puissent être redistribués au besoin; et offrira du soutien, des outils, des ressources et des occasions de vente aux acteurs de l'industrie pour les aider à faire face au contexte mondial, à se préparer à l'exportation et à développer leur entreprise.

2015 : 

2014 : 

Changement : ↔


## PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 3 :

### Accroître l'efficacité et l'efficacé au sein de l'organisation

#### GESTION DES TALENTS

Risque : DC pourrait ne pas être en mesure de recruter, de motiver, de former, de renouveler et de retenir les employés ayant les compétences et les talents requis par l'organisation pour répondre à ses besoins actuels et futurs, ce qui jouerait sur son efficacité et son efficé.

**Mesures d'atténuation :** DC offrira un milieu de travail où les employés auront un emploi valorisant dans un environnement équitable, sécuritaire, positif et fondé sur les valeurs de l'organisation. En outre, elle favorisera un cadre où les dirigeants donnent des directives claires, motivent les employés et assurent la promotion des valeurs de l'organisation. DC investira aussi dans une infrastructure de ressources humaines et de systèmes qui lui donnera accès à des services de grande qualité en matière de gestion du personnel.

2015 : 


2014 : s. o.

Changement :  
Nouveau

#### GESTION DES CHANGEMENTS





Risque : La réorientation stratégique visant à faire de DC une organisation axée sur le marketing de contenu et les changements subséquents aux processus opérationnels et aux technologies pourraient réduire la capacité à gérer l'engagement des employés et la conservation du savoir de l'organisation, de même qu'à assurer une constance dans les activités, ce qui nuirait à l'efficacité globale de l'organisation.

**Mesures d'atténuation :** DC continuera de présenter et d'expliquer les priorités, débouchés, plans d'affaires et défis touchant l'organisation à tous ses employés, aux titulaires d'une charge publique et aux intervenants. Elle favorisera un environnement où la créativité et l'innovation sont encouragées, et soutiendra les gestionnaires et employés de tous les échelons en leur offrant les outils et ressources nécessaires. DC continuera aussi de suivre et d'évaluer l'efficacité de ses stratégies au moyen de sondages et de consultations.

2015 : 

2014 : s. o.

Changement :  
Nouveau

Risque résiduel très élevé		↑	Augmentation par rapport à l'année précédente
Risque résiduel élevé		↓	Diminution par rapport à l'année précédente
Risque résiduel moyen		↔	Aucun changement par rapport à l'année précédente
Risque résiduel faible		Nouveau	Nouveau risque repéré pour l'année en cours
		s. o.	Sans objet





Tranquility Cove Adventures  
Georgetown, Île-du-Prince-Édouard  
Crédit photo : Tourism PEI / Stephen Harris



## MESURE DU RENDEMENT

DC accorde une très haute importance à l'évaluation de sa stratégie. La clé de son succès réside dans la mise en place d'un cadre lui permettant d'observer les répercussions et retombées de sa stratégie et de guider ses décisions.

DC a l'obligation de créer des mesures de rendement transparentes qui :

- montrent à l'actionnaire l'efficacité de son investissement;
- rattachent les résultats aux grandes priorités du gouvernement;
- correspondent aux intérêts commerciaux de l'industrie qu'elle sert;
- permettent de maintenir une base de données de référence et de s'adapter aux réalités technologiques en constante évolution.

En 2016, DC simplifiera son approche de la gestion du rendement.

D'abord et avant tout, elle s'est fixé un objectif d'arrivées et de recettes sur cinq ans, qu'elle aidera les acteurs de l'industrie à atteindre.

On tient ainsi compte du fait que les vacances et les voyages d'agrément sont au nombre des achats discrétionnaires les plus importants d'un ménage.

Les familles de Delhi à Düsseldorf se rassemblent autour de la table de cuisine pour planifier leurs vacances. Le processus décisionnel, de l'intérêt initial pour une destination au voyage lui-même, peut prendre des années. En conséquence, DC et les autres organismes de marketing doivent déployer des efforts dont la visée dépasse l'horizon d'une seule année. Il faut adopter une approche à plus long terme pour l'établissement d'objectifs, une approche prenant en considération les réalités des marchés non seulement d'aujourd'hui, mais aussi de demain.

Cet ambitieux objectif à long terme sera un bon moyen de garder le cap : il donnera un cadre pour évaluer si les stratégies de DC la mènent dans la bonne direction, et si elle progresse assez vite pour atteindre sa cible.

De plus, DC a simplifié sa façon de mesurer le rendement en se concentrant sur les aspects les plus importants et les plus susceptibles de servir de « baromètre » dans la prévision des succès futurs. Pour assurer la reddition de comptes, DC a défini deux paramètres de mesure pour chaque objectif stratégique, lesquels se rapportent à des aspects sur lesquels l'organisation peut avoir une bonne influence.

## **Mesurer l'incidence de DC sur les arrivées et les recettes**

Il est difficile d'isoler l'incidence des activités de marketing sur le tourisme, car la demande touristique est influencée par un ensemble complexe de facteurs externes intimement liés. Les initiatives de marketing étant déployées par différents ordres de gouvernement (fédéral, provincial, territorial, régional et municipal) ainsi que par l'industrie, il est ardu de déterminer la somme exacte des investissements dans le marketing touristique au pays.

Une part importante de l'incidence du marketing touristique reste intangible et ne peut être traduite en termes financiers. Le marketing touristique contribue à faire augmenter la prise de connaissance, l'intérêt et la considération pour une destination et à créer un engouement pour celle-ci, mais ces effets ne peuvent être mesurés seulement d'un point de vue financier.

Qui plus est, les retombées du marketing touristique peuvent se faire sentir plus tard, au fur et à mesure que la marque de la destination prend de l'envergure et s'installe dans l'esprit des voyageurs potentiels.

À l'heure actuelle, DC et d'autres organismes de marketing évaluent généralement leur incidence de campagne en campagne, au moyen d'outils comme les études de suivi de la publicité, qui mesurent la croissance des intentions de voyage entre ceux qui se rappellent une campagne et ceux qui ne se la rappellent pas, ou au moyen d'indicateurs comme la satisfaction des partenaires touristiques.

Au moment où DC adapte ses approches de marketing, elle doit aussi adapter la manière dont elle évalue son incidence sur le résultat final, soit les arrivées et les recettes qu'elle génère. En passant au marketing de contenu, l'organisation ne se concentrera plus sur les évaluations de la publicité par les consommateurs; en effet, DC délaissera les investissements d'envergure dans les publicités auprès des consommateurs, comme les publicités imprimées, numériques et extérieures.

Pour mesurer son influence sur les arrivées, DC élaborera un cadre commun qui permettra d'évaluer son incidence définitive à l'échelle de tous les marchés et canaux. Elle mettra au point un ensemble d'outils et déterminera lequel est le plus approprié pour cerner les chiffres en matière d'arrivées et de recettes, selon l'initiative dont il est question.

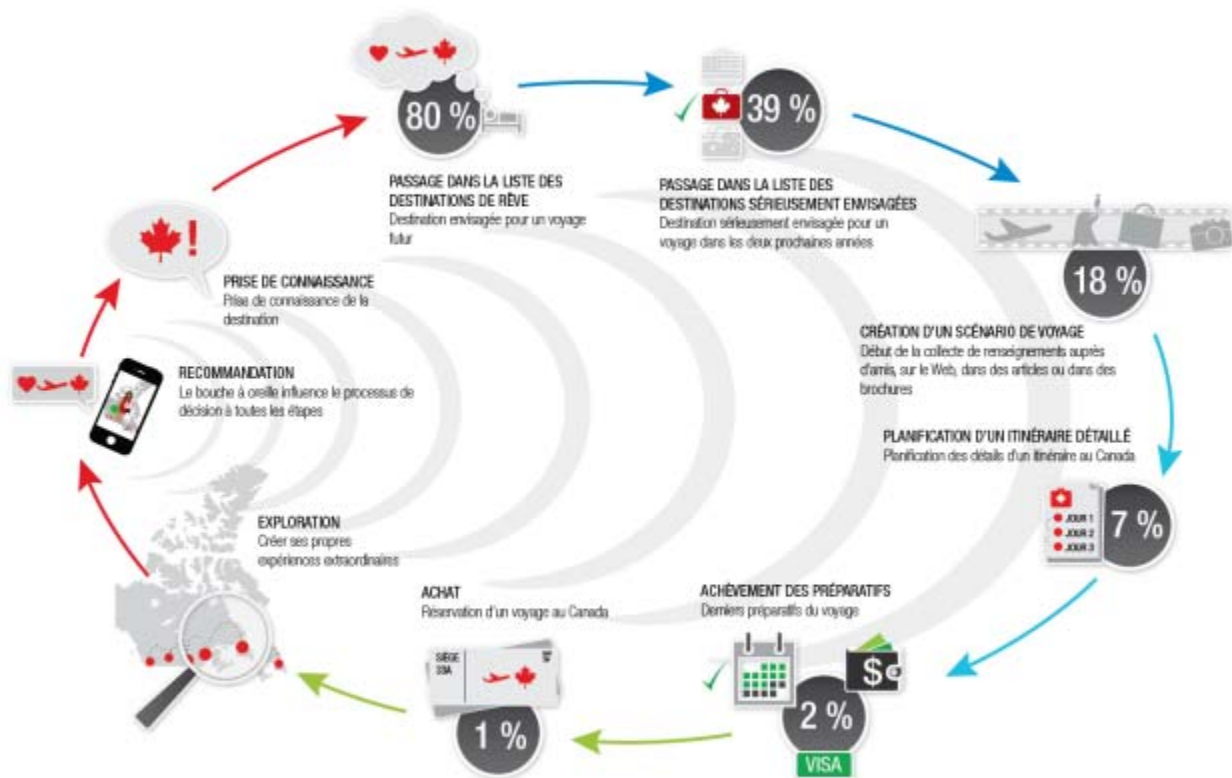
- **Pour les initiatives en ligne et hors ligne présentant un thème central au rappel facile**, DC continuera d'évaluer le rendement de la publicité au moyen de sondages. Elle ne prévoit pas mener une telle étude en 2016, mais peut-être dans les années à venir.
- **Pour les initiatives de conversion misant beaucoup sur le numérique et la participation de partenaires**, DC se tournera vers ces derniers pour obtenir des commentaires sur la qualité et les taux de conversion des pistes qu'elle aura générées, ce qu'on mettra ensuite en lien avec le nombre total de visites.
- **Pour les initiatives visant à augmenter la prise de connaissance, les intentions de voyage et/ou la conversion**, DC compte sonder les utilisateurs exposés à ces publicités, au moyen de nouvelles technologies numériques, pour en mesurer l'effet sur les intentions.
- **Pour les initiatives de conversion et de prise de connaissance visant des marchés cibles précis**, DC entend mener des sondages éclair avant et après l'initiative auprès de publics cibles pour mesurer la considération, les intentions et les voyages, après quoi des études de conversion à long terme permettront d'évaluer les arrivées.

# Mesurer les progrès de DC vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques

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

DC vise un marketing novateur afin de positionner le Canada comme LA destination de choix du consommateur pour son prochain voyage.

DC a fait des recherches approfondies pour comprendre comment le voyageur en vient à la décision de visiter telle ou telle destination pour son prochain voyage. Le modèle du *cheminement vers l'achat* ci-dessous souligne les neuf étapes du processus décisionnel d'un voyageur, chacune étant assortie de diverses considérations pour un spécialiste du marketing, lesquelles montrent le besoin d'employer différents types de messages pour avoir plus d'influence, différents canaux pour livrer ces mêmes messages, etc.



Selon plus d'une quinzaine d'études faites ces deux dernières années dans les marchés de DC, il ressort deux lacunes qui semblent être les principales entraves à la croissance des visites. La première concerne la position du Canada sur la liste de destinations pour le prochain voyage, à l'étape où le consommateur commence à planifier son voyage et à penser à un itinéraire. La seconde, c'est la capacité d'amener le consommateur à l'achat.

Les deux mesures dans le tableau de bord (la considération active du Canada et l'augmentation des pistes pour les partenaires qui offrent certains volets du voyage) permettent de mesurer les progrès de DC et de ses partenaires dans la correction des lacunes.

- **Considération active du Canada :** Avec cette mesure, DC peut voir si elle contribue à faire du Canada l'une des destinations qu'un voyageur envisage en posant la question : « Quelles destinations envisagez-vous sérieusement de visiter au cours de la prochaine année? (Veuillez en sélectionner jusqu'à trois.) » DC utilisera plusieurs tactiques et stratégies pour positionner le Canada comme une destination de prédilection, notamment en actualisant la marque Canada et en maintenant la relation avec les utilisateurs au moyen du marketing de contenu.
- **Augmentation des pistes pour les partenaires :** DC travaillera à cerner des voyageurs potentiels pour le Canada, à les inspirer et à les amener à chercher plus d'information auprès des partenaires touristiques, qu'il s'agisse d'organismes de marketing provinciaux ou territoriaux, d'organismes de destination, de voyagistes, de compagnies aériennes ou de fournisseurs d'hébergement. La technologie permet maintenant aux spécialistes du marketing de cibler leurs contenus, puis de suivre, de mesurer et d'analyser leurs effets sur les comportements des consommateurs. Ainsi, DC peut faire le suivi du nombre de clients potentiels qu'elle dirige vers ses partenaires de marketing. Les consommateurs ciblés montrent de l'intérêt pour le Canada et sont à la recherche de renseignements propres à la destination, par exemple sur les attractions captivantes, les bonnes tables, les expériences authentiques, le transport et l'hébergement : de l'information qu'ils peuvent trouver sur les sites des partenaires. Ces pistes sont ensuite converties par les partenaires en visites pouvant inclure les réunions, les congrès et les voyages de motivation.

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

La collaboration avec l'industrie est essentielle à l'atteinte de cet objectif. DC mesure et évalue de deux façons le soutien des partenaires à l'égard de ses activités :

- **Salons professionnels, salons pour les médias et événements d'affaires :** À chaque salon professionnel, salon pour les médias ou événement d'affaires, DC demandera aux intervenants de l'industrie et à ses partenaires dans quelle mesure ses activités contribuent à leurs propres objectifs d'affaires.
- **Ratio d'investissement des partenaires :** Pour que les partenaires investissent une partie de leur budget de marketing dans les initiatives de DC, l'organisation doit leur offrir de la valeur. DC doit démontrer qu'elle comprend le marché, les consommateurs et les façons de communiquer efficacement avec ces derniers. Ses activités de marketing doivent rapporter un bon rendement qui incite les partenaires à réinvestir l'année d'après. Il s'agit ici d'une mesure quantitative nette, qui permet de suivre la somme des investissements directs, en nature ou relevant de tiers qui sont faits dans les activités de DC.

## **Objectif stratégique 3 : Accroître l'efficacité et l'efficacé au sein de l'organisation**

DC veut s'assurer d'avoir tous les éléments essentiels en place pour mener son mandat à bien. Parmi ces éléments se trouvent l'efficacité de l'organisation ainsi que la motivation du personnel, que DC mesure de deux façons :

- **Ratio des coûts de marketing et ventes et des services généraux :** Il s'agit d'une mesure d'efficacité portant sur le pourcentage du budget total de DC, après les cotisations requises aux régimes de retraite, alloué aux programmes de l'organisation.
- **Indice d'engagement des employés :** Il s'agit de la cote moyenne obtenue dans le sondage de 2016 auprès des employés, selon les réponses à une série de questions.



## TABLEAU DE BORD DE L'ORGANISATION POUR 2016

STRATÉGIE	PARAMÈTRES DE MESURE	RÉSULTAT DE 2013	RÉSULTAT DE 2014	CIBLE POUR 2015	CIBLE POUR 2016
<b>BUT : Faire augmenter le nombre de visiteurs internationaux au Canada et accroître les recettes d'exportation du tourisme</b>					
Amener l'industrie à collaborer et à investir avec nous pour faire augmenter les arrivées et les recettes d'exportation	Arrivées attribuables à DC	259 900 <sup>1</sup>	727 500 <sup>2</sup>	480 000 <sup>3</sup>	758 000 <sup>3</sup>
	Recettes d'exportation du tourisme attribuables à DC	545 M\$	925 M\$	421 M\$	926 M\$
<b>Objectif 1 : Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur</b>					
Produire et publier du contenu attrayant sur les expériences touristiques canadiennes	Considération active (spontanée)	s. o.	18 % <sup>4</sup>	19 % <sup>4</sup>	14 %
Établir le contact entre l'industrie, les partenaires et les consommateurs pour favoriser la conversion	Croissance des pistes générées	s. o.	s. o.	s. o.	Point de référence <sup>5</sup>
<b>Objectif 2 : Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique</b>					
Renforcer l'harmonisation du marketing de l'industrie	Ratio d'investissement conjoint avec les partenaires	1:0,8	1:0,9	1:0,8	1:1 <sup>8</sup>
Offrir de la valeur à l'industrie	% de partenaires qui disent que les activités de DC les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires	89 %	92 %	92 %	% d'amélioration par rapport à 2015 <sup>6</sup>
<b>Objectif 3 : Accroître l'efficacité et l'efficacé au sein de l'organisation</b>					
Maximiser l'investissement dans les programmes	Ratio des coûts de marketing et de ventes	s. o.	86 %	84,8 %	85 % <sup>7</sup>
Veiller à ce que le personnel fasse preuve d'engagement et soit productif	Indice d'engagement des employés	65 %	62 %	s. o.	70 %
<p><sup>1</sup> Nombre de voyageurs d'agrément convertis.</p> <p><sup>2</sup> Nombre de voyageurs d'agrément convertis et de délégués d'EAC générés.</p> <p><sup>3</sup> Les cibles de 2015 sont établies en fonction des études de suivi de la publicité dans trois marchés seulement (l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Australie), contrairement aux années précédentes, quand les études couvraient jusqu'à cinq pays. En 2016, on tâchera de mesurer les arrivées attribuables à DC dans tous les marchés où elle mène des initiatives de marketing auprès des consommateurs et des activités auprès des professionnels des voyages.</p> <p><sup>4</sup> Intérêt assisté pour la destination. Pourcentage de voyageurs long-courriers des marchés de DC se disant plutôt ou très intéressés par une visite au Canada au cours des deux prochaines années lorsqu'on leur présente le Canada parmi un ensemble de destinations concurrentes.</p> <p><sup>5</sup> 2016 est une année de référence où une nouvelle méthodologie sera utilisée pour la collecte de données. Les prochaines cibles pour cette mesure seront établies par rapport aux résultats de 2016 qui serviront de référence.</p> <p><sup>6</sup> Les données préliminaires sur les événements clés de 2015 serviront à établir la cible pour 2016.</p> <p><sup>7</sup> Ratio des services généraux établi par le gouvernement du Canada.</p>					

## Cibles pour 2016 et les années suivantes

En se dotant d'un objectif à long terme pour les arrivées et les recettes, DC peut aussi établir des cibles initiales pour d'autres mesures. Celles-ci viennent de modèles internes visant à isoler les effets d'une mesure de rendement donnée sur les résultats d'ensemble en matière d'arrivées.

STRATÉGIE	PARAMÈTRE DE MESURE	2016	2017	2018	2019	2020
<b>BUT : Faire augmenter le nombre de visiteurs internationaux au Canada et accroître les recettes d'exportation du tourisme</b>						
Amener l'industrie à collaborer et à investir avec nous pour faire augmenter les arrivées et les recettes d'exportation	Arrivées attribuables à DC	758 000	836 000	664 000	542 000	515 000
	Recettes d'exportation du tourisme attribuables à DC	926 M\$	1 000 M\$	900 M\$	842 M\$	848 M\$
<b>Objectif 1 : Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur</b>						
Produire et publier du contenu attrayant sur les expériences touristiques canadiennes	Considération active	14 %	Augmentation	Augmentation/ maintien	Augmentation/ maintien	Augmentation/ maintien
Établir le contact entre l'industrie, les partenaires et les consommateurs pour favoriser la conversion	% de croissance des pistes générées	Point de référence <sup>5</sup>	Croissance de % requise pour atteindre la cible	Croissance de % requise pour atteindre la cible	Croissance de % requise pour atteindre la cible	Croissance de % requise pour atteindre la cible
<b>Objectif 2 : Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique</b>						
Renforcer l'harmonisation du marketing de l'industrie	Ratio d'investissement conjoint avec les partenaires	1:1 <sup>8</sup>	1:1,05 <sup>8</sup>	1:1,1 <sup>8</sup>	1:1,15	1:1,20
Offrir de la valeur à l'industrie	% de partenaires qui disent que les activités de DC les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires	% d'amélioration par rapport à 2015 <sup>6</sup>	Amélioration	Maintien/ amélioration	Maintien/ amélioration	Maintien/ amélioration
<b>Objectif 3 : Accroître l'efficacité et l'efficacé au sein de l'organisation</b>						
Maximiser l'investissement dans les programmes	Ratio des services généraux	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
Veiller à ce que le personnel fasse preuve d'engagement et soit productif	Indice d'engagement des employés	70 %	À déterminer <sup>9</sup>	À déterminer <sup>9</sup>	À déterminer <sup>9</sup>	À déterminer <sup>9</sup>
<sup>8</sup> Cibles d'investissement conjoint des partenaires établies en fonction des crédits de base et du financement ponctuel accordé pour le programme <i>Accueillir l'Amérique</i> . Ces cibles seront modifiées dans le plan d'entreprise 2017-2021, compte tenu du financement ponctuel annoncé de 50 millions de dollars sur deux ans affecté à de nouvelles activités de marketing touristique. <sup>9</sup> DC révisé actuellement son indice d'engagement des employés afin d'intégrer des stratégies et paramètres de mesure issus des pratiques exemplaires. On s'attend à ce que cette démarche soit terminée en 2016. Les cibles pour 2017 et les années suivantes seront établies en conséquence.						

# GOVERNANCE

## Gouvernance

### Cadre de responsabilisation et reddition de comptes

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est une société d'État à part entière du gouvernement du Canada. Le 12 mai 2015, le président du Conseil du Trésor a approuvé le nom « Destination Canada », ou « DC », qui peut aussi être utilisé pour désigner l'organisation. La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et la réglementation subséquente constituent le fondement législatif de DC, en vertu duquel celle-ci a été créée et peut exercer ses activités. Considérée comme un employeur distinct, DC n'est pas régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, mais régie par les exigences de plusieurs lois et soumise à ces dernières, notamment :

- la *Loi sur les langues officielles*;
- la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;
- la *Loi sur l'accès à l'information*;
- la *Loi canadienne sur les droits de la personne*;
- le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*;
- le *Code canadien du travail*;
- la *Loi sur l'assurance-emploi*;
- la *Loi sur le multiculturalisme canadien*;
- la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*;
- la *Loi fédérale sur la responsabilité*;
- la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*;
- la *Loi sur les conflits d'intérêts*;
- la *Loi sur les carburants de remplacement*.

À titre de société rendant compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (ISDE), DC doit présenter chaque année un rapport annuel, un plan d'entreprise quinquennal ainsi qu'un budget de fonctionnement au ministre responsable et faire l'objet de vérifications périodiques de la part du vérificateur général du Canada. Un examen spécial est obligatoire en vertu de la LGFP, et un rapport sur les constatations de l'examen doit être soumis au conseil d'administration de DC. Le Bureau du vérificateur général du Canada a mené l'examen spécial de DC en 2014. Le rapport en découlant, qui ne fait état d'aucune lacune notable, a été publié sur le site Web de DC au printemps 2015. Il en a également été fait mention dans le rapport annuel 2014, qui a été déposé au Parlement le 5 mai 2015.

## **Gouvernement du Canada**

Le gouvernement du Canada fournit à DC une lettre de mandat annuelle détaillant ses grandes priorités en matière de politiques publiques, ses objectifs stratégiques généraux et ses attentes. Il approuve les plans d'entreprise, les budgets et les rapports annuels, et s'assure qu'un système adéquat de gouvernance est en place.

Le ministre de l'ISDE répond devant le Parlement des activités de DC.

## **Conseil d'administration**

Le conseil se compose d'au plus 12 membres qui supervisent la gestion de DC, fournissent des orientations stratégiques et assurent une surveillance efficace. Le conseil veille à ce que les bons systèmes de gouvernance, de leadership et d'administration soient en place, tout en donnant à la direction la souplesse nécessaire pour gérer les activités.

Les membres du conseil sont le président, le président-directeur général de DC et le sous-ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique (membre d'office), qui sont tous nommés par le gouverneur en conseil. Jusqu'à neuf administrateurs additionnels sont nommés par le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, 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 apporter de la valeur ajoutée aux décisions stratégiques de DC en matière de débouchés et de risques.

## **Comités du conseil d'administration**

Trois comités du conseil soutiennent ce dernier dans l'exercice de ses fonctions. Ces comités s'assurent que les bons systèmes de gouvernance et d'administration sont en place, tout en donnant à la direction la souplesse nécessaire pour gérer les activités.

Le comité de la régie interne et des nominations est un organe du conseil d'administration : il conseille et soutient les administrateurs dans l'application des principes de gouvernance de DC et il élabore des pratiques exemplaires en matière de gouvernance. Ce comité aide également le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance en ce qui concerne les recommandations au ministre pour la nomination de candidats compétents au conseil (à l'exclusion du président du conseil, du président-directeur général et de l'administrateur nommé d'office). Il définit également les critères de nomination au conseil d'administration, et il trouve et évalue les candidats aptes à devenir membres. Toutes les nominations au conseil d'administration de DC se feront conformément à la nouvelle approche du gouvernement du Canada qui vise à garantir un processus ouvert, transparent, fondé sur le mérite et représentatif de la diversité canadienne.

Outre les tâches et les fonctions prescrites par la LGFP, le comité de vérification et des pensions passe en revue les processus en place pour cerner et gérer les risques de DC, son système de contrôle interne et les mécanismes qu'elle applique pour se conformer aux lois et aux règlements, et il formule des recommandations au conseil relativement à leur caractère adéquat. Ce comité supervise également la gestion, les rapports financiers et les placements liés aux régimes de retraite de DC.



Le comité des ressources humaines examine les objectifs annuels du président-directeur général ainsi que les politiques, les plans et les processus de DC en matière de ressources humaines, notamment le plan de relève et les régimes d'indemnisation et d'avantages sociaux, et fait des recommandations au conseil au besoin.

### **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 les programmes et services de DC. Les comités suivent les orientations fournies par le conseil d'administration et rendent des comptes à la fois au conseil et au président-directeur général. La majorité des membres nommés viennent d'organisations touristiques du secteur privé; ils jouent un rôle clé dans le contact entre DC et l'industrie du tourisme.

À compter de 2016, DC fusionnera ses comités consultatifs sur les marchés principaux, les marchés émergents et les expériences de la marque pour former le nouveau comité consultatif sur les activités internationales, et elle établira un nouveau comité consultatif sur les États-Unis. Elle conservera toutefois son comité consultatif sur Événements d'affaires Canada ainsi que son comité consultatif à la recherche.

### **Structure de gestion**

Le président-directeur général relève du conseil d'administration; il collabore et communique de façon régulière avec les hauts fonctionnaires d'ISDE. Il est responsable des activités courantes de DC. 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 revient aussi à la direction de recommander au conseil des changements majeurs, de cibler les risques d'entreprise et de gérer l'ensemble complexe de ressources intellectuelles, financières et techniques de DC.

### **Nouvelle identité organisationnelle – Destination Canada**

La CCT a été créée pour soutenir une industrie touristique dynamique et essentielle à l'économie. En 2015, avec le passage à un nouveau modèle d'affaires et à de nouvelles priorités d'entreprise, y compris le grand retour dans le marché des États-Unis, le moment était bien choisi pour renouveler l'identité organisationnelle de DC.

Le gouvernement du Canada lui a donné son appui en ce sens, et en mai 2015, il a été décidé que DC devrait avoir la flexibilité de mener ses affaires de façon à rester concurrentielle, sous une marque d'entreprise plus représentative. Destination Canada a été officiellement présentée à Rendez-vous Canada, le salon touristique international de l'industrie, à Niagara Falls le 26 mai 2015.

# Percy DeWolfe Memorial Mail Race

GRAPH



KLONDIKE KATES  
RESTAURANT



Dawson City,  
Yukon



## États financiers, prévisions et budget d'immobilisations

### États financiers et prévisions de DC

L'analyse financière inclut les données financières réelles et prévues pour la période allant de 2014 à 2020. Les prévisions et les états financiers de DC suivants sont inclus :

- État de la situation financière au 31 décembre, de 2014 à 2020;
- État des résultats pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020;
- État des gains et pertes de réévaluation pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020;
- État de la variation des actifs financiers nets pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020;
- État des flux de trésorerie pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020;
- Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice du gouvernement pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020;
- Budgets de fonctionnement et d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2016.
- Dépenses prévues pour les voyages, l'accueil et les conférences pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2016 à 2020

En tant que société d'État fédérale, DC est principalement financée au moyen de crédits parlementaires. Pour l'exercice 2015-2016 du gouvernement, DC a obtenu un financement de base de 58,0 millions de dollars. Les années précédentes, le montant du financement variait en fonction des sommes allouées à titre de financement ponctuel et d'autres modifications apportées au financement de base. En 2015-2016, le gouvernement a approuvé un financement ponctuel de 30,0 millions de dollars sur trois ans, consacré au programme *Accueillir l'Amérique*. Cette somme sera répartie comme suit : 5,0 millions de dollars pour l'exercice financier du gouvernement 2015-2016, 12,5 millions de dollars en 2016-2017 et 12,5 millions de dollars en 2017-2018. DC prévoit répartir les dépenses connexes comme suit : 1,5 million de dollars en 2015, 10,0 millions de dollars en 2016, 10,0 millions de dollars en 2017 et 8,5 millions de dollars en 2018. Ces montants sont inscrits dans les rapports pertinents du présent plan d'entreprise. Le gouvernement du Canada a déposé le 22 mars 2016 un budget intitulé « Assurer la croissance de la classe moyenne ». Axé sur l'investissement dans des domaines clés pour stimuler l'économie canadienne, le budget fédéral de 2016 comprend plusieurs investissements liés au tourisme, et plus particulièrement un investissement de 50 millions de dollars sur deux ans dans le marketing touristique de DC. Cette somme sera répartie à parts égales entre l'exercice financier du gouvernement 2016-2017 et celui de 2017-2018. DC prévoit répartir les dépenses connexes comme suit : 12 millions de dollars en 2016, 31,6 millions de dollars en 2017 et

6,4 millions de dollars en 2018. Ces montants sont inscrits dans les rapports pertinents du présent plan d'entreprise.

Dans son discours du Trône de 2013 et sa mise à jour d'automne, le gouvernement du Canada a annoncé un gel des budgets de fonctionnement des ministères et un engagement à réduire les dépenses de fonctionnement de tous les organismes fédéraux. Le gel des budgets de fonctionnement s'applique aux crédits de programmes et aux crédits de fonctionnement des ministères et organismes, de même qu'aux crédits approuvés à l'intention des sociétés d'État. Le gel sera en vigueur pendant deux exercices financiers du gouvernement, soit 2014-2015 et 2015-2016, ce qui aura des répercussions sur les exercices de 2014 à 2016 de DC, ainsi que sur ses états financiers et les prévisions connexes mentionnés ci-dessus. Souhaitant se conformer à l'engagement du gouvernement à réduire les dépenses de fonctionnement de tous les organismes fédéraux, DC poursuivra ses efforts pour abaisser ses coûts et réaliser des économies par les moyens suivants :

- En éliminant les dédoublements et les chevauchements de fonctions;
- En simplifiant et en modifiant ses méthodes afin d'en accroître l'efficacité;
- En effectuant un examen proactif des dépenses discrétionnaires.

DC déploie continuellement des efforts à cette fin. En fait, au cours des dernières années, DC n'a ménagé aucun effort pour composer avec les pressions financières et réduire les coûts indirects :

- En 2005, DC a mis sur pied un régime de retraite à cotisations déterminées et a cessé d'admettre de nouveaux membres du personnel au régime à prestations déterminées;
- En 2010, DC a entrepris une réorientation stratégique comportant une importante restructuration organisationnelle qui a notamment entraîné la fermeture de bureaux aux États-Unis et dans d'autres marchés, ainsi que la réduction des effectifs;
- En 2011, les systèmes ont été consolidés par le passage à l'infonuagique, ce qui a entraîné des économies de 500 000 \$ par année;
- En 2014, DC a décidé de fermer ses bureaux en Corée et au Mexique et d'adopter plutôt un modèle reposant sur des agents généraux des ventes, réduisant ainsi les coûts de rémunération et les coûts indirects;
- À compter de 2015, DC réalisera des économies au chapitre de la location de bureaux par suite de la réduction de son empreinte après son déménagement vers des locaux moins coûteux.

De 2016 à 2020, DC poursuivra la recherche d'efficacité, la compression des coûts et la promotion du principe de la certitude quant aux coûts dans certains domaines clés, notamment par les mesures suivantes :

- Continuer de réduire les frais de déplacement, de réunions, de formation, de services professionnels et de services de soutien informatique, ainsi que les coûts liés aux bureaux;
- Réduire les futurs coûts de financement des régimes de retraite en accélérant les paiements spéciaux de solvabilité en 2015;
- Profiter autant que possible des remises, des frais recouvrés et des frais réduits par l'utilisation d'outils libre-service;
- Rationaliser le bail pour les bureaux du siège social, en vue de réaliser des économies pouvant atteindre six millions de dollars sur dix ans.



## Hypothèses principales

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

- Les effets de l'inflation sur les coûts sont basés sur l'historique des taux d'inflation et les obligations contractuelles.
- L'estimation des taux de change repose sur les tendances historiques.
- L'estimation des exigences de financement des régimes de retraite repose sur les plus récents résultats d'évaluation disponibles et les tendances connues.

## Risques financiers

DC doit faire face à divers risques financiers, dont les plus importants sont liés à l'augmentation des coûts fixes, au financement des régimes de retraite et aux taux de change.

### *Augmentation des coûts fixes*

En tant que société d'État dépendant de crédits parlementaires, DC doit gérer ses coûts selon un budget de fonctionnement prédéterminé. Comme on l'a vu ci-dessus, DC a pris bon nombre de mesures dans le passé et prévoit prendre d'autres mesures dans l'avenir pour que l'organisation fonctionne efficacement et pour repérer toutes les occasions d'économiser. Toutefois, l'inflation et bien d'autres pressions continuent de pousser à la hausse plusieurs coûts essentiels au fonctionnement de DC. DC a réussi à limiter ce risque, dans une certaine mesure, en profitant de solutions technologiques, comme l'infonuagique, les solutions téléphoniques IP et les mégadonnées, là où la faisabilité opérationnelle le permettait. Dans le cadre de ses activités courantes, DC continuera de passer en revue et d'évaluer les solutions technologiques qui promettent des économies.

### *Financement des régimes de retraite*

Sur le plan des régimes de retraite, DC doit respecter diverses modalités complexes qui amènent d'importantes obligations financières.

Pour le régime canadien de retraite à prestations déterminées, DC est tenue de combler le montant le plus élevé entre le déficit évalué sur une base de permanence et le déficit de solvabilité, déterminés dans le cadre de l'évaluation actuarielle annuelle aux fins de la capitalisation. Depuis 2009, DC faisait appel aux dispositions concernant l'allègement de la capitalisation prévues au *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension* comme moyen de réduire le montant des paiements spéciaux de solvabilité qui sont exigés. Les dispositions concernant l'allègement de la capitalisation prévues au règlement ont pris fin en août 2014, de sorte que DC a dû recommencer à verser des paiements spéciaux au régime de retraite canadien à prestations déterminées en 2015. DC ne reçoit aucune aide supplémentaire pour financer les paiements spéciaux de solvabilité. Comme l'organisme dépend de crédits parlementaires, ces paiements ont eu pour effet de réduire le budget disponible pour les activités de base. Depuis plusieurs années, DC s'efforce d'atténuer ce risque financier par des mesures proactives, notamment l'instauration d'un régime de retraite à cotisations déterminées et le recours au règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité.

DC a pris des mesures pour atténuer le risque financier rattaché au financement des régimes de retraite en 2005, en créant un régime de retraite à cotisations déterminées pour ses employés canadiens. Les employés embauchés après août 2005 n'ont pas été admissibles au régime à prestations déterminées. À ce jour, il ne reste que trois participants actifs à ce régime; les autres participants (soit les titulaires d'une rente différée et les retraités) n'y cotisent pas.

En 2015, DC a décidé d'effectuer des paiements spéciaux de l'ordre de 4,7 millions de dollars afin d'améliorer le coefficient de capitalisation de la composante à prestations déterminées du régime de retraite canadien et de permettre à notre organisme d'évaluer et de choisir lui-même les stratégies visant à réduire les risques futurs relatifs à la capitalisation du régime. L'équipe de la direction et le conseil d'administration de DC ont commencé à examiner des stratégies de gestion des risques vers la fin de 2015, et ils étudieront des options d'atténuation en 2016.

Les obligations qui figurent dans les états financiers pour la composante à prestations déterminées du régime, conformes aux principes comptables, sont nettement plus modestes que ce qu'un règlement coûterait, si cela se produisait dans un proche avenir. En date du 31 décembre 2015, la différence était estimée à 13,8 millions de dollars. Normalement, la différence entre l'obligation comptable et le coût du règlement est répartie sur la durée de vie du régime de retraite, à mesure que les prestations sont versées. Toutefois, une portion de cette différence peut se figer, et la comptabilisation peut s'accélérer s'il y a règlement complet ou partiel des obligations. L'accélération de la comptabilisation des dépenses par suite de telles décisions pourrait donner lieu à un déficit comptable temporaire.

DC a commencé à élaborer un plan qui prévoit un partage égal des coûts entre l'employeur et les employés d'ici le 31 décembre 2017 et l'alignement de l'âge de la retraite de toutes les nouvelles recrues des sociétés d'État sur celui stipulé par le régime de pension de retraite de la fonction publique (RPRFP) en vertu de la directive sur la réforme des pensions reçue en décembre 2014.

### ***Taux de change***

Comme DC exerce ses activités dans de nombreux pays étrangers, une portion importante de son budget est exposée au risque de change (environ 56 % en 2015). Comme il est difficile de prévoir les flux de trésorerie et les variations des taux de change, DC n'effectue pas de couverture de change, mais surveille activement les variations des taux de change et gère la trésorerie en conséquence. Aux fins du budget, DC établit des taux de change pour ses opérations effectuées en devises étrangères en s'appuyant sur des estimations fondées sur les meilleures données disponibles. Comme les taux de change réels diffèrent de ces estimations, DC mesure l'incidence des fluctuations et ajuste ses dépenses en conséquence. Cette incertitude amène des risques supplémentaires, en plus d'augmenter la complexité des prévisions financières et de la gestion de la trésorerie de DC.

En raison de ses activités à l'étranger, DC peut réaliser des gains et des pertes de change en fonction de la conversion.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2014	Chiffres estimés 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020
<b>Actifs financiers</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 748 \$	9 855 \$	13 633 \$	15 738 \$	14 587 \$	10 520 \$	9 978 \$
Créances							
Gouvernement du Canada	169	250	250	250	250	250	250
Contributions des partenaires	1 412	1 500	2 500	2 500	1 500	1 500	1 500
Autres	31	35	50	50	35	35	35
Placements de portefeuille	546	490	439	346	270	194	144
Actif au titre des prestations constituées	7 585	11 385	11 385	11 385	11 385	12 385	13 385
	<u>24 491</u>	<u>23 515</u>	<u>28 257</u>	<u>30 269</u>	<u>28 027</u>	<u>24 884</u>	<u>25 292</u>
<b>Passifs</b>							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	5 186 \$	5 823 \$	8 494 \$	10 099 \$	7 800 \$	5 723 \$	5 718 \$
Rémunération des employés	1 943	1 943	1 943	1 943	1 943	1 943	1 943
Gouvernement du Canada	789	250	250	250	250	250	250
Produits reportés	260	500	750	750	500	500	500
Passif au titre des prestations constituées	5 991	5 911	5 872	5 834	5 797	5 761	5 726
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	515	167	167	167	167	167	167
	<u>14 684</u>	<u>14 594</u>	<u>17 475</u>	<u>19 043</u>	<u>16 457</u>	<u>14 344</u>	<u>14 304</u>
<b>Actifs financiers nets</b>	<u>9 807</u>	<u>8 921</u>	<u>10 781</u>	<u>11 226</u>	<u>11 570</u>	<u>10 541</u>	<u>10 988</u>
<b>Actifs non financiers</b>							
Immobilisations corporelles	326	1 871	1 937	1 570	1 210	947	764
Charges payées d'avance et autres actifs	1 789	1 789	2 000	2 000	1 789	1 789	1 789
	<u>2 115</u>	<u>3 660</u>	<u>3 937</u>	<u>3 570</u>	<u>2 999</u>	<u>2 736</u>	<u>2 553</u>
<b>Excédent accumulé</b>	<u>11 923 \$</u>	<u>12 581 \$</u>	<u>14 718 \$</u>	<u>14 796 \$</u>	<u>14 569 \$</u>	<u>13 277 \$</u>	<u>13 541 \$</u>

## ÉTAT DES RÉSULTATS

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2014	Chiffres estimés 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020
<b>Produits</b>							
Contributions des partenaires	10 391 \$	12 775 \$	14 955 \$	15 023 \$	14 758 \$	12 929 \$	13 914 \$
Autres	1 160	796	796	796	796	796	796
	<b>11 551</b>	<b>13 571</b>	<b>15 751</b>	<b>15 819</b>	<b>15 554</b>	<b>13 725</b>	<b>14 710</b>
<b>Charges</b>							
Marketing et ventes	55 920	64 514	87 340	106 770	79 793	63 274	64 085
Services généraux	7 659	6 702	7 027	7 574	7 611	7 197	7 436
Stratégie et planification	512	615	576	588	599	611	624
Amortissement des immobilisations corporelles	382	558	344	407	400	353	274
	<b>64 473</b>	<b>72 389</b>	<b>95 287</b>	<b>115 338</b>	<b>88 404</b>	<b>71 435</b>	<b>72 418</b>
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(52 922)	(58 818)	(79 536)	(99 518)	(72 849)	(57 710)	(57 708)
Crédits parlementaires	57 976	59 476	79 967	99 565	72 896	57 976	57 976
Excédent (déficit) de fonctionnement	<b>5 054</b>	<b>658</b>	<b>431</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>266</b>	<b>268</b>
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	6 630	11 684	12 343	12 773	12 820	12 866	13 132
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	<b>11 684 \$</b>	<b>12 343 \$</b>	<b>12 773 \$</b>	<b>12 820 \$</b>	<b>12 866 \$</b>	<b>13 132 \$</b>	<b>13 400 \$</b>
<b>Ratio des coûts des services généraux par rapport aux coûts des programmes de marketing et de ventes</b>	<b>13,7 %</b>	<b>10,4 %</b>	<b>8,0 %</b>	<b>7,1 %</b>	<b>9,5 %</b>	<b>11,4 %</b>	<b>11,6 %</b>

## ÉTAT DES GAINS ET PERTES DE RÉÉVALUATION

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2014	Chiffres estimés 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020
Gains (pertes) de réévaluation accumulés au début de l'exercice	178 \$	238 \$	238 \$	238 \$	238 \$	238 \$	238 \$
Gains (pertes) non réalisés attribuables au cours du change	238	-	-	-	-	-	-
Montants reclassés dans l'état des résultats	(178)	-	-	-	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation accumulés à la fin de l'exercice	<b>238 \$</b>	<b>238 \$</b>	<b>238 \$</b>	<b>238 \$</b>	<b>238 \$</b>	<b>238 \$</b>	<b>238 \$</b>



## ÉTAT DE LA VARIATION DES ACTIFS FINANCIERS NETS

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2014	Chiffres estimés 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>	5 054 \$	658 \$	431 \$	47 \$	46 \$	266 \$	268 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	(20)	(2 103)	(410)	(40)	(40)	(90)	(90)
Amortissement des immobilisations corporelles	382	558	344	407	400	353	274
Cession nette d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-
	<u>362</u>	<u>(1 545)</u>	<u>(66)</u>	<u>367</u>	<u>360</u>	<u>263</u>	<u>184</u>
<b>Effet de la variation des autres actifs non financiers</b>							
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance	(781)	-	(211)	-	211	-	-
	<u>(781)</u>	<u>-</u>	<u>(211)</u>	<u>-</u>	<u>211</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Gains de réévaluation	60	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	4 695	(887)	154	413	618	529	451
<b>Actifs financiers nets au début de l'exercice</b>	5 112	9 807	8 921	9 074	9 488	10 105	10 634
<b>Actifs financiers nets à la fin de l'exercice</b>	<u>9 807 \$</u>	<u>8 921 \$</u>	<u>9 074 \$</u>	<u>9 488 \$</u>	<u>10 105 \$</u>	<u>10 634 \$</u>	<u>11 086 \$</u>

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2014	Chiffres estimés 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020
<b>Activités de fonctionnement :</b>							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement	57 976 \$	59 476 \$	79 967 \$	99 565 \$	72 896 \$	57 976 \$	57 976 \$
Contributions des partenaires	9 371	12 775	14 955	15 023	14 758	12 929	13 914
Autres produits	976	643	643	643	643	643	643
Intérêt sur trésorerie	166	154	154	154	154	154	154
	<u>68 489</u>	<u>73 048</u>	<u>95 719</u>	<u>115 385</u>	<u>88 451</u>	<u>71 702</u>	<u>72 687</u>
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(50 866)	(62 052)	(77 958)	(99 028)	(74 618)	(59 984)	(56 629)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(14 895)	(13 842)	(13 624)	(14 305)	(15 020)	(15 771)	(16 560)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement	<u>2 728</u>	<u>(2 846)</u>	<u>4 137</u>	<u>2 052</u>	<u>(1 187)</u>	<u>(4 053)</u>	<u>(502)</u>
<b>Activités d'investissement en immobilisations :</b>							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(20)	(2 103)	(410)	(40)	(40)	(90)	(90)
Cession d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-
<b>Activités de placement</b>							
Acquisition de placements de portefeuille	-	-	-	-	-	-	-
Cession de placements de portefeuille	62	56	51	93	76	76	50
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice	60	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette des flux de trésorerie durant l'exercice	<u>2 830</u>	<u>(4 893)</u>	<u>3 778</u>	<u>2 105</u>	<u>(1 151)</u>	<u>(4 067)</u>	<u>(542)</u>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>	<u>11 918</u>	<u>14 748</u>	<u>9 855</u>	<u>13 633</u>	<u>15 738</u>	<u>14 587</u>	<u>10 520</u>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<u>14 748 \$</u>	<u>9 855 \$</u>	<u>13 633 \$</u>	<u>15 738 \$</u>	<u>14 587 \$</u>	<u>10 520 \$</u>	<u>9 978 \$</u>

# RAPPROCHEMENT DES CRÉDITS PARLEMENTAIRES ET DE L'EXERCICE DU GOUVERNEMENT

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020 (en milliers)

	Chiffres réels 2014	Chiffres estimés 2015	Chiffres prévus 2016	Chiffres prévus 2017	Chiffres prévus 2018	Chiffres prévus 2019	Chiffres prévus 2020
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations							
Montants votés – Exercice gouvernemental précédent							
Non affectés							
Budget principal	57 833 \$	57 973 \$	57 976 \$	57 976 \$	57 976 \$	57 976 \$	57 976 \$
Budget supp. B – Régularisation liée à la rémunération	140	3	-	-	-	-	-
Budget supp. C – Régularisation liée à la rémunération	3	-	-	-	-	-	-
Total	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent de DC	(43 482)	(43 482)	(43 482)	(43 482)	(43 482)	(43 482)	(43 482)
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (A)	<b>14 494</b>	<b>14 494</b>	<b>14 494</b>	<b>14 494</b>	<b>14 494</b>	<b>14 494</b>	<b>14 494</b>
Affectés (Accueillir l'Amérique)							
Budget principal	-	-	-	12 500	12 500	-	-
Budget supp. C – Affectés	-	-	5 000	-	-	-	-
Total	-	-	5 000	12 500	12 500	-	-
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent de DC	-	-	(1 500)	(6 500)	(4 000)	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (B)	-	-	<b>3 500</b>	<b>6 000</b>	<b>8 500</b>	-	-
Budget fédéral 2016 (Promouvoir le Canada comme destination touristique de choix)							
Budget principal	-	-	-	-	25 000	-	-
Budget supp. A – Budget fédéral 2016	-	-	-	25 000	-	-	-
Total	-	-	-	25 000	25 000	-	-
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent de DC	-	-	-	(11 991)	(18 580)	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (C)	-	-	-	<b>13 009</b>	<b>6 420</b>	-	-
Montants votés – Exercice gouvernemental en cours							
Non affectés							
Budget principal	57 973	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Budget supp. B – Régularisation liée à la rémunération	3	-	-	-	-	-	-
Total	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Moins : tranche constatée à l'exercice suivant de DC	(14 494)	(14 494)	(14 494)	(14 494)	(14 494)	(14 494)	(14 494)
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (A)	<b>43 482</b>	<b>43 482</b>	<b>43 482</b>	<b>43 482</b>	<b>43 482</b>	<b>43 482</b>	<b>43 482</b>
Affectés (Accueillir l'Amérique)							
Budget principal	-	-	12 500	12 500	-	-	-
Budget supp. C – Affectés	-	5 000	-	-	-	-	-
Total	-	5 000	12 500	12 500	-	-	-
Moins : tranche constatée à l'exercice suivant de DC	-	(3 500)	(6 000)	(8 500)	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (B)	-	<b>1 500</b>	<b>6 500</b>	<b>4 000</b>	-	-	-
Budget fédéral 2016 (Raffermir la place du Canada dans le monde)							
Budget principal	-	-	-	25 000	-	-	-
Budget supp. A – Budget fédéral 2016	-	-	25 000	-	-	-	-
Total	-	-	25 000	25 000	-	-	-
Moins : tranche constatée à l'exercice suivant de DC	-	-	(13 009)	(6 420)	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (C)	-	-	<b>11 991</b>	<b>18 580</b>	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC – Non affectés (A)							
	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC – Accueillir l'Amérique (B)							
	-	1 500	10 000	10 000	8 500	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC – Budget fédéral 2016 (C)							
	-	-	11 991	31 589	6 420	-	-
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice							
	<b>57 976 \$</b>	<b>59 476 \$</b>	<b>79 967 \$</b>	<b>99 565 \$</b>	<b>72 896 \$</b>	<b>57 976 \$</b>	<b>57 976 \$</b>
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), ouverture							
	537 \$	537 \$	(2 962) \$	(18 471) \$	(14 382) \$	538 \$	538 \$
Crédits parlementaires reçus							
	(57 976)	(62 976)	(95 476)	(95 476)	(57 976)	(57 976)	(57 976)
Crédits parlementaires comptabilisés à titre de produits nets aux fins de fonctionnement							
	57 976	59 476	79 967	99 565	72 896	57 976	57 976
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), clôture							
	537 \$	(2 962) \$	(18 471) \$	(14 382) \$	538 \$	538 \$	538 \$

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014

	<b>Chiffres réels 31 déc. 2014</b>	<b>Chiffres prévus 31 déc. 2015</b>	<b>Écart</b>
<b>Produits provenant des partenariats</b>	10 391 373 \$	5 000 000 \$	5 391 373 \$
<b>Autres produits</b>	1 160 213	573 000	587 213
<b>Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :</b>			
Marketing et ventes	56 641 950	54 335 362	(2 306 589)
Stratégie et planification	511 665	617 579	105 914
Services généraux	8 206 547	8 592 448	385 901
	<b>65 360 162</b>	<b>63 545 388</b>	<b>(1 814 774)</b>
<b>Coût de fonctionnement net</b>	<b>(53 808 576)</b>	<b>(57 972 388)</b>	<b>4 163 812</b>
<b>Financé par :</b>			
<b>Crédits parlementaires</b>	57 975 770	57 972 388	3 382
<b>Excédent reporté de l'exercice précédent</b>	865 661		865 661
<b>Excédent (déficit) net</b>	<b>5 032 855 \$</b>	<b>(0) \$</b>	<b>5 032 855 \$</b>

**Remarque :** Les charges incluent les montants financés par les produits provenant des partenariats.



## BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2015

	Chiffres estimés * 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Écart
<b>Produits provenant des partenariats</b>	12 775 045 \$	7 516 190 \$	5 258 855 \$
<b>Autres produits</b>	796 288	614 040	182 248
<b>Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :</b>			
Marketing et ventes	66 414 436	58 349 037	(8 065 399)
Stratégie et planification	615 057	624 358	9 301
Services généraux	11 050 464	11 479 047	428 583
	<b>78 079 958</b>	<b>70 452 442</b>	<b>(7 627 515)</b>
<b>Coût de fonctionnement net</b>	<b>(64 508 625)</b>	<b>(62 322 213)</b>	<b>(2 186 412)</b>
<b>Financé par :</b>			
<b>Crédits parlementaires</b>	59 475 770	59 475 770	-
<b>Excédent reporté de l'exercice précédent</b>	5 032 855	2 846 443	2 186 412
<b>Excédent (déficit) net</b>	<b>0 \$</b>	<b>(0) \$</b>	<b>0 \$</b>

**Remarque :** Les charges incluent les montants financés par les produits provenant des partenariats.

\* L'estimation se fonde sur six mois de données réelles, six mois de prévisions.

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2016

	Chiffres réels 31 déc. 2014	Chiffres estimés * 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016
<b>Produits provenant des partenariats</b>	10 391 373 \$	12 775 045 \$	14 955 000 \$
<b>Autres produits</b>	1 160 213	796 288	796 288
<b>Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :</b>			
Marketing et ventes	56 641 950	66 414 436	87 340 363
Stratégie et planification	511 665	615 057	576 045
Services généraux	8 206 547	11 050 464	7 026 979
	<b>65 360 162</b>	<b>78 079 958</b>	<b>94 943 386</b>
<b>Coût de fonctionnement net</b>	<b>(53 808 576)</b>	<b>(64 508 625)</b>	<b>(79 192 098)</b>
<b>Financé par :</b>			
<b>Crédits parlementaires</b>	57 975 770	59 475 770	79 966 770
<b>Excédent reporté de l'exercice précédent</b>	865 661	5 032 855	-
<b>Excédent (déficit) net</b>	<b>5 032 855 \$</b>	<b>(0) \$</b>	<b>774 672 \$</b>

**Remarque :** Les charges incluent les montants financés par les produits provenant des partenariats.

\* L'estimation se fonde sur six mois de données réelles, six mois de prévisions.

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014

	Chiffres réels 31 déc. 2014	Chiffres prévus 31 déc. 2014	Écart
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Améliorations locatives et désaffectation	- \$	50 000 \$	50 000 \$
Mobiliers de bureau	2 000	50 000	48 000
Matériel informatique et logiciels	18 000	200 000	182 000
	<b>20 000 \$</b>	<b>300 000 \$</b>	<b>280 000 \$</b>

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015

	Chiffres estimés 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	1 673 000 \$	1 687 000 \$	14 000 \$
Mobilier de bureau	370 000	463 000	93 000
Matériel informatique et logiciels	60 000	60 000	-
	<b>2 103 000 \$</b>	<b>2 210 000 \$</b>	<b>107 000 \$</b>

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2014 à 2020

	Chiffres réels 31 déc. 2014	Chiffres estimés 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020
Immobilisations corporelles							
Améliorations locatives et désaffectation	- \$	1 673 000 \$	50 000 \$	- \$	- \$	25 000 \$	25 000 \$
Mobilier de bureau	2 000	370 000	10 000	-	-	25 000	25 000
Matériel informatique et logiciels	18 000	60 000	350 000	40 000	40 000	40 000	40 000
	<b>20 000 \$</b>	<b>2 103 000 \$</b>	<b>410 000 \$</b>	<b>40 000 \$</b>	<b>40 000 \$</b>	<b>90 000 \$</b>	<b>90 000 \$</b>

## DÉPENSES PRÉVUES POUR LES VOYAGES, L'ACCUEIL ET LES CONFÉRENCES

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2016 à 2020

	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020
Voyages					
Activités de base	1 281 000 \$	1 281 000 \$	1 281 000 \$	1 281 000 \$	1 281 000 \$
Accueillir l'Amérique	334 000 \$	334 000 \$	334 000 \$		
Accueil					
Activités de base	309 000	309 000	309 000	309 000	309 000
Accueillir l'Amérique	328 000	328 000	328 000		
Conférences					
Activités de base	115 000	115 000	115 000	115 000	115 000
Accueillir l'Amérique	-	-	-		
	<b>2 367 000 \$</b>	<b>2 367 000 \$</b>	<b>2 367 000 \$</b>	<b>1 705 000 \$</b>	<b>1 705 000 \$</b>





Destination Canada  
1045, rue Howe  
Bureau 800  
Vancouver (Colombie-Britannique)  
V6Z 2A9  
[www.destinationcanada.com](http://www.destinationcanada.com)

