

# DESTINATION CANADA

Résumé du plan d'entreprise 2023-2027

# LA RENAISSANCE DU TOURISME AU CANADA

# RECONNAISSANCE

En tant que conteurs et représentants du secteur touristique canadien, nous reconnaissons que nous avons de l'influence et que notre travail, notre cadre professionnel et nos effectifs peuvent jouer un rôle important pour refléter la pluralité des voix et des endroits qui composent le Canada.

À Destination Canada, nous reconnaissons les peuples autochtones de tous les territoires sur lesquels nous vivons et travaillons. Par cette reconnaissance, nous réaffirmons notre engagement et notre responsabilité envers l'amélioration des relations entre les nations et l'approfondissement de nos propres connaissances des peuples autochtones et de leurs cultures. Nous reconnaissons les territoires, partout au pays, des Inuit, des Métis et des Premières Nations qui y vivent depuis des générations au-delà de toute mesure.

# TABLE DES MATIÈRES

|    |  |
|----|--|
| 5  | Sommaire                               |
| 6  | À propos de nous                       |
| 6  | Mandat                                 |
| 6  | Profil de l'organisme                  |
| 7  | Pourquoi le tourisme est-il important? |
| 7  | Au cœur de la nouvelle économie        |
| 7  | Renforcement des communautés           |
| 8  | Création d'emplois                     |
| 8  | Promotion de l'identité culturelle     |
| 8  | Cheminement vers la réconciliation     |
| 9  | Contexte d'activité                    |
| 9  | État du secteur                        |
| 11 | Environnement interne                  |
| 13 | Plan stratégique                       |
| 13 | Survol                                 |
| 14 | Invités à valeur élevée                |
| 14 | Priorités d'action                     |
| 17 | Piliers stratégiques                   |
| 19 | Agilité de l'organisme                 |

## 21 Annexes

|    |   |
|----|---|
| 22 | Lettre de mandat ministériel                              |
| 27 | Structure de gouvernance                                  |
| 32 | Résultats planifiés                                       |
| 37 | États financiers et budgets                               |
| 54 | Gestion du risque   |
| 59 | Respect de la loi et des politiques                       |
| 62 | Soutien des priorités et de l'orientation du gouvernement |

# SOMMAIRE

Après deux longues années difficiles pour l'industrie canadienne du tourisme, nous assistons enfin au retour des voyages. Même si, malgré les signes de reprise, nous sommes encore loin des niveaux d'avant la pandémie, les aéroports sont de nouveau achalandés et on observe une hausse du nombre de visiteurs et des dépenses. Ces signes, jumelés à la saison estivale fructueuse qui vient de se terminer, donnent espoir que la reprise tant attendue se pointe à l'horizon.

On reconnaît enfin l'importance de l'économie de l'accueil pour sa capacité à renforcer les communautés, à générer des emplois, à favoriser la réconciliation, à protéger les ressources naturelles, à renforcer l'identité canadienne et à nourrir les ambitions mondiales du pays.

Au cours des deux dernières années, nous avons concentré nos efforts sur trois impératifs : la réponse, la relance et la résilience de l'industrie. Maintenant, 225 000 petites et moyennes entreprises et leurs communautés partout au Canada cherchent à se rebâtir après avoir subi les effets dévastateurs de la pandémie. Pour cette période de planification, notre premier objectif sera de remettre le secteur sur pied. En même temps, nous avons la responsabilité de planifier et de prendre des mesures pour créer un avenir encore meilleur. Le présent plan d'entreprise décrit notre stratégie de relance et jette les bases de l'avenir pour notre secteur.

Nous savons que les voyages ne seront plus comme avant. Les entreprises touristiques fonctionneront différemment et les voyageurs feront leurs choix différemment. Nous devons donc diriger différemment. À court terme, nous visons la croissance des recettes et à long terme, la résilience du secteur. Nous voulons ainsi que le tourisme au Canada devienne un meilleur compétiteur et génère plus de valeur pour l'ensemble du pays.

Nous voulons que, dans cette prochaine étape de son existence, l'économie de l'accueil soit encore plus forte, rentable et résiliente. Nous visons à créer un tourisme plus responsable, qui contribue à préserver la nature et la culture. Nous voulons rapprocher le monde. Et nous voulons que le secteur génère une solide croissance pour les entreprises et des bénéfices nets pour les communautés grâce à une approche régénératrice appliquée à l'écosystème du tourisme.

Notre vision est claire : nous aspirons à une croissance du tourisme qui soit source de prospérité et de bien-être pour le Canada et qui enrichit la vie de nos invités en contribuant à la réussite des entreprises, en renforçant le dynamisme socioculturel et en améliorant la durabilité environnementale.

# À PROPOS DE NOUS

## Mandat

Destination Canada est une société d'État fédérale qui appartient entièrement au gouvernement du Canada et qui relève du ministre du Tourisme et ministre associé des Finances. Notre organisme a été créé en 2001 par la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, qui lui donne le mandat de :

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

## Profil de l'organisme

Le siège social de Destination Canada est à Vancouver. Nous disposons d'antennes à Londres, à Beijing et à Tokyo, qui nous servent de bureaux régionaux, et menons des activités de marketing dans dix marchés d'agrément cibles : l'Allemagne, l'Australie, le Canada, la Chine, la Corée du Sud, les États-Unis, la France, le Japon, le Mexique et le Royaume-Uni. Nous avons également un petit bureau satellite à Ottawa, qui travaille avec les associations touristiques nationales dont le siège est situé dans la capitale nationale et se concerta avec les autres institutions fédérales au sujet d'enjeux ayant trait au tourisme. Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, nous employions 131 personnes.

Les crédits parlementaires pour l'année civile 2023 seront de 121,8 millions de dollars. Dans le budget de 2021, le gouvernement a annoncé son plan de relance axé sur les emplois, la croissance et la résilience. Ce budget accordait 100 millions de dollars sur trois ans à Destination Canada pour des campagnes de marketing visant à aider les Canadiens et les autres visiteurs à découvrir et à explorer le pays.

# POURQUOI LE TOURISME EST-IL IMPORTANT?

## Au cœur de la nouvelle économie

L'économie de l'accueil, qui comprend le tourisme, est un secteur de l'économie plus important qu'on ne pourrait le croire. En 2019, les voyageurs ont dépensé plus de 104 milliards de dollars au Canada<sup>1</sup>. Même si ce chiffre a chuté de moitié en 2020, une relance complète est prévue ces prochaines années<sup>2</sup>. La très grande diversification géographique du secteur en fait une source de prospérité économique pour chaque province et territoire.

Les voyages et le tourisme sont de véritables leviers de l'économie globale du Canada, que ce soit grâce au transport, à l'hébergement, à l'accueil, à la tenue de congrès ou à d'autres sous-secteurs. Le marketing touristique et les visites de voyageurs étrangers qui en découlent renforcent notre identité canadienne à l'étranger, permettant au reste du monde de connaître notre image de marque et nos valeurs.

## Renforcement des communautés

Le tourisme favorise le bien-être des citoyens et la prospérité des communautés, les aidant à continuer à offrir une foule de services et d'aménagements qui enrichissent la vie des résidents – pensons aux musées et festivals, aux sentiers de randonnée, aux centres récréatifs, aux arts et à la culture, aux pubs et restaurants, ainsi qu'aux réseaux de transport. En retour, ces entreprises et installations touristiques achètent du matériel de façon locale, créent des emplois et incitent les habitants et visiteurs à acheter des biens et services dans la région. Les profits engendrés restent donc dans la région et l'aident à se développer.

De plus, le secteur aide une grande variété d'entreprises voisines à prospérer. C'est par exemple le cas des fleuristes qui décoorent les hôtels et salles de conférence, des agriculteurs locaux qui approvisionnent les restaurants, des fournisseurs de technologie qui participent à l'organisation d'événements d'affaires – ils profitent tous des retombées du tourisme sur les entreprises locales.

---

<sup>1</sup> Statistique Canada, Tableau 36-10-0230-01 et Indicateurs nationaux du tourisme, 3<sup>e</sup> trimestre de 2021.

<sup>2</sup> Destination Canada, Fiche de renseignements sur l'industrie touristique canadienne en 2020.

# Création d'emplois

Le tourisme offre une foule d'occasions professionnelles stimulantes qui correspondent à différents intérêts et talents. Pensons aux pilotes d'hélicoptères, aux gestionnaires des ventes internationales, aux pâtisseries, en passant par les guides touristiques, les maîtres brasseurs, les préposés au ménage, les ingénieurs en mécanique et les planificateurs d'événements.

En plus de créer des professions à long terme, l'économie de l'accueil joue un rôle indispensable de facilitateur de l'entrée sur le marché du travail en offrant des emplois de premier échelon aux jeunes et aux nouveaux Canadiens. Le tourisme est source d'un emploi sur dix dans pratiquement chaque région du Canada<sup>3</sup>. Il soutient plus de 231 000 entreprises ainsi que 692 000 emplois directs et près de deux millions d'emplois au total<sup>4</sup>.

# Promotion de l'identité culturelle et soutien à la diplomatie publique

Le tourisme permet aux Canadiens et aux voyageurs étrangers de visiter notre territoire et de rencontrer notre peuple. Les expériences canadiennes authentiques que nous offrons au reste du monde renforcent notre sentiment d'identité commune et l'attachement à notre diversité. Le tourisme nous aide à mettre à l'honneur la mosaïque multiculturelle de notre pays, à faire valoir les diverses populations et régions qui le composent et à promouvoir la conservation de la culture, y compris celle des peuples autochtones, des groupes ethniques minoritaires et des groupes linguistiques minoritaires.

Ayant le pouvoir de façonner les perceptions, le tourisme peut aussi influencer les relations internationales du Canada. En plus de communiquer nos idées et nos idéaux, le tourisme peut également soutenir les priorités générales du gouvernement. L'économie de l'accueil aide à positionner le Canada en tant que destination où étudier, vivre et investir.

# Cheminement vers la réconciliation

Le tourisme sert de tribune pour raconter l'histoire, mais surtout la vérité.

Pont reliant différentes cultures, le tourisme aide l'ensemble de la population vivant au Canada à mieux se connaître et à se comprendre, à éliminer les obstacles et à favoriser la cohésion. Nous savons depuis longtemps que notre secteur peut jouer un rôle important dans la réconciliation. Lorsqu'il est bienvenu, le tourisme autochtone peut contribuer à revitaliser les cultures et les langues, à célébrer la musique, les chansons et la danse, à en apprendre davantage sur l'histoire, l'art et la cuisine autochtones, à promouvoir la fierté nationale et à générer la prospérité économique.

---

<sup>3</sup> RH Tourisme Canada.

<sup>4</sup> Statistique Canada, Indicateurs nationaux du tourisme, 3<sup>e</sup> trimestre de 2021 et calculs de Destination Canada d'après le rapprochement pour l'industrie du Registre des entreprises de Statistique Canada pour 2019 (établissements) et du Compte satellite du tourisme du Canada.



# CONTEXTE D'ACTIVITÉ

## État du secteur

### Demande de voyages et relance

Depuis le printemps 2022, les frontières sont ouvertes aux voyageurs entièrement vaccinés et les mesures sanitaires se sont assouplies partout au pays. En dépit de quelques éclaircies en 2021, les recettes touristiques nationales étaient estimées à environ 58 milliards de dollars, une chute de 45 % par rapport à 2019<sup>5</sup>. Cependant, en 2022, on prévoit des recettes de 80 à 85 milliards de dollars<sup>6</sup>. La reprise sera inégale : les centres de villégiature auront une bonne performance, tandis que les centres ruraux et urbains qui dépendent des voyageurs étrangers verront une croissance lente, mais stable. Puisque près de la moitié du total des recettes de l'industrie proviennent de Toronto, Montréal et Vancouver, la croissance qui se produira dans ces grands centres urbains influencera grandement le rendement global du pays.

Le tourisme canadien est enfin sur la voie de la relance, émergeant ainsi de la plus forte contraction du secteur mondial du tourisme à ce jour. Les voyages d'agrément intérieurs ouvrent la voie à la relance, les vols interprovinciaux bénéficiant d'une forte reprise<sup>7</sup>. Les dépenses des Canadiens pour les voyages d'agrément au pays connaissent une forte remontée et devraient se redresser d'ici la fin de 2023<sup>8</sup>.

Depuis la réouverture des frontières canadiennes, les arrivées de l'étranger ont progressé, particulièrement celles provenant des États-Unis. Notamment, la reprise des arrivées par voie aérienne en provenance des États-Unis surpasse celle des arrivées en voiture. Bien que toutes les arrivées se situent bien en deçà des niveaux observés avant la pandémie, les dépenses de voyageurs étrangers poursuivent leur trajectoire ascendante et devraient continuer à augmenter entre 2022 et 2025<sup>9</sup>.

Les voyages d'affaires reprennent aussi, quoique plus lentement que les voyages d'agrément. On s'attend à ce que les voyages liés aux événements d'affaires comme les congrès, les grandes réunions professionnelles et les activités de motivation se rétablissent d'ici 2026 à mesure que les planificateurs de réunions examinent les différentes possibilités en matière d'événements d'affaires et alternent même entre les différents choix qui s'offrent à eux<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> Statistique Canada, Indicateurs nationaux du tourisme, 4<sup>e</sup> trimestre de 2021, tableau 24-10-0041-01.

<sup>6</sup> Prévisions préliminaires de Destination Canada.

<sup>7</sup> Destination Canada, Perspectives touristiques du printemps 2022.

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> *Ibid.*

## Restrictions de voyage

En raison de l'évolution positive de la pandémie, le gouvernement du Canada a levé toutes les restrictions de voyage liées à la COVID-19 le 1<sup>er</sup> octobre 2022. Ainsi, les personnes entrant au Canada n'auront plus à fournir de preuve de vaccination ni à subir un test de dépistage, se mettre en quarantaine et s'isoler, et le port du masque dans les avions et les trains ne sera plus obligatoire. Ces changements devraient alimenter encore davantage la reprise, particulièrement en provenance des États-Unis, tant pour les voyages d'agrément que les voyages liés aux événements d'affaires.

## Perturbations de la chaîne d'approvisionnement

Des failles persistent dans la chaîne d'approvisionnement touristique, et leurs effets se répercutent partout : l'inventaire des voitures de location, la fermeture d'attractions, l'approvisionnement en fournitures des hôtels, les services des compagnies aériennes, le fonctionnement des aéroports, etc. Ces failles freineront la reprise en 2022-2023, en plus de nuire à l'expérience des voyageurs. Elles posent des difficultés importantes pour un secteur fondé sur l'interconnectivité des expériences.

## Main-d'œuvre

Le tourisme continue d'être à la traîne dans le recouvrement de sa main-d'œuvre. La pandémie a entraîné une désagrégation sans précédent de la main-d'œuvre touristique du Canada, avec un pic de plus de 900 000 travailleurs déplacés, soit une baisse de 39 % par rapport à 2019<sup>11</sup>. Malgré les importants programmes d'aide gouvernementaux destinés aux employés et aux entreprises, plusieurs employés qualifiés ont changé d'industrie. À la réouverture du secteur en 2022, plus de 172 000 postes étaient encore vacants<sup>12</sup>. Bien que la pénurie de travailleurs de première ligne inquiète actuellement le secteur touristique, les experts en main-d'œuvre affirment que l'exode de gestionnaires et de personnes qui connaissent l'industrie sera le problème le plus important du secteur à moyen et long terme.

## Numérisation

Nous vivons aujourd'hui dans une économie numérique, que l'on caractérise de quatrième révolution industrielle. Dans tous les secteurs, l'adoption d'outils numériques et l'accès aux données, tant publiques que privées, jouent un rôle de plus en plus important pour l'usage efficace des ressources et la compétitivité. De plus, l'utilisation de plateformes en ligne et l'adoption des technologies ont connu une progression fulgurante au cours de la pandémie. Les voyageurs du monde entier comptent beaucoup sur les ressources en ligne pour effectuer des recherches, et planifier, réserver et raconter leurs aventures. Les plateformes de services numériques sont de plus en plus présentes dans l'écosystème du tourisme.

## Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme

Le gouvernement du Canada a annoncé dans le budget fédéral de 2022 l'élaboration d'une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme, qui déterminera la voie à suivre en matière de croissance, d'investissement et de stabilité. S'appuyant sur les travaux réalisés depuis le lancement de la stratégie précédente en 2019 et les vastes efforts d'engagement auprès de l'industrie par le ministre du Tourisme à l'été 2022, la nouvelle stratégie sera axée sur la croissance économique à long terme partout au pays. Cette stratégie pourrait entraîner des répercussions sur nos travaux dans les mois et les années à venir.

---

<sup>11</sup> RH Tourisme Canada, provenant de Statistique Canada, totalisations personnalisées à partir de l'Enquête sur la population active.

<sup>12</sup> Statistique Canada, Tableau 14-10-0326-01 Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon le secteur de l'industrie, données trimestrielles non désaisonnalisées.

## Voyages en avion

La pandémie a paralysé le système de transport aérien en début de 2020. Après plus de deux ans, les voyages internationaux recommencent et de plus en plus de gens reprennent l'avion.

Le rétablissement des liaisons aériennes à destination et à l'intérieur du Canada est essentiel pour la reprise du secteur touristique. Bien que les aéroports, les compagnies aériennes et les autres acteurs de l'écosystème de l'aviation s'efforcent de retourner aux normes de fonctionnement d'avant la pandémie, ils peinent à le faire, ce qui entraîne des tensions dans toutes les parties du système. Ces effets se traduisent notamment par des retards et des annulations de vols, de la congestion dans les aéroports ainsi que des ennuis liés aux bagages pour les voyageurs.

D'ailleurs, certaines compagnies aériennes ont rétabli des routes ou en ont lancé de nouvelles tandis que d'autres ont dû faire des coupes substantielles dans les horaires de pointe pour réduire les volumes et flux de passagers à des niveaux gérables. En date de juin 2022, la capacité aérienne en provenance des États-Unis et de nos autres marchés étrangers atteignait 78 % des niveaux de 2019<sup>13</sup>.

## Économie

En raison de l'impact de l'invasion de l'Ukraine par la Russie en début 2022, l'espace aérien au-dessus des deux pays a été fermé, ce qui a entraîné le détournement de certains vols internationaux, particulièrement ceux entre l'Asie et l'Europe. En plus du détournement de ces vols, la hausse du coût du carburant causée par la guerre et la perturbation tenace de la chaîne d'approvisionnement contribuent aux pressions inflationnistes, ce qui engendre des hausses supplémentaires du coût du carburant et des coûts de voyages connexes.

# Environnement interne

## Comment fonctionne Destination Canada

La collaboration avec nos partenaires du tourisme à l'échelle du secteur donne au Canada un important avantage concurrentiel.

Nous avons tissé des liens étroits avec des organismes de marketing de destination et des aéroports de l'ensemble du pays, des compagnies aériennes internationales et des agences du gouvernement du Canada pour contribuer à la croissance d'un secteur touristique plus solide.

Quoique l'écosystème mondial du tourisme est complexe et que plusieurs acteurs en font partie, notre succès collectif dépend de la collaboration, et non du travail indépendant, vers des objectifs communs. Cette approche que nous appelons Équipe Canada signifie que nous travaillons de concert avec nos partenaires pour renforcer la marque du Canada comme destination touristique et ainsi obtenir de meilleurs résultats. Nous regroupons différentes sources de données et tirons profit de plateformes communes afin de mieux orienter les décisions touchant l'offre et la demande. Nous produisons des stratégies d'affaires conjointes, élaborons des programmes coopératifs agiles avec les professionnels des voyages, investissons dans les acteurs centraux du secteur (les transporteurs aériens, notamment) et mettons en commun des ressources pour élargir la portée de nos investissements collectifs. Nous pouvons ainsi nous pencher plus en profondeur sur les nombreux facteurs complexes qui influencent la capacité de notre secteur à réussir et qui contribuent à créer de la valeur commune à long terme

---

<sup>13</sup> Recherche de Destination Canada.

pour un groupe élargi d'intervenants, y compris les entreprises, les gouvernements, les employés, les résidents et les communautés.

## Modèle de travail hybride

Comme ce fut le cas pour de nombreuses organisations, la pandémie de COVID-19 nous a obligés à repenser notre approche du travail. En avril 2022, nous avons adopté un modèle de travail hybride : le personnel travaille en partie au bureau et en partie à distance. Nous avons suivi une approche progressive et par étapes de retour au bureau, en suivant les directives fournies par les autorités sanitaires. Le modèle de travail hybride est encore nouveau pour Destination Canada, mais nous avons connu du succès durant la première année et nous continuons à adapter ce modèle de manière à améliorer comment notre personnel collabore, travaille et obtient des résultats exceptionnels.

## Personnel

Le marché du travail est maintenant très concurrentiel. La forte demande de main-d'œuvre et la réduction de la disponibilité des travailleurs ont eu des effets sur nos efforts de recrutement. Nous nous attendons à ce que ces défis persistent dans un avenir prévisible. De plus, la convention collective de Destination Canada avec son personnel syndiqué (qui représente environ 70 % des employés) est arrivée à échéance et le processus de négociation d'une nouvelle convention est en cours.

## Examen spécial

À titre de société d'État, Destination Canada est tenue de mettre en place des moyens et des méthodes donnant une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources humaines et physiques sont gérées de manière économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement. Un audit est effectué de manière périodique par le Bureau du vérificateur général et le prochain est prévu en 2023. Le dernier examen spécial a eu lieu en 2014-2015 et aucune constatation importante n'a été formulée.

# PLAN STRATÉGIQUE

## Survol

L'objectif de Destination Canada est de soutenir la croissance d'un secteur touristique dynamique – autant pour les voyages d'agrément que pour les événements d'affaires. Nous stimulons une relance rapide du secteur à court terme tout en jetant les bases d'une meilleure résilience à long terme. Nous visons un secteur qui soit capable de relever les défis d'un monde en évolution tout en s'adaptant aux nouvelles valeurs de la clientèle ainsi qu'à de nouvelles façons de voyager. Montrer aux Canadiens l'importance du tourisme et combien il mérite d'être encouragé fait partie de l'équation.

Nous collaborons maintenant avec nos partenaires de manière plus approfondie et stratégique afin d'attirer des invités à valeur élevée dans les communautés et les entreprises de celles-ci. Nous transformons nos approches de vente et de marketing, en plus de réorienter nos investissements. Nous relevons aussi le défi d'influencer le développement stratégique de destinations, de veiller à l'intendance des destinations et de migrer vers une croissance réfléchie s'appuyant sur des principes touristiques régénérateurs. Une double orientation, axée sur la solidité de l'offre touristique (développement de destinations) et sur la stimulation de la demande (marketing), augmentera la compétitivité du secteur et produira de plus grands bénéfices. Elle nous aidera à réaliser notre nouvelle aspiration pour le tourisme voulant qu'il soit source de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et enrichisse la vie de nos invités.

Notre stratégie comprend également des initiatives qui amélioreront notre agilité en tant qu'organisme (amélioration des processus, mise en œuvre de nouveaux systèmes et réduction des points de décision) afin de répondre aux défis en constante évolution et de saisir les occasions à mesure qu'elles se présentent.

L'orientation définie par notre nouvelle stratégie et les changements que nous avons apportés à nos activités préparent le terrain pour une industrie encore plus rentable et prospère. Quand il est bien organisé, le tourisme devrait entraîner des retombées positives nettes dans les domaines économiques, socioculturels et environnementaux pour l'ensemble du pays, et ce, en favorisant la prospérité et le bien-être des personnes, des entreprises et des communautés.

---

**Notre aspiration** : le tourisme est source de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et enrichit la vie de nos invités.

---

# Invités à valeur élevée

Pour relancer et faire prospérer notre industrie, nous ciblons les invités à plus grande valeur pour les inciter à venir au Canada. Nous ne nous concentrons plus simplement sur l'attraction d'un *plus grand nombre* de visiteurs étrangers au Canada; nous cherchons plutôt à attirer des voyageurs qui offrent le meilleur rendement du capital investi pour le Canada et qui contribuent à la prospérité et au bien-être de la population. Pour résumer, la valeur et les valeurs comptent plus que la quantité.

Les invités à valeur élevée (IVE) s'intéressent au lieu qu'ils visitent et interagissent respectueusement avec la population. Ils quittent la destination en la laissant dans un meilleur état qu'elle ne l'était avant leur passage. Dans leurs choix de voyages, les expériences extraordinaires comptent davantage que le prix. Les IVE disposent de revenus supérieurs à la moyenne, voyagent souvent et manifestent l'intention d'effectuer un voyage dans les deux prochaines années. Ils sont naturellement curieux, cherchent activement des expériences culturelles, échangent avec les résidents de la région et sont fiers de partager leur voyage avec le monde. Puisque les IVE reviennent souvent au Canada, ils présentent une plus grande valeur à vie que le voyageur moyen.

## Priorités d'action

Nous continuerons à nous concentrer sur trois principaux segments du marché des voyages, soit les voyages d'agrément de visiteurs canadiens, les voyages d'agrément de visiteurs étrangers, ainsi que les voyages de motivation et les événements d'affaires internationaux. Nous ciblerons les invités à valeur élevée dans les marchés géographiques offrant le meilleur potentiel de rendement rapide du capital investi en marketing. Comme l'incertitude et le changement ne cesseront pas, nous adapterons au besoin nos stratégies de vente et de marketing afin de saisir les meilleures occasions dans ces segments.

Dans nos marchés sources les plus grands et les plus près, la médiatisation payante, les relations publiques, les relations avec les médias et les médias sociaux localisés sont les principaux canaux dans lesquels nous investissons. Dans nos marchés de voyages long-courriers, où les professionnels des voyages génèrent une grande part des réservations au Canada, nous investissons dans des relations clés avec ces professionnels afin de mieux faire connaître le Canada au moyen de partenariats de marketing.

### Marketing au pays

Au Canada et dans le reste du monde, des voix toujours plus nombreuses s'élèvent au sein des communautés, des voyageurs et du secteur lui-même pour que le tourisme fasse des communautés et de l'environnement ses priorités. Un nombre croissant de communautés rejettent le développement débridé du tourisme et l'opinion prend de plus en plus conscience que le modèle sous-jacent de tourisme, même s'il apporte de grands bienfaits, doit être changé.

La révision de notre stratégie repose sur les principes régénérateurs et place la santé et le bien-être des Canadiens au cœur de nos efforts pour attirer des voyageurs. En 2023, nous mettrons en priorité l'accent, dans notre marketing au pays, sur l'obtention de l'appui de la population canadienne. Nous concentrerons nos activités sur les Canadiens qui se passionnent pour les voyages et qui pensent qu'ils sont une bonne chose pour les communautés. En tirant parti de l'appui des Canadiens

qui accueillent des invités venus d'autres régions du pays et du monde, nous contribuerons à proposer des expériences positives aux invités et à faire de l'industrie touristique canadienne un secteur plus prospère et résilient.

Notre deuxième priorité sera de distinguer le Canada des destinations étrangères pour inciter nos invités à valeur élevée à voyager au pays. Il est toujours difficile d'intéresser les Canadiens à voyager au pays quand de plus en plus d'autres destinations commencent à assouplir leurs réglementations et restrictions de voyage. En outre, diverses destinations étrangères diffusent auprès des Canadiens des publicités de haute qualité toujours plus nombreuses.

Pour contrecarrer cette menace, nous inciterons les Canadiens à voyager au pays en vantant nos expériences de voyage distinctives et attirantes qui rivalisent avec celles de nos concurrents et en mettant en avant les possibilités de voyages long-courriers au Canada. Sachant que les invités à valeur élevée canadiens sont en quête d'expériences de voyage marquantes grâce auxquelles ils peuvent établir des liens avec les gens et les lieux, nous présenterons les innombrables façons dont ils peuvent approfondir au Canada leur connaissance et leur amour du pays en prenant part à des expériences de voyage uniques, inspirantes et agréables.

## Marketing à l'étranger

Alors que nous sortons de la phase aiguë de la pandémie, nous développons la marque du Canada en tant que destination touristique avec nos partenaires. Nous collaborons pour élaborer des programmes coopératifs agiles avec les professionnels des voyages, nous investissons dans les principaux acteurs du secteur, comme les compagnies aériennes, et nous mettons en commun nos ressources pour étendre la portée mondiale de nos investissements collectifs.

Nous avons mené des analyses approfondies pour déterminer où se trouvent les meilleures occasions d'attirer des voyageurs étrangers au Canada. Les touristes étrangers ont toujours dépensé plus d'argent et séjourné plus longtemps dans nos communautés que les voyageurs canadiens. En outre, les visiteurs qui viennent passer la journée au Canada, notamment ceux des États-Unis, sont une source économique vitale pour les localités frontalières de partout au pays.

Grâce à de nouveaux partenariats mondiaux, à de nouveaux partenaires médiatiques, à de nouveaux professionnels de voyages partenaires ayant une clientèle à valeur élevée et à une intégration plus poussée avec les compagnies aériennes, nous ciblerons les invités étrangers à valeur élevée dans neuf marchés et dépenserons davantage sur les meilleures occasions. Dans l'immédiat, nous espérons gagner des parts disproportionnées des marchés américain et européen des voyages. En collaboration avec d'importants transporteurs, des aéroports canadiens clés et d'autres partenaires, nous mettons en œuvre notre stratégie pour rétablir rapidement le service aérien international sur les routes prioritaires.

## Développement des destinations

Afin de demeurer une destination concurrentielle sur la scène mondiale pour les invités à valeur élevée, le Canada doit offrir des expériences qui répondent aux besoins toujours changeants des voyageurs et qui les aident à trouver l'authenticité et le sentiment de découverte qu'ils recherchent. Traditionnellement, le tourisme se concentrait sur le visiteur, mais on se rend maintenant compte que les besoins des communautés locales en tant qu'hôtes et les attraits qui font la fierté de ces communautés sont tout aussi importants.

Les stratégies de développement garantissent qu'une destination évolue avec le marché et réalise ses aspirations en tant qu'économie d'accueil. Les gens veulent que le tourisme soit enrichissant pour leur communauté et leur vie et sont reconnaissants envers les visiteurs qui sont respectueux de la communauté d'accueil. Lorsque le tourisme est bien géré, la destination en devient plus attrayante au fil du temps pour les visiteurs comme pour les résidents. À cette fin, des investissements durables, stratégiques et importants dans le développement économique et culturel sont de mise.

Pour attirer des investissements en tourisme qui soutiennent un secteur sain, il nous faut une approche intégrée et stratégique de la planification et de l'investissement à long terme. Le rétablissement des entreprises et la récupération des emplois intéressants dépendent de stratégies de développement cohérentes de longue durée s'appuyant sur la demande. Celles-ci doivent être en mesure de relier les investissements privés et le financement gouvernemental aux occasions qui se présentent.

Afin d'améliorer la qualité de nos destinations et d'en faire briller le caractère unique et la variété en vue de garantir la compétitivité et la résilience du tourisme à long terme, il faut trouver une nouvelle façon de travailler avec les divers intervenants. Dans notre collaboration à trois volets, soit avec l'Équipe Canada, les organismes gouvernementaux et les communautés, nous assumerons les rôles suivants :

- Fournir un leadership éclairé et des ressources à l'industrie. Nous échangerons nos connaissances, encouragerons le dialogue et fournirons des informations. Nous susciterons la participation des agences et des ministères de la famille fédérale et prodiguerons des conseils sur les instruments politiques et les programmes de tourisme par rapport à des aspects clés, notamment la main-d'œuvre, le transport, les infrastructures et le développement économique, les parcs et les sentiers, l'art, la culture et le patrimoine, le tourisme autochtone, la durabilité environnementale et la numérisation. Une activité importante prévue en 2023 sera le lancement d'une plateforme de connaissances en ligne regroupant des ressources, des outils, des études de cas et des données provenant du Canada et du monde entier sur le développement des destinations. En outre, nous réunirons des leaders d'opinion du secteur touristique dans le cadre d'un symposium international en 2023 afin de mettre en valeur ce qui se fait de mieux en développement et intendance des destinations et d'orienter la voie à suivre pour la croissance à long terme du tourisme. Enfin, le groupe de travail national sur le développement des destinations, mis sur pied en 2022, continuera de réunir les acteurs pratiquant déjà le développement de destinations partout au pays pour qu'ils puissent échanger ensemble et se pencher sur les défis et les occasions dans ce domaine.
- Renforcer la stratégie et l'intendance. Nous fournirons des données fiables sur l'offre et la demande pour faciliter la planification, et repérerons et soutiendrons les propositions d'investissement publiques et privées. Parmi les principales activités prévues en 2023, soulignons le peaufinage d'un bassin de projets potentiels de développement de destinations qui auraient des retombées importantes sur le tourisme à court, à moyen et à long termes, et l'analyse des ressources et des grappes émergentes du Canada ainsi que des endroits au pays propices aux investissements.

En outre, nous enrichissons les stratégies existantes de développement des destinations dans les communautés, les grappes et les corridors et appuierons l'élaboration de nouvelles stratégies afin d'intensifier les efforts de développement dans tout le pays. Plus particulièrement, en 2023, nous mettrons à profit les connaissances actuelles et les premières recherches pour collaborer avec les intervenants sur les corridors touristiques à haut potentiel et élaborer des stratégies complètes de développement des destinations qui comprendront des plans pour créer de nouvelles ressources et attirer de nouveaux investissements.

- Mesurer les retombées du tourisme sur la prospérité et le bien-être des Canadiens. Nous ferons de la sensibilisation sur le rôle crucial que joue le tourisme en élaborant et diffusant une approche régénératrice du tourisme, développerons des modèles pour évaluer le rendement global des investissements dans le secteur touristique et créerons des systèmes de rétroaction dynamiques.

En plus du marketing et de la recherche, notre rôle consistant à favoriser le développement stratégique des destinations est essentiel si nous voulons créer des destinations prospères (c'est-à-dire des endroits qui répondent à la demande créée par les invités à valeur élevée et aux aspirations des communautés très actives), qui appuient la résilience économique, socioculturelle et environnementale du secteur touristique.



## Événements d'affaires

Le domaine des événements d'affaires est très concurrentiel et le cycle de vente peut durer des années. Cependant, les événements d'affaires entraînent des retombées économiques immédiates, et les centres urbains, surtout, en récoltent les fruits sur de très longues périodes. Ils ont aussi des effets en cascade positifs importants puisque les voyageurs d'affaires sont susceptibles de revenir au Canada, souvent comme acheteurs ou investisseurs. Les cadres dirigeants d'entreprises voient les perspectives commerciales au Canada. Souvent, les délégués aux événements prolongent leur séjour pour visiter la destination ou y retournent à un autre moment avec leur famille. Enfin, soulignons que les événements d'affaires créent des forums d'échange de connaissances et contribuent à forger l'économie canadienne du futur.

Partout dans le monde, des organisations se servent des voyages de motivation pour récompenser leurs plus grands vendeurs et leur personnel ayant le meilleur rendement. Ces voyages, dont le budget est généreux, sont généralement très personnalisés et sont offerts et organisés par des agences tierces. Nous sollicitons ces agences d'importance pour qu'elles organisent ces voyages de motivation chez nous. Travailler avec ces organismes nous permet d'exploiter le vaste bassin de clientèle internationale pour promouvoir le Canada et la notoriété de nos événements d'affaires.

Nous adoptons une approche stratégique et mondiale pour que les destinations hôtes canadiennes se démarquent et attirent des événements d'affaires à valeur élevée comme des congrès, des conférences, des réunions d'affaires et des voyages de motivation. Nous collaborons avec nos partenaires en tourisme, les agences gouvernementales et les industries du secteur privé pour cibler les personnes ayant un pouvoir décisionnel dans les secteurs économiques en croissance où le Canada offre des avantages concurrentiels uniques pour l'accueil d'événements. Ces secteurs, soit les technologies, les sciences de la vie, les ressources naturelles, la fabrication de pointe, l'agroentreprise ainsi que la finance et l'assurance, sont des domaines prioritaires du développement économique du Canada. Nous avons recensé plus de 20 destinations canadiennes hôtes en plein essor dans ces secteurs. En faisant la promotion de ces destinations pour les événements d'affaires, nous générerons une grande valeur à court et à long terme pour les villes hôtes canadiennes et nous répartirons les recettes touristiques d'un bout à l'autre du Canada et les étalerons au-delà de la saison estivale.

En 2023, nous ajouterons les événements sportifs et culturels internationaux comme septième secteur prioritaire. Cet ajout permettra de mieux positionner le Canada à l'échelle mondiale pour entrer dans la course en vue d'accueillir ces événements dont les retombées de grande envergure se font ressentir pendant des années.

Aussi en 2023, pour augmenter la compétitivité du Canada en ce qui concerne l'accueil d'événements d'affaires à haut rendement, nous explorerons un nouveau genre de partenariat avec les destinations pour démontrer que les villes canadiennes s'engagent à tenir des événements viables et réussis et qu'elles ont les moyens financiers de le faire. Nous considérerons la possibilité d'envoyer des lettres de soutien pour les appels d'offres dans le but d'attirer des événements d'affaires de haut calibre dans nos secteurs économiques prioritaires en plus de nous engager à fournir des incitatifs financiers pour les organisateurs d'événements canadiens gagnants. Les entreprises et les associations qui organisent ces événements considèrent ce genre de partenariat à tous les ordres du gouvernement comme un gage de l'engagement du pays et de ses capacités d'accueil. Il s'agit ainsi d'un élément distinctif clé lors de la sélection d'une destination d'accueil.

## Renseignements et analytique

Dans un monde numérique, les données alimentent la compétitivité. Nous pouvons rendre plus efficace notre utilisation des données, ce qui améliorera notre marketing, facilitera le développement de destinations et nous permettra d'être encore plus responsables devant la population canadienne. Nous nous efforçons de devenir un organisme axé sur les renseignements en améliorant la maturité de nos données dans divers domaines. Nous faisons des investissements pour accroître rapidement nos sources de données et nos capacités en analytique, car nous savons que l'intelligence collective produit un puissant avantage en matière de collaboration et de compétitivité.

En tant que secteur, il nous faut savoir reconnaître rapidement les tendances et les problèmes en émergence ainsi qu'y réagir; nous devons également bien comprendre nos voyageurs cibles, assurer un cheminement numérique simple vers l'achat, faire le suivi et l'optimisation de l'expérience client en temps réel, et comprendre les sentiments des communautés locales. Nous réunirons des données sur l'offre dans notre secteur (p. ex. hébergement, transport, investissements, main-d'œuvre) ainsi que des données sur la demande qui nous aideront à bien comprendre les consommateurs (p. ex. dynamiques décisionnelles, préférences des consommateurs, profils d'achat, habitudes de voyage). Cela nous permettra d'aménager un écosystème riche, connecté et pratique de renseignements sur le tourisme. Nous rassemblerons les bonnes données, transmettrons des renseignements aux membres de l'industrie et à nos partenaires, et prendrons des mesures en conséquence.

Dans le cadre de nos travaux visant à améliorer nos renseignements collectifs, nous sommes en train de mettre sur pied, en collaboration avec Statistique Canada et d'autres partenaires de l'industrie, le Consortium de données touristiques canadiennes afin que le secteur entier obtienne de meilleurs résultats. Il s'agit d'un nouveau domaine d'activité pour nous. En 2023, nous mettrons en place cette plateforme de données unifiée en misant sur une approche agile axée sur la livraison rapide de valeur innovante. Les utilisateurs auront un accès sécurisé à des tableaux de bord riches et interactifs, à des publications de recherche et à des jeux de données triés sur le volet. Ces outils nous aideront à accélérer la reprise du secteur touristique et à soutenir la résilience et la compétitivité à long terme de celui-ci. Nous serons aussi mieux en mesure de cibler nos IVE et d'orienter nos stratégies liées au développement des destinations.

La mise en œuvre du Consortium de données se fera par étape grâce à une base technologique modulaire. Des fonctionnalités additionnelles seront ajoutées au fil des ans selon les priorités. En outre, Destination assurera la direction et le fonctionnement de cette plateforme, qui sera construite dans le respect de la réglementation du gouvernement du Canada concernant le stockage, l'utilisation et l'échange de données.

## Piliers stratégiques

Notre stratégie organisationnelle s'articule autour de quatre piliers stratégiques qui, conjointement, augmenteront la prospérité des entreprises touristiques à court terme, susciteront l'appui de la population envers le tourisme à moyen terme et stimuleront la compétitivité et la résilience du secteur à long terme.

### Résonance de la marque

Nous devons renforcer l'attrait du Canada comme destination touristique auprès des invités à valeur élevée en créant chez eux un désir urgent de visiter le pays. Nous voulons que les expériences enrichissantes offertes par notre mosaïque unique de personnes et de lieux nous définissent et nous différencient des autres destinations.

Pour ce faire, nous présenterons des facteurs de motivation émotionnelle et ferons la promotion des emblèmes du Canada afin de toucher le cœur et l'esprit des voyageurs. En faisant valoir nos attraits touristiques et nos expériences inoubliables les plus connus et attirants, c'est-à-dire les endroits qu'il faut absolument voir et les expériences incontournables qui distinguent le Canada dans le marché hyperconcurrentiel des voyages, nous renforcerons notre identité sur la scène mondiale et créerons un portrait plus clair du Canada pour nous garantir une place solide parmi les choix de destinations de voyage. À l'aide de ces emblèmes et des nombreuses autres expériences mémorables que le Canada a à offrir, nous pouvons mieux nourrir l'imagination des voyageurs. En renforçant l'identité globale du Canada comme destination touristique idéale, nous ferons en sorte que le rêve des voyageurs de visiter le Canada se concrétise. Ils passeront à l'action et planifieront leur itinéraire, pour ensuite réserver leur voyage et partager leurs aventures avec les autres.

## Expériences inoubliables

Pour attirer des voyageurs étrangers à valeur élevée, nous avons besoin d'expériences de voyage exceptionnelles qui reflètent l'essence de notre pays et la diversité de ses destinations, et qui peuvent rivaliser avec les nombreuses possibilités offertes aux voyageurs du monde entier. Nous voulons attirer et influencer des investissements stratégiques (du secteur privé et de tous les ordres de gouvernement) dans les destinations, les produits, les expériences et les infrastructures touristiques pour soutenir une croissance intelligente du secteur qui s'harmonise aux objectifs plus larges des communautés. Nous travaillerons avec nos partenaires et l'industrie pour repérer et valoriser des destinations uniques (grappes, corridors et communautés) capables d'attirer des invités étrangers à valeur élevée.

## Vitalité de l'industrie

Alors que nous sortons de la phase aiguë de la pandémie, nous voulons que les entreprises touristiques du pays deviennent plus fortes, plus rentables et plus résilientes à l'avenir. La vitalité de l'industrie nécessite l'adoption d'une vue d'ensemble de tous les facteurs influençant la santé et la prospérité de l'économie de l'accueil comme, entre autres, les recettes sur plusieurs saisons, les investissements du secteur privé dans les régions urbaines et rurales, les investissements dans les infrastructures publiques ainsi que les politiques gouvernementales en matière de transport, de main-d'œuvre, d'arts, de culture et de parcs.

Pour contribuer aux conditions qui assurent la réussite des entreprises et des communautés, Destination Canada encouragera des actions réfléchies et guidées par des principes régénérateurs grâce à l'ensemble des leviers des secteurs privé et public. La remise sur pied et la croissance de notre secteur auront comme résultat une compétitivité accrue de l'industrie sur la scène mondiale, la prospérité des entreprises et une meilleure résilience, peu importe la saison ou la région.

En outre, nous ferons ce qui est en notre pouvoir pour repositionner le tourisme comme un secteur attrayant pour y travailler et y bâtir sa carrière. Même si des défis liés à la main-d'œuvre existaient déjà avant l'arrivée de la COVID-19, les vagues successives de la pandémie ont exacerbé ces problèmes. En effet, de nombreuses personnes ont changé d'industrie, donnant ainsi un coup à la réputation du secteur et entraînant une pénurie tant du côté des travailleurs de première ligne que des postes de gestion. La présence de talents qualifiés est essentielle à la reprise. Pour aider à pallier cette pénurie importante de main-d'œuvre, nous utiliserons nos canaux de communication existants pour promouvoir des emplois dans le tourisme qui aideront à rendre le secteur plus attrayant. Nous relayerons aussi de l'information utile sur les programmes des intervenants susceptibles d'aider les entreprises touristiques à combler leurs besoins de main-d'œuvre et continuerons d'amplifier les messages visant à mieux faire connaître les programmes fédéraux dont peut bénéficier le secteur.

## Appui de la population canadienne (acceptabilité sociale)

Le tourisme profite à l'ensemble de la population vivant au Canada, mais rares sont ceux qui comprennent réellement son importance pour leur qualité de vie.

Notre secteur doit avoir la confiance et le respect de l'ensemble de la population au Canada pour que les gens accueillent le tourisme dans leurs communautés et veuillent investir dans sa croissance. À l'aide de recherches et d'analyses, nous aiderons nos partenaires à mieux comprendre le point de vue des résidents, et nous aiderons les Canadiens à devenir ambassadeurs du tourisme. Grâce au solide appui de leurs concitoyens et à l'assurance que leurs communautés en retireront des bénéfices nets, les Canadiens feront la promotion du secteur et deviendront nos meilleurs ambassadeurs, fiers de raconter leurs histoires, de montrer leur ville et de recommander des entreprises locales. De plus, en ayant une meilleure compréhension des avantages du tourisme, les décideurs publics reconnaîtront l'importance du secteur pour la prospérité et le bien-être des résidents canadiens et des entreprises d'ici.

En encourageant des sentiments positifs et chaleureux dans les communautés d'accueil, et en tirant avantage de l'appui de la population canadienne, nous serons en mesure d'améliorer la perception des Canadiens quant au rôle que le tourisme joue dans leur prospérité et leur bien-être.

## Agilité de l'organisme

La pandémie nous a fait réaliser toute l'importance de l'agilité pour l'organisme. Nous n'avons cessé d'améliorer nos processus, de mettre en œuvre de nouveaux systèmes et de réduire au minimum les points de décision afin de raccourcir les délais entre la planification et l'exécution pour que nous puissions nous adapter avec plus de facilité, de rapidité et d'efficacité à un contexte en constante évolution.

### Recrutement et rétention du personnel

Comme indiqué précédemment, la demande de main-d'œuvre associée à la réduction du bassin de talents a eu un effet sur nos efforts de recrutement. Nous nous attendons à ce que ces défis se maintiennent. En outre, nous devons former nos effectifs pour qu'ils sachent s'adapter au changement. Nous devons leur offrir des programmes de perfectionnement structurés soutenant leurs projets de carrière et, dans l'ensemble, formuler une proposition de valeur concurrentielle qui nous permette d'attirer les talents dont nous avons besoin, puis de les maintenir en poste. Nous savons qu'une culture organisationnelle forte valorise les différences d'opinions et d'origines, tout en améliorant l'expérience des employés et les résultats de l'organisme si elle s'appuie sur de bons outils et de bons processus.

Pour répondre aux attentes des grands talents que nous souhaitons attirer et garder au sein de l'organisme, nous avons adopté une proposition de valeur pour les employés axée sur divers facteurs dont la rémunération, les occasions d'avancement et de perfectionnement, la flexibilité, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle et la formation.

### Gestion des effectifs

Nous nous sommes donné comme mission d'intégrer nos divers services de ressources humaines à une seule solution numérique dans le but d'améliorer la gestion opérationnelle et d'offrir une expérience plus efficace et simple à l'utilisateur. Nous avons entamé ce projet pluriannuel en faisant une mise au point de notre module de paie en 2020. En 2022, nous avons lancé une nouvelle composante de gestion du temps afin d'améliorer les services internes.

Ensuite, en 2023, nous examinerons les autres fonctionnalités offertes dans notre nouveau système, notamment en ce qui a trait à l'acquisition et à la gestion des talents. Nous cherchons à déterminer comment nous pouvons offrir une expérience hors pair aux candidats à toutes les étapes, du recrutement à l'orientation.

### Examen de la rémunération

De façon régulière, nous passons en revue notre philosophie de rémunération. Tous les trois ans, nous faisons un examen pour veiller à ce qu'elle concorde avec nos objectifs d'affaires et que notre structure de rémunération correspond aux conditions du marché du travail. Notre modèle a été mis à jour pour tous les groupes d'employés en 2019, et les modifications découlant du dernier examen, qui est en cours en 2022, seront mises en place en 2023.

# ANNEXES

# ANNEXE A : LETTRE DE MANDAT DU MINISTRE

Ministre du Tourisme et  
ministre associé des Finances



Minister of Tourism and  
Associate Minister of Finance

Ottawa, Canada K1A 0H5

## PROTÉGÉ B

L'honorable Liza Frulla, C.P., C.M., O.Q.  
Présidente  
Conseil d'administration  
Destination Canada  
1045, rue Howe, bureau 800  
Vancouver (Colombie-Britannique) V6Z 2A9

[liza.frulla@ithq.qc.ca](mailto:liza.frulla@ithq.qc.ca)

Bonjour,

À titre de ministre responsable de Destination Canada (DC), je vous écris pour vous fournir un Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR). Les lignes directrices de l'approche *Pour un gouvernement ouvert et responsable* du premier ministre définissent les lettres de mandat du ministre aux organismes du portefeuille, à titre de pratique exemplaire, pour assurer l'intégrité et la cohérence des activités gouvernementales d'une manière intégrée afin de mieux soutenir le portefeuille de l'Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE) et le secteur du tourisme. Alors que DC entre dans la prochaine phase de son développement, cette lettre établit les priorités du gouvernement du Canada pour guider l'organisation dans le respect de ses engagements et l'élaboration de ses plans d'entreprise, et elle décrit les responsabilités de DC envers le gouvernement et le public.

J'aimerais reconnaître les efforts extraordinaires déployés par DC au cours des trois dernières années afin d'assurer un leadership dans le secteur du tourisme pendant une des pires crises qu'il ait eu à faire face. Lors d'une période d'incertitude qui a complètement perturbé les conditions normales dans lesquelles les petites et moyennes entreprises touristiques prospéraient avant la pandémie de COVID-19, DC a habilement réorienté ses activités commerciales pour faire affaire avec des partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux dans un effort réussi visant à maintenir la plus grande activité économique possible dans le secteur du tourisme. Cela a aidé à préserver les emplois et les entreprises de bien des gens dans l'ensemble des provinces, territoires et régions du Canada.

...2



De plus, les efforts de DC pour fournir de la recherche, de l'information commerciale, des données et des analyses afin de soutenir le tourisme et lui donner les outils essentiels pour traverser cette période difficile illustrent le leadership qui était nécessaire à ce moment. Non seulement cela a aidé les entreprises touristiques, mais il s'agissait d'un élément essentiel qui a permis aux partenaires fédéraux d'offrir des programmes et des politiques qui répondent de manière efficace à la pandémie de COVID-19.

En outre, j'aimerais souligner le travail accompli par DC au cours de la dernière année pour réaffirmer la marque solide du Canada sur le marché américain des voyages d'agrément, ainsi que le travail avec les compagnies aériennes pour redynamiser la demande et le nombre de sièges pour des destinations canadiennes clés. Ces efforts donnent déjà des résultats et jettent les bases solides d'un secteur touristique plus résilient au Canada.

Alors que le secteur du tourisme se relève toujours de la pandémie de COVID-19, le rôle de leadership que joue DC en respectant ses objectifs législatifs demeurera essentiel pour bâtir un secteur touristique plus résilient qui continue d'être concurrentiel sur le marché du tourisme international et qui soutient la relance économique dans les communautés.

À titre de ministre du Tourisme, mon objectif global est de soutenir le secteur du tourisme pour en faire un chef de file dans la croissance économique inclusive et la création d'emplois. Ma lettre de mandat du premier ministre établit des priorités précises, dont celle de travailler avec DC et le secteur du tourisme pour s'assurer que le Canada demeure une destination touristique de choix.

À titre de présidente du conseil d'administration de DC, vous êtes le principal lien entre DC et moi. Vous êtes également responsable de vous assurer que le conseil s'acquitte de ses responsabilités, notamment de voir à la surveillance des activités commerciales de DC et à ce que des systèmes de gestion, une gestion du risque et des contrôles financiers appropriés soient en place. De plus, vous avez la responsabilité de guider l'orientation stratégique de la société d'État pour vous assurer qu'elle respecte ses objectifs législatifs de veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme; de promouvoir le Canada comme destination touristique de choix; de favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le tourisme au pays; et de fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

*La Loi sur la gestion des finances publiques* exige que DC présente un plan d'entreprise au Conseil du Trésor à des fins d'approbation de ses principales activités commerciales et de ses budgets de fonctionnement et d'investissement

avant de commencer la première année du plan. Le plan d'entreprise devrait s'harmoniser aux objectifs du gouvernement, particulièrement en veillant à ce que les activités de DC contribuent aux objectifs fédéraux en matière de création d'emplois, de croissance de notre économie et d'augmentation de notre compétitivité, tout en créant un avenir plus propre et plus inclusif.

Le travail de DC visant à offrir des programmes de marketing d'avant-garde en partenariat avec les provinces, les territoires, les municipalités et les partenaires touristiques, notamment par l'entremise du partenariat Étoile du Nord, continue d'être au cœur des efforts du Canada pour inciter les visiteurs à explorer le Canada. DC devrait tirer parti de la dynamique favorable de ce travail et élaborer un plan de marketing commun avec des rôles clairement définis pour les partenaires dans les marchés internationaux et nationaux du Canada, qui comporterait aussi des cibles de réussite mesurables.

Le travail entrepris par DC pour fournir de la recherche, de l'information commerciale ainsi que des données et des analyses en vue d'aider à guider la prise de décision des petites et moyennes entreprises dans le secteur touristique pendant la pandémie constitue un important fondement pour le travail de l'organisme dans le futur. Il est prévu que le travail de DC pour créer un ensemble de données tire parti de cette réussite et garantisse que l'ensemble de l'écosystème touristique continue d'avoir accès aux renseignements dont il a besoin pour prospérer à mesure que le secteur se rétablit.

Un des résultats escomptés des activités commerciales de DC est une harmonisation accrue parmi les partenaires du secteur touristique afin de maximiser le nombre de visiteurs et la croissance économique en tourisme. En même temps, DC a fait face à des défis continus pour atteindre cet objectif en raison des contraintes budgétaires des partenaires et de la nature changeante des partenariats dans le secteur du tourisme. Pour aborder ce défi, DC devrait travailler avec ISDE pour élaborer un modèle révisé de co-investissement en partenariat qui tient compte de manière appropriée de l'évolution des partenariats et des activités axées sur le partenariat. Une fois qu'une proposition est élaborée, ISDE et DC travailleront avec les organismes centraux pour s'assurer que la méthodologie révisée s'harmonise à leurs attentes et pour obtenir l'approbation.

Pour assurer une surveillance appropriée des finances publiques, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) recommande que, comme pratique exemplaire, les sociétés d'État rendent compte aux ministres responsables lorsque les dépenses des sociétés d'État dépassent un écart de 10 millions de dollars ou de 5 % des budgets approuvés, comme indiqué dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. J'aimerais féliciter DC du travail effectué avec ISDE et le SCT pour créer une lettre d'accord qui améliore la surveillance et la



transparence du processus de prélèvement des crédits parlementaires, et je demande à DC de m'informer des écarts budgétaires futurs ou de tout autre changement important aux dépenses prévues.

Je demande aussi la collaboration continue de DC en vue de soutenir les efforts du gouvernement pour élaborer une nouvelle stratégie fédérale pour la croissance du tourisme postpandémique qui déterminera une voie à suivre pour l'investissement, la croissance et la stabilité pour l'économie touristique, pour les années à venir. La quantité considérable d'information commerciale et de perspectives de DC concernant les besoins du secteur du tourisme constituera une ressource précieuse, tant pour l'élaboration d'initiatives à inclure dans la nouvelle stratégie que pour le suivi de la réussite de la stratégie une fois qu'elle sera lancée.

Sur la base des commentaires que j'ai reçus lors des consultations sur la stratégie renouvelée, je demande que DC ajoute les sports et la culture comme secteurs supplémentaires d'événements prioritaires pour sa stratégie d'attraction d'événements commerciaux internationaux. Diversifier et élargir les publics internationaux de cette manière, parallèlement à la stratégie commerciale internationale existante, est essentiel à la prospérité à long terme de l'économie touristique et rehaussera le profil du Canada à l'échelle internationale, créant ainsi des possibilités d'investissement qui profiteront aux communautés urbaines et rurales.

En tant que société d'État, DC conserve une relation sans lien de dépendance avec le gouvernement fédéral lorsqu'elle gère ses activités quotidiennes. Cependant, comme société d'État au sein du portefeuille d'ISDE, DC devrait travailler en étroite collaboration avec la sous-ministre du Développement économique pour soutenir ses efforts visant à mener une réponse coordonnée relativement à l'élaboration de politiques, aux communications publiques, aux comptes rendus au Parlement et à tout autre domaine où une approche de gestion de portefeuille est jugée appropriée.

Dans l'optique de produire des résultats pour la population canadienne, je m'attends à ce que DC continue de mesurer ses efforts et de présenter ses résultats par l'entremise de documents, dont le plan d'entreprise et le rapport annuel, à son assemblée publique annuelle et sur son site Web. Afin d'effectuer un suivi des progrès de DC en vue d'atteindre les objectifs de financement du budget de 2021 et de soutenir la relance économique dans le secteur du tourisme, je demanderais aussi que DC continue de me fournir des rapports bimensuels sur les activités commerciales d'envergure, dont les résultats des efforts de marketing en cours.

Je réitère mon engagement pour qu'un processus de sélection ouvert, transparent et fondé sur le mérite pour les nominations par le gouverneur en conseil attire des candidats qualifiés pour des postes de direction dans

l'ensemble du portefeuille d'ISDE. Les candidats devraient être le reflet de la diversité régionale et linguistique du Canada de même que des groupes en quête d'équité, tels que les femmes, les peuples autochtones, les personnes vivant avec un handicap et les membres des minorités visibles. À titre de présidente du conseil de DC, vous serez invitée à participer aux processus de sélection pour des postes de direction, ce qui aidera à orienter les recommandations de nominations.

Afin de respecter ses objectifs législatifs, DC devrait tirer parti d'un large éventail de talents et de perspectives de partout au Canada, ainsi que des pratiques exemplaires à l'échelle internationale. Cela comprend un engagement continu envers la diversité de la main-d'œuvre au sein de votre organisation de même que des efforts pour favoriser l'inclusion de nombreuses voix et opinions différentes dans la gouvernance et la prise de décision, notamment les groupes en quête d'équité mentionnés ci-dessus.

Le rôle de DC en tant que rassembleur du secteur touristique canadien le place dans une position unique d'influenceur et de leader d'opinion dans le secteur. Compte tenu de ce rôle, j'aimerais souligner l'importance des communications stratégiques avec les parlementaires, les intervenants du secteur touristique et la population canadienne afin de faire connaître l'importance du tourisme pour les collectivités de tout le pays et de faire croître l'économie touristique.

En tant qu'organisme national de marketing touristique du Canada, DC joue un rôle essentiel pour soutenir le bien-être économique du secteur touristique canadien par ses efforts visant à sensibiliser les visiteurs à nos offres touristiques et par le développement de nouveaux produits. DC joue aussi un rôle de chef de file extrêmement important, rassemblant différents intervenants du secteur du tourisme, veillant à ce que ces derniers soient stratégiquement en harmonie avec la poursuite des objectifs et maximisant les investissements. Je suis convaincu que les entreprises touristiques peuvent continuer de se tourner vers DC pour obtenir le leadership et le soutien nécessaires alors qu'elles sont sur la voie de la reprise.

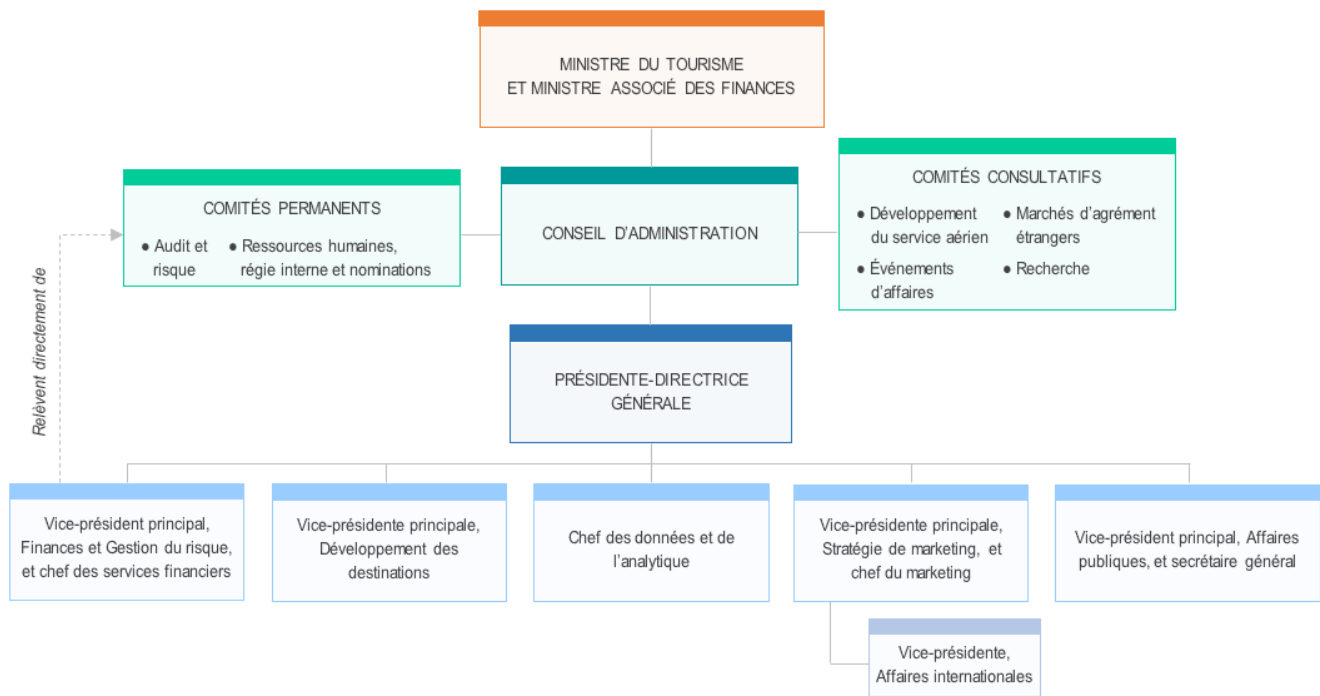
Je me réjouis à l'idée de poursuivre notre collaboration alors que nous travaillons pour faire progresser la reprise du secteur touristique et la réalisation d'une stratégie postpandémique. Comme toujours, les fonctionnaires de mon ministère, ainsi que ceux des ministères partenaires et des organismes centraux, donneront à DC le soutien dont l'organisation a besoin pour réussir à accroître le tourisme dans les communautés canadiennes.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.



L'honorable Randy Boissonnault, C.P., député

# ANNEXE B : STRUCTURE DE GOUVERNANCE



# Conseil d'administration

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

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

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

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

Au cours de l'année 2021, le conseil a tenu six réunions, où le taux de participation moyen était de 99 %.

## Composition

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



**L'honorable Liza Frulla,  
C.P., C.M., O.Q.**

Présidente du conseil  
d'administration  
Sutton (Qc)

Mandat : 6 août 2021 –  
5 août 2026



**Marsha Walden**

Présidente-directrice générale,  
Destination Canada  
Vancouver (C.-B.)

Mandat : 24 août 2020 –  
23 août 2025



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

Sous-ministre,  
Innovation, Sciences et  
Développement économique  
Ottawa (Ont.)



**Brenda Holder**

Propriétaire, Mahikan Trails, et  
présidente du conseil  
d'administration, Indigenous  
Tourism Alberta  
Clearwater County (Alb.)

Mandat : 23 juin 2022 –  
22 juin 2026



**Julie Canning**

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

Mandat : 1<sup>er</sup> février 2018 –  
22 juin 2026



**Zita Cobb**

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

Mandat : 19 juin 2019 –  
18 juin 2023



**Stan Cook**

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

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



**Randy Garfield**

Ancien président,  
Walt Disney Travel  
Stratford (Ont.)

Mandat : 12 avril 2017 –  
11 avril 2021



**Benjamin Ryan**

Directeur commercial, Air North  
Whitehorse (Yn)

Mandat : 23 juin 2022 –  
22 juin 2026



**Martin Soucy**

Président-directeur général,  
Alliance de l'industrie touristique  
du Québec  
Saint-Augustin-de-Desmaures  
(Qc)

Mandat : 23 juin 2022 –  
22 juin 2026



**Natalie Thiesen**

Vice-présidente, Tourisme,  
Développement économique  
Winnipeg (Tourism Winnipeg)  
Winnipeg (Man.)

Mandat : 23 juin 2022 –  
22 juin 2026



**Andrew Torriani**

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

Mandat : 19 juin 2019 –  
18 juin 2023



## Comités du conseil d'administration

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

Le comité s'est réuni quatre fois en 2021, et le taux moyen de participation aux réunions était de 100 %.

Outre les tâches et les fonctions prescrites par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le comité d'audit et du risque passe en revue les processus pour déterminer et gérer les risques, les systèmes de contrôle interne et les mécanismes que Destination Canada applique pour se conformer aux lois et aux règlements, et il formule des recommandations au conseil à ce sujet. Ce comité supervise aussi l'administration, les activités d'investissement et les rapports financiers des régimes de retraite.

Le comité s'est réuni quatre fois en 2021, et le taux moyen de participation aux réunions était de 96 %.

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

## Comités consultatifs

Le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs pour obtenir des conseils sur la meilleure façon de mettre en œuvre nos programmes et services. Ces comités suivent les orientations données par le conseil d'administration et rendent des comptes au conseil. Composés majoritairement de membres provenant d'organismes touristiques du secteur privé, ces comités jouent un rôle clé dans les relations entre Destination Canada et l'industrie du tourisme. Destination Canada compte quatre comités consultatifs : le comité consultatif sur les événements d'affaires, le comité consultatif sur les marchés d'agrément étrangers, le comité consultatif à la recherche et le comité consultatif sur le développement du service aérien.

## Équipe de direction

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

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

## Composition

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



**Marsha Walden**

Présidente-directrice générale



**Anwar Chaudhry**

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



**Gracen Chungath**

Vice-présidente principale,  
Développement des  
destinations



**Meaghan Ferrigno**

Chef des données et de  
l'analytique



**Gloria Loree**

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



**Maureen Riley**

Vice-présidente, Affaires  
internationales



**David Robinson**

Vice-président principal,  
Affaires publiques, et secrétaire  
général

# ANNEXE C : RÉSULTATS PLANIFIÉS

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

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

| Retombées économiques   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| RÉSULTAT  | INDICATEUR DE RENDEMENT   | OBJECTIFS                              | SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE  |
| À long terme :<br>L'économie du tourisme se développe grâce à l'accueil des visiteurs | Recettes touristiques attribuables à Destination Canada – Total   | 8,56 milliards de dollars d'ici 2027   | Évaluation interne des retombées fondée sur la hausse des recherches, des activités des professionnels des voyages et des activités de vente liées aux événements d'affaires |
|   | Recettes touristiques attribuables au financement supplémentaire de 100 millions de dollars prévu au budget de 2021 | 565 millions de dollars de 2021 à 2025 |  |

| Voyages d'agrément (visiteurs canadiens)   |  |   |  |
|--|--|---|--|
| RÉSULTAT   | INDICATEUR DE RENDEMENT  | OBJECTIFS   | SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE                                |
| À court et moyen terme :<br>Les Canadiens apprécient les visites dans leurs communautés    | Appui de la population canadienne : Perception des retombées du secteur touristique sur la qualité de vie  | 2022 : Mesure de référence (59 %)<br>2023 : 60 %<br>2024 : À déterminer selon la mesure de référence                | Programme de recherche sur la perception des résidents   |
| À long terme :<br>Les voyageurs cibles font la promotion du Canada en tant que destination | Classement lié au taux de recommandation net du Canada par rapport aux destinations étrangères parmi les voyageurs canadiens ayant visité ces destinations | Les objectifs pour 2025 et 2026 seront fixés une fois la mesure de référence définie au quatrième trimestre de 2022 | Programme de recherche de la Veille touristique mondiale |



| Voyages d'agrément (visiteurs américains)  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| RÉSULTAT   | INDICATEUR DE RENDEMENT  | OBJECTIFS  | SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE  |
| À court terme :<br>Les voyageurs cibles sont à la recherche de destinations canadiennes    | Augmentation des recherches sur les destinations canadiennes dans les marchés cibles de DC par rapport au groupe de contrôle   | 2022 : Mesure de référence (15 %)<br>2023 : Augmentation de 15 % de l'activité de recherche en ligne <sup>a</sup>  | Méthode de l'effet causal se basant sur des données industrielles exclusives (p. ex. données de Google, quand les campagnes sont en cours dans les marchés cibles) |
| À moyen terme :<br>La reprise économique du tourisme est stimulée                          | Recettes touristiques attribuables à DC provenant des visiteurs américains   | 2024 : 365 M\$<br>2025 : 393 M\$   | Évaluation interne des retombées fondée sur la hausse des recherches et des activités des professionnels des voyages   |
| À long terme :<br>Les voyageurs cibles font la promotion du Canada en tant que destination | Classement lié au taux de recommandation net du Canada par rapport aux États-Unis et aux autres destinations étrangères parmi les voyageurs américains ayant visité ces destinations | 2025 : Occuper au minimum la cinquième place par rapport aux destinations concurrentes<br>2026 : Occuper au minimum la cinquième place par rapport aux destinations concurrentes | Programme de recherche de la Veille touristique mondiale   |

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

| Voyages d'agrément (visiteurs étrangers)   |   |   |   |
|--|---|---|---|
| RÉSULTAT   | INDICATEUR DE RENDEMENT   | OBJECTIFS   | SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE   |
| À court terme :<br>Les voyageurs cibles sont à la recherche de destinations canadiennes    | Réservations de billets d'avion   | 2023 : 10 % d'augmentation par rapport à 2022   | Billets d'avion en provenance de l'étranger réservés par des professionnels des voyages en 2022; IATA Global Agency Pro |
| À moyen terme :<br>La reprise économique du tourisme est stimulée                          | Recettes touristiques attribuables à DC provenant des visiteurs étrangers (autres qu'américains)  | 2024 : 661 M\$<br>2025 : 782 M\$  | Évaluation interne des retombées fondée sur la hausse des recherches et des activités des professionnels des voyages    |
| À long terme :<br>Les voyageurs cibles font la promotion du Canada en tant que destination | Classement lié au taux de recommandation net du Canada dans les marchés cibles par rapport aux destinations étrangères parmi les visiteurs étrangers (autres qu'américains) ayant déjà voyagé au pays | 2025 : Occuper au minimum la troisième place dans sept des huit marchés cibles de DC (à l'exception des États-Unis) par rapport aux destinations concurrentes<br>2026 : Occuper au minimum la troisième place dans tous les marchés cibles de DC (à l'exception des États-Unis) par rapport aux destinations concurrentes | Programme de recherche de la Veille touristique mondiale  |

| Événements d'affaires  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| RÉSULTAT   | INDICATEUR DE RENDEMENT   | OBJECTIFS   | SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE   |
| <p>À court et moyen terme :</p> <p>Les décideurs ciblés choisissent d'organiser leur prochain événement d'affaires au Canada</p>         | <p>Nombre d'événements d'affaires réservés par des organisations<sup>c</sup> internationales pour les années à venir</p> <p>Valeur des événements d'affaires réservés par des organisations internationales pour les années à venir</p> | <p>2023 : 709 événements à la fin de l'année</p> <p>2024 : 849 événements à la fin de l'année</p> <p>2025 : 1 080 événements à la fin de l'année</p> <p>2023 : 1,19 G\$</p> <p>2024 : 1,35 G\$</p> <p>2025 : 1,71 G\$</p> | <p>Rapports sur la situation et le rythme de la progression du marché des événements d'affaires (rapports mensuels) de Destination Canada</p> |
| <p>À long terme :</p> <p>Les planificateurs de réunions font la promotion du Canada comme destination pour les événements d'affaires</p> | <p>Classement du Canada en tant que destination pour les événements d'affaires</p>  | <p>Les objectifs seront fixés une fois la méthode définie en 2023</p>   |   |

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

| Développement des destinations  |  |  |   |
|---|--|--|---|
| RÉSULTAT  | INDICATEUR DE RENDEMENT  | OBJECTIF   | SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE                                     |
| <p>À court terme :</p> <p>L'harmonisation stratégique avec les partenaires régionaux est renforcée</p>                  | <p>Nombre de stratégies régionales communes avec un financement avéré et harmonisé</p>                               | <p>2023 : 8</p>  | <p>Suivi interne</p>  |
| <p>À moyen terme :</p> <p>Les investissements publics et privés dans les produits touristiques canadiens augmentent</p> | <p>Augmentation des investissements des secteurs public et privé dans les produits touristiques</p>                  | <p>Les objectifs des prochaines années seront fixés une fois la méthode définie en 2023</p>              |   |
| <p>À long terme :</p> <p>Les Canadiens sont heureux d'accueillir des visiteurs dans leurs communautés</p>               | <p>Perception des Canadiens quant au rôle que joue l'économie du tourisme dans leur prospérité et leur bien-être</p> | <p>2021 : Mesure de référence (83,8 %)</p> <p>2022 : Mesure de référence (84,7 %)</p> <p>2023 : 85 %</p> | <p>Programme de recherche sur la perception des résidents</p> |

| <b>Partenariats</b>   |  |          |                           |
|---|--|----------|---------------------------|
| RÉSULTAT  | INDICATEUR DE RENDEMENT  | OBJECTIF | SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE |
| À court, à moyen et à long termes :<br>Alignement des partenaires | Co-investissement des partenaires dans les programmes internationaux | 37,5 M\$ | Suivi financier interne   |

# ANNEXE D : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

## Situation financière

L'industrie mondiale du tourisme se relève encore de la pandémie de COVID-19. Pour veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme, soit le premier élément de la mission énoncée dans la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, Destination Canada se doit de faire preuve d'agilité, de s'adapter rapidement et de tirer profit des occasions qui se présentent à elle. Nous continuons d'adapter rapidement tous les aspects de notre activité afin de contribuer à atténuer les conséquences négatives sur notre économie du tourisme et de rebâtir le tourisme en mieux. Les états financiers et les budgets du plan d'entreprise 2023-2027 reflètent cette nouvelle réalité ainsi que les excédents réalisés en 2022 en raison de changements stratégiques et tiennent compte de notre stratégie actualisée pour faire face au contexte dynamique actuel. Par conséquent, nous avons rééquilibré nos investissements consacrés aux dépenses de programme pour étendre notre stratégie dans les domaines des données et de l'analytique, du développement des destinations et d'autres nouvelles initiatives.

Nous adoptons une approche fondée sur les données et l'analytique pour déterminer où et quand investir, maintenant que la demande de voyages internationaux et intérieurs se rétablit après des années difficiles. Nous investissons dans notre capacité de recherche et d'analytique dans la perspective de diffuser des renseignements à nos partenaires afin de les aider à prendre des décisions plus éclairées et à effectuer des dépenses pertinentes. En outre, nos efforts de développement des destinations contribueront à créer et à maintenir une économie touristique quatre saisons forte et régénératrice.

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

Le plan d'entreprise 2023-2027 tient compte des crédits parlementaires de base de 96,2 millions de dollars par année et du financement ponctuel supplémentaire de 100 millions de dollars prévu au budget de 2021. Les crédits étaient de 110,5 millions de dollars en 2021; ils devraient se chiffrer à 156,2 millions de dollars en 2022, diminuer en 2023, puis retrouver leur niveau de base de 96,2 millions de dollars en 2024 et les années suivantes.

Nous poursuivons nos efforts en matière d'efficacité organisationnelle, de sorte que nos dépenses liées aux services généraux et à la stratégie représenteront 8 % de nos charges totales en 2023. Ainsi, nous arriverons à consacrer directement la majeure partie de nos crédits parlementaires aux programmes de marketing et de ventes, de renseignements, d'analytique et d'intendance des destinations, ainsi qu'aux efforts de reprise dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

# Hypothèse principale

Les états financiers et les budgets de fonctionnement et d'immobilisations reposent sur l'hypothèse suivante :

- Lorsque le financement ponctuel supplémentaire de 100 millions de dollars prévu au budget de 2021 prendra fin en 2024, nous reviendrons à nos crédits parlementaires de base de 96,2 millions de dollars. Aucun crédit supplémentaire n'est prévu pour le moment.

# État de la situation financière

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2021 à 2027

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>                | Chiffres réels<br>31 déc.<br>2021 | Chiffres réels<br>31 déc.<br>2022 | Chiffres prévus<br>31 déc.<br>2023 | Chiffres prévus<br>31 déc.<br>2024 | Chiffres prévus<br>31 déc.<br>2025 | Chiffres prévus<br>31 déc.<br>2026 | Chiffres prévus<br>31 déc.<br>2027 |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Actifs financiers</b>                                 |                                   |                                   |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                  | 11 118                            | 27 411                            | 19 386                             | 14 907                             | 14 680                             | 14 560                             | 14 226                             |
| Créances   |                                   |                                   |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| Partenaires  | 535                               | 839                               | 594                                | 890                                | 1 187                              | 1 484                              | 1 781                              |
| Gouvernement du Canada                                   | 16 376                            | 1 194                             | 500                                | 500                                | 500                                | 500                                | 500                                |
| Autres   | 14                                | 8                                 | 8                                  | 8                                  | 8                                  | 8                                  | 8                                  |
| Autres – Crédit d'agence                                 | -                                 | 1 480                             | -                                  | -                                  | -                                  | -                                  | -                                  |
| Actif au titre des prestations constituées               | 1 934                             | 2 525                             | 2 525                              | 2 525                              | 2 525                              | 2 525                              | 2 525                              |
| Placements de portefeuille                               | 541                               | 852                               | 321                                | 231                                | 188                                | 144                                | 98                                 |
|  | <b>30 518</b>                     | <b>34 309</b>                     | <b>23 334</b>                      | <b>19 061</b>                      | <b>19 088</b>                      | <b>19 220</b>                      | <b>19 138</b>                      |
| <b>Passifs</b>   |                                   |                                   |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| Créditeurs et charges à payer                            |                                   |                                   |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| Fournisseurs   | 16 698                            | 12 307                            | 15 621                             | 11 431                             | 11 629                             | 11 842                             | 11 842                             |
| Rémunération des employés                                | 2 246                             | 2 537                             | 2 537                              | 2 537                              | 2 537                              | 2 537                              | 2 537                              |
| Gouvernement du Canada                                   | 0                                 | 652                               | 652                                | 652                                | 652                                | 652                                | 652                                |
| Passif au titre des prestations constituées              | 3 783                             | 2 528                             | 2 446                              | 2 364                              | 2 282                              | 2 200                              | 2 118                              |
| Produits reportés  | 569                               | -                                 | -                                  | -                                  | -                                  | -                                  | -                                  |
| Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail         | 384                               | 286                               | 187                                | 88                                 | 0                                  | 0                                  | 0                                  |
| Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations | 164                               | 112                               | 112                                | 112                                | 112                                | 112                                | 112                                |
|  | <b>23 844</b>                     | <b>18 422</b>                     | <b>21 555</b>                      | <b>17 184</b>                      | <b>17 212</b>                      | <b>17 343</b>                      | <b>17 261</b>                      |
| <b>Actifs financiers nets</b>                            | <b>6 674</b>                      | <b>15 887</b>                     | <b>1 779</b>                       | <b>1 877</b>                       | <b>1 876</b>                       | <b>1 877</b>                       | <b>1 877</b>                       |
| <b>Actifs non financiers</b>                             |                                   |                                   |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| Charges payées d'avance                                  | 4 573                             | 3 358                             | 3 359                              | 3 359                              | 3 358                              | 3 357                              | 3 356                              |
| Immobilisations corporelles                              | 959                               | 755                               | 494                                | 254                                | 223                                | 262                                | 233                                |
|  | <b>5 532</b>                      | <b>4 113</b>                      | <b>3 853</b>                       | <b>3 613</b>                       | <b>3 581</b>                       | <b>3 619</b>                       | <b>3 589</b>                       |
| <b>Excédent accumulé</b>                                 | <b>12 206</b>                     | <b>20 000</b>                     | <b>5 632</b>                       | <b>5 490</b>                       | <b>5 457</b>                       | <b>5 496</b>                       | <b>5 466</b>                       |

Notre situation financière demeurera relativement stable pour la période de planification 2023-2027, à l'exception d'un excédent cumulé de 20,0 millions de dollars au début de 2023 principalement attribuable aux efforts de marketing reportés à 2023. Une grande partie de cet excédent, soit 14,4 millions de dollars, est réinvestie dans le marché américain des voyages d'agrément, le marketing général et les projets d'analytique. Le reste de cet excédent est attribuable à l'amortissement des immobilisations corporelles, à l'actif au titre des prestations constituées et aux coûts des services généraux et de la stratégie inférieurs à ce qui avait été prévu au budget.

## Actifs

Les actifs financiers devraient diminuer en 2023 à mesure que nous utilisons notre excédent accumulé, continuer à diminuer jusqu'en 2024 lorsque le financement ponctuel prendra fin, puis se stabiliser au cours des années suivantes.

## Passifs

Nos passifs devraient augmenter en 2023, puis diminuer en 2024, avant de se stabiliser au cours des années suivantes. Cela s'explique par la variation du solde des comptes créditeurs, qui suivra les fluctuations des programmes relatifs au marketing et aux ventes, aux renseignements et à l'analytique et à l'intendance des destinations au cours de la même période, en raison du financement ponctuel supplémentaire prévu au budget fédéral de 2021.

**Excédent accumulé**

Nous prévoyons de dépenser la totalité de nos crédits parlementaires et des contributions en espèces des partenaires au cours des cinq prochaines années, en plus de constater des déficits annuels ou un très léger excédent. Ces déficits représentent l'amortissement des immobilisations corporelles, les éventuelles pertes actuarielles des régimes de retraite ainsi que des avantages incitatifs reportés relatifs au bail. La somme de ces charges et produits correspond au déficit total de l'exercice et est compensée par l'excédent accumulé des exercices précédents. Nous prévoyons utiliser la majeure partie de l'excédent accumulé pour améliorer le marketing en 2023, ce qui produira un déficit accru de l'exercice.



# État des résultats

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| (en milliers de dollars canadiens)  | Chiffres réels<br>2021 | Chiffres réels<br>2022 | Chiffres<br>prévus<br>2023 | Chiffres<br>prévus<br>2024 | Chiffres<br>prévus<br>2025 | Chiffres<br>prévus<br>2026 | Chiffres<br>prévus<br>2027 |
|---|------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Produits</b>   |                        |                        |                            |                            |                            |                            |                            |
| Produits provenant de partenaires   | 1 537                  | 1 803                  | 4 000                      | 6 000                      | 8 000                      | 10 000                     | 12 000                     |
| Autres  | 1 169                  | 1 307                  | 1 250                      | 1 200                      | 1 100                      | 1 100                      | 1 100                      |
|   | <b>2 706</b>           | <b>3 110</b>           | <b>5 250</b>               | <b>7 200</b>               | <b>9 100</b>               | <b>11 100</b>              | <b>13 100</b>              |
| <b>Charges</b>  |                        |                        |                            |                            |                            |                            |                            |
| Marketing et ventes   | 122 927                | 131 794                | 111 456                    | 79 465                     | 81 362                     | 83 360                     | 85 357                     |
| Analytique  | 5 563                  | 9 552                  | 14 439                     | 11 275                     | 11 277                     | 11 279                     | 11 281                     |
| Services généraux et stratégie  | 8 456                  | 8 920                  | 10 889                     | 10 616                     | 10 715                     | 10 666                     | 10 726                     |
| Intendance des destinations   | 230                    | 860                    | 4 312                      | 1 818                      | 1 819                      | 1 820                      | 1 821                      |
| Amortissement des immobilisations corporelles   | 313                    | 317                    | 347                        | 327                        | 117                        | 96                         | 103                        |
|   | <b>137 489</b>         | <b>151 443</b>         | <b>141 443</b>             | <b>103 502</b>             | <b>105 292</b>             | <b>107 222</b>             | <b>109 289</b>             |
| Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada           | (134 783)              | (148 333)              | (136 193)                  | (96 303)                   | (96 192)                   | (96 122)                   | (96 189)                   |
| Crédits parlementaires  | 110 495                | 156 160                | 121 825                    | 96 160                     | 96 160                     | 96 160                     | 96 160                     |
| Excédent (déficit) de fonctionnement  | <b>(24 288)</b>        | <b>7 827</b>           | <b>(14 368)</b>            | <b>(143)</b>               | <b>(32)</b>                | <b>38</b>                  | <b>(29)</b>                |
| Excédent de fonctionnement accumulé, au début de l'exercice                                   | 36 530                 | 12 242                 | 20 069                     | 5 701                      | 5 558                      | 5 526                      | 5 564                      |
| Excédent de fonctionnement accumulé, à la fin de l'exercice                                   | <b>12 242</b>          | <b>20 069</b>          | <b>5 701</b>               | <b>5 558</b>               | <b>5 526</b>               | <b>5 564</b>               | <b>5 535</b>               |
| <b>Ratio des charges de fonctionnement par rapport aux charges de marketing et de ventes*</b> | <b>7%</b>              | <b>6%</b>              | <b>8%</b>                  | <b>11%</b>                 | <b>11%</b>                 | <b>11%</b>                 | <b>11%</b>                 |

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

## Produits

### Crédits parlementaires

Notre financement provient principalement des crédits parlementaires du gouvernement du Canada, lesquels se chiffraient à 110,5 millions de dollars en 2021. Les crédits ont augmenté en 2022, puis diminueront en 2023 et en 2024 avec la fin du financement supplémentaire ponctuel pour aider les visiteurs à découvrir le Canada.

Pour la période 2021-2023, nous avons reçu et recevrons deux sources de crédits :

- un financement de base de 96,2 millions de dollars, également confirmé pour chaque année subséquente du cycle de planification;
- un financement supplémentaire de 100 millions de dollars sur trois exercices gouvernementaux annoncé dans le budget de 2021 pour aider les visiteurs à découvrir le Canada.

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

(Le tableau *Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental* décrit la méthode que nous employons pour rapprocher l'exercice gouvernemental et notre propre exercice, basé sur l'année civile.)

#### Contributions des partenaires

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

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

Nos estimations montrent une augmentation des contributions en espèces au cours de cette période de planification, comme les partenaires travaillent avec nous sur divers programmes, mais elles devraient encore être inférieures à celles des années pré-pandémiques, car nous prévoyons que les restrictions de voyage dues à la COVID-19 auront des répercussions financières à long terme pour tous nos partenaires. Avant même la pandémie, plusieurs de nos partenaires traditionnels avaient connu des baisses de budget qui avaient réduit le capital disponible pour investir dans nos campagnes de marketing.

#### **Charges**

Les charges sont élevées en 2022 et en 2023 en raison du financement supplémentaire de 100 millions de dollars. Par la suite, elles concordent généralement avec nos crédits, à l'exception de l'utilisation de notre excédent accumulé en 2021 pour poursuivre nos campagnes de marketing nationales, relancer les efforts de marketing et de ventes dans nos marchés étrangers cibles à mesure que les restrictions de voyages sont levées et poursuivre nos nouvelles initiatives stratégiques.

#### Programmes

Nous avons pris l'engagement de consacrer au moins 90 % de l'ensemble des produits et des crédits parlementaires au marketing et aux ventes, aux renseignements, à l'analytique et à l'intendance des destinations tout au long du cycle de planification 2023-2027. Des changements dans les crédits parlementaires annuels et la baisse prévue des contributions en espèces des partenaires ont une incidence directe sur le niveau et les pourcentages des dépenses de programme.

#### Services généraux et stratégie

Sur l'ensemble de la période de planification, le coût des services généraux et de la stratégie devrait rester sous le plafond de 15 % des dépenses de programme imposé par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2013. Nous nous sommes engagés à consacrer aux services généraux des dépenses bien inférieures à ce plafond tout au long du cycle de planification 2023-2027, y compris les années où les crédits seront ramenés à leur niveau de base.

Les charges relatives aux services généraux et à la stratégie devraient augmenter en 2022-2023 afin de soutenir la portée plus large, le volume plus élevé et la complexité des nouveaux efforts stratégiques qui se sont étendus au-delà du marketing et des ventes. En outre, ces investissements s'imposent pour renforcer et moderniser notre matériel informatique et notre cadre de contrôle interne, mais aussi pour optimiser nos processus afin de gagner en efficacité. Ces charges diminueront et se stabiliseront au cours de la période 2024-2026.

La formation demeure une priorité pour Destination Canada. L'objectif est de s'assurer que nous disposons d'une main-d'œuvre agile et performante, et d'offrir au personnel des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement : c'est un élément clé de notre proposition de valeur pour les employés afin de recruter et de retenir les talents et d'accroître l'engagement et l'autonomisation des employés.

#### Amortissement

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

# État des gains et pertes de réévaluation

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>  | Chiffres réels 2021 | Chiffres réels 2022 | Chiffres prévus 2023 | Chiffres prévus 2024 | Chiffres prévus 2025 | Chiffres prévus 2026 | Chiffres prévus 2027 |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice | 51                  | (36)                | (69)                 | (69)                 | (69)                 | (69)                 | (69)                 |
| Pertes non réalisées attribuables au cours du change                                       | (36)                | (69)                | (35)                 | (35)                 | (35)                 | (35)                 | (35)                 |
| Montants reclassés dans l'état des résultats   | (51)                | 36                  | 35                   | 35                   | 35                   | 35                   | 35                   |
| Pertes de réévaluation nettes pour l'exercice  | <u>(87)</u>         | <u>(33)</u>         | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Pertes de réévaluation accumulées à la fin de l'exercice                                   | <u>(36)</u>         | <u>(69)</u>         | <u>(69)</u>          | <u>(69)</u>          | <u>(69)</u>          | <u>(69)</u>          | <u>(69)</u>          |

# État de la variation des actifs financiers nets

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>                     | Chiffres réels<br>2021 | Chiffres réels<br>2022 | Chiffres prévus<br>2023 | Chiffres prévus<br>2024 | Chiffres prévus<br>2025 | Chiffres prévus<br>2026 | Chiffres prévus<br>2027 |
|---|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Excédent (déficit) annuel de l'exercice</b>                | (24 288)               | 7 827                  | (14 368)                | (143)                   | (32)                    | 38                      | (29)                    |
| Acquisition d'immobilisations corporelles                     | (136)                  | (113)                  | (86)                    | (86)                    | (86)                    | (135)                   | (75)                    |
| Amortissement des immobilisations corporelles                 | 313                    | 317                    | 347                     | 327                     | 117                     | 96                      | 103                     |
|   | <u>177</u>             | <u>204</u>             | <u>261</u>              | <u>241</u>              | <u>31</u>               | <u>(39)</u>             | <u>28</u>               |
| <b>Effet de la variation des autres actifs non financiers</b> |                        |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| Diminution des charges payées d'avance                        | 1 124                  | 1 215                  | (1)                     | -                       | 1                       | 1                       | 1                       |
|   | <u>1 124</u>           | <u>1 215</u>           | <u>(1)</u>              | <u>-</u>                | <u>1</u>                | <u>1</u>                | <u>1</u>                |
| Pertes de réévaluation nettes                                 | (87)                   | (33)                   | -                       | -                       | -                       | -                       | -                       |
| Augmentation (diminution) des actifs financiers nets          | (23 074)               | 9 213                  | (14 108)                | 98                      | (0)                     | 0                       | 0                       |
| <b>Actifs financiers nets au début de l'exercice</b>          | 29 748                 | 6 674                  | 15 887                  | 1 779                   | 1 877                   | 1 876                   | 1 877                   |
| <b>Actifs financiers nets à la fin de l'exercice</b>          | <u>6 674</u>           | <u>15 887</u>          | <u>1 779</u>            | <u>1 877</u>            | <u>1 876</u>            | <u>1 877</u>            | <u>1 877</u>            |

# État des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>  | Chiffres réels<br>2021 | Chiffres réels<br>2022 | Chiffres prévus<br>2023 | Chiffres prévus<br>2024 | Chiffres prévus<br>2025 | Chiffres prévus<br>2026 | Chiffres prévus<br>2027 |
|--|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Activités de fonctionnement</b>   |                        |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| Rentrées de fonds :  |                        |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations | 96 160                 | 170 495                | 121 825                 | 96 160                  | 96 160                  | 96 160                  | 96 160                  |
| Partenaires  | 1 032                  | 930                    | 4 245                   | 5 703                   | 7 703                   | 9 703                   | 11 703                  |
| Autres produits  | 851                    | 663                    | 595                     | 534                     | 433                     | 510                     | 498                     |
| Intérêt  | 221                    | 545                    | 556                     | 567                     | 578                     | 590                     | 602                     |
|  | <u>98 264</u>          | <u>172 633</u>         | <u>127 222</u>          | <u>102 965</u>          | <u>104 876</u>          | <u>106 964</u>          | <u>108 964</u>          |
| Sorties de fonds :   |                        |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| Paiements en espèces aux fournisseurs  | (109 338)              | (138 555)              | (115 811)               | (89 282)                | (86 894)                | (88 828)                | (91 102)                |
| Paiements en espèces aux employés et au nom des employés   | (15 541)               | (17 328)               | (19 882)                | (18 165)                | (18 165)                | (18 165)                | (18 165)                |
| Flux de trésorerie (affectés aux) provenant des activités de fonctionnement  | <u>(26 615)</u>        | <u>16 750</u>          | <u>(8 470)</u>          | <u>(4 482)</u>          | <u>(183)</u>            | <u>(29)</u>             | <u>(303)</u>            |
| <b>Activités d'investissement en immobilisations</b>   |                        |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| Acquisition d'immobilisations corporelles  | (136)                  | (113)                  | (86)                    | (86)                    | (86)                    | (135)                   | (75)                    |
| Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations  | <u>(136)</u>           | <u>(113)</u>           | <u>(86)</u>             | <u>(86)</u>             | <u>(86)</u>             | <u>(135)</u>            | <u>(75)</u>             |
| <b>Activités de placement</b>  |                        |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| (Acquisition) rachat de placements de portefeuille   | 172                    | (311)                  | 531                     | 90                      | 43                      | 44                      | 46                      |
| Flux de trésorerie (affectés aux) provenant des activités de placement   | <u>172</u>             | <u>(311)</u>           | <u>531</u>              | <u>90</u>               | <u>43</u>               | <u>44</u>               | <u>46</u>               |
| Pertes de réévaluation nettes pour l'exercice  | (87)                   | (33)                   | -                       | -                       | -                       | -                       | -                       |
| Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice   | <u>(26 666)</u>        | <u>16 293</u>          | <u>(8 026)</u>          | <u>(4 478)</u>          | <u>(226)</u>            | <u>(119)</u>            | <u>(332)</u>            |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>  | <u>37 784</u>          | <u>11 118</u>          | <u>27 411</u>           | <u>19 386</u>           | <u>14 907</u>           | <u>14 680</u>           | <u>14 560</u>           |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>  | <u>11 118</u>          | <u>27 411</u>          | <u>19 386</u>           | <u>14 907</u>           | <u>14 680</u>           | <u>14 560</u>           | <u>14 226</u>           |

# Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>  | Chiffres réels<br>2021 | Chiffres réels<br>2022 | Chiffres prévus<br>2023 | Chiffres prévus<br>2024 | Chiffres prévus<br>2025 | Chiffres prévus<br>2026 | Chiffres prévus<br>2027 |
|--|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations</b>                                   |                        |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>Montants votés : exercice précédent</b>   |                        |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| Budget principal   | 95 666                 | 121 160                | 156 160                 | 111 160                 | 96 160                  | 96 160                  | 96 160                  |
| Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent  | (71 750)               | (86 579)               | (121 579)               | (87 244)                | (72 244)                | (72 244)                | (72 244)                |
| <b>Montants constatés durant l'exercice en cours</b>   | <b>23 916</b>          | <b>34 581</b>          | <b>34 581</b>           | <b>23 916</b>           | <b>23 916</b>           | <b>23 916</b>           | <b>23 916</b>           |
| <b>Montants votés : exercice en cours</b>  |                        |                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| Budget principal   | 96 160                 | 96 160                 | 96 160                  | 96 160                  | 96 160                  | 96 160                  | 96 160                  |
| Budget supplémentaire B  | 25 000                 | 60 000                 | 15 000                  | -                       | -                       | -                       | -                       |
|  | 121 160                | 156 160                | 111 160                 | 96 160                  | 96 160                  | 96 160                  | 96 160                  |
| Moins : tranche à constater à l'exercice suivant   | (34 581)               | (34 581)               | (23 916)                | (23 916)                | (23 916)                | (23 916)                | (23 916)                |
| <b>Montants constatés durant l'exercice en cours</b>   | <b>86 579</b>          | <b>121 579</b>         | <b>87 244</b>           | <b>72 244</b>           | <b>72 244</b>           | <b>72 244</b>           | <b>72 244</b>           |
| <b>Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice</b> | <b>110 495</b>         | <b>156 160</b>         | <b>121 825</b>          | <b>96 160</b>           | <b>96 160</b>           | <b>96 160</b>           | <b>96 160</b>           |

# Budget de fonctionnement

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>               | Chiffres réels 2021 | Chiffres prévus 2021 | Écart           | Chiffres réels 2022 | Chiffres prévus 2022 | Écart          | Chiffres prévus 2023 |
|---|---------------------|----------------------|-----------------|---------------------|----------------------|----------------|----------------------|
| <b>Contributions des partenaires</b>                    | 1 537               | 509                  | 1 028           | 1 803               | -                    | 1 803          | 4 000                |
| <b>Autres produits</b>                                  | 1 169               | 1 100                | 70              | 1 307               | 974                  | 333            | 1 250                |
| <b>Coûts de fonctionnement</b>                          |                     |                      |                 |                     |                      |                |                      |
| Marketing et ventes                                     | 122 927             | 136 787              | (13 861)        | 133 121             | 134 812              | (1 690)        | 111 456              |
| Analytique  | 5 563               | 5 936                | (373)           | 9 552               | 10 296               | (744)          | 14 439               |
| Services généraux et stratégie                          | 8 555               | 9 915                | (1 360)         | 8 453               | 10 780               | (2 327)        | 10 987               |
| Intendance des destinations                             | 230                 | 770                  | (540)           | 860                 | 1 883                | (1 023)        | 4 312                |
|   | <b>137 274</b>      | <b>153 408</b>       | <b>(16 133)</b> | <b>151 986</b>      | <b>157 771</b>       | <b>(5 785)</b> | <b>141 194</b>       |
| <b>Coût de fonctionnement net</b>                       | <b>(134 568)</b>    | <b>(151 799)</b>     | <b>17 231</b>   | <b>(148 876)</b>    | <b>(156 796)</b>     | <b>7 920</b>   | <b>(135 944)</b>     |
| <b>Financé par :</b>                                    |                     |                      |                 |                     |                      |                |                      |
| <b>Crédits parlementaires</b>                           | 110 495             | 117 395              | (6 900)         | 156 160             | 156 160              | -              | 121 825              |
| <b>Excédent (déficit) net</b>                           | <b>(24 073)</b>     | <b>(34 404)</b>      | <b>10 331</b>   | <b>7 284</b>        | <b>(636)</b>         | <b>7 920</b>   | <b>(14 119)</b>      |
| <b>Rajustement comptable</b>                            | (215)               | (251)                |                 | 543                 | (276)                |                | (249)                |
| <b>Excédent (déficit) net – Comptabilité d'exercice</b> | <b>(24 288)</b>     | <b>(34 655)</b>      |                 | <b>7 827</b>        | <b>(912)</b>         |                | <b>(14 368)</b>      |

En 2022, les frontières se sont rouvertes et nous avons accueilli plus de visiteurs au Canada qu'en 2021. Toutefois, en raison de nouvelles vagues de COVID-19, des différentes réglementations au pays et dans nos marchés cibles et de l'évolution des réglementations tout au long de l'année, la relance n'a pas exactement suivi l'approche décrite dans le plan d'entreprise 2022-2026 et nous avons dû nous adapter aux conditions dynamiques du marché tout au long de 2022.

De plus, même si nous estimons que les contributions en espèces augmenteront en 2023-2027 en raison de la reprise économique, elles devraient être inférieures aux valeurs pré-pandémiques, puisque de nombreux facteurs (décrits la section « État du secteur ») continuent d'influer sur la situation financière de tous nos partenaires.

# Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en dollars canadiens)</i>             | Chiffres réels 2021 | Chiffres réels 2021 | Chiffres réels 2022 | Chiffres prévus 2022 | Chiffres prévus 2023 | Chiffres prévus 2024 | Chiffres prévus 2025 | Chiffres prévus 2026 | Chiffres prévus 2027 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Immobilisations corporelles               |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Améliorations locatives et désaffectation | -                   | 15 000              | -                   | 11 204               | 11 204               | 11 204               | 11 204               | -                    | -                    |
| Mobilier de bureau                        | -                   | 15 000              | -                   | 20 000               | 5 000                | 5 000                | 5 000                | 5 000                | 5 000                |
| Matériel informatique et logiciels        | 135 678             | 210 000             | 112 851             | 120 000              | 70 000               | 70 000               | 70 000               | 130 000              | 70 000               |
| <b>Total</b>                              | <b>135 678</b>      | <b>240 000</b>      | <b>112 851</b>      | <b>151 204</b>       | <b>86 204</b>        | <b>86 204</b>        | <b>86 204</b>        | <b>135 000</b>       | <b>75 000</b>        |

L'année 2022 comprenait quelques dépenses modestes en immobilisations, pour mettre à jour le matériel informatique et les logiciels afin que le personnel puisse travailler efficacement à domicile. En 2023, nous prévoyons poursuivre les investissements réguliers en matériel informatique et en logiciels. En 2026, les dépenses en immobilisations comprennent la mise à niveau de notre dispositif de stockage de données et de l'alimentation électrique au siège social. Aucun investissement supplémentaire n'est prévu.



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

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

| <i>(en dollars canadiens)</i>    | Chiffres réels<br>2021 | Chiffres estimés<br>2022 | Chiffres prévus<br>2023 | Chiffres prévus<br>2024 | Chiffres prévus<br>2025 | Chiffres prévus<br>2026 | Chiffres prévus<br>2027 |
|----------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Voyages</b>                   |                        |                          |                         |                         |                         |                         |                         |
| Activités opérationnelles        | 191 649                | 1 335 298                | 3 390 093               | 4 292 000               | 4 292 000               | 4 292 000               | 4 292 000               |
| Principaux intervenants          | 12 185                 | 57 067                   | 144 884                 | 183 000                 | 183 000                 | 183 000                 | 183 000                 |
| Gouvernance interne et formation | 69 179                 | 60 565                   | 153 765                 | 195 000                 | 195 000                 | 195 000                 | 195 000                 |
| <b>Accueil</b>                   | 165 482                | 470 637                  | 591 069                 | 748 000                 | 748 000                 | 748 000                 | 748 000                 |
| <b>Conférences</b>               | 21 165                 | 34 389                   | 43 189                  | 55 000                  | 55 000                  | 55 000                  | 55 000                  |
| <b>Total</b>                     | 459 660                | 1 957 956                | 4 323 000               | 5 473 000               | 5 473 000               | 5 473 000               | 5 473 000               |

# Principales méthodes comptables

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

## a) Crédits parlementaires

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

Comme notre date de fin d'exercice (31 décembre) diffère de celle du gouvernement du Canada (31 mars), nous sommes financés par des parts de crédits provenant de deux exercices du gouvernement.

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

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

## b) Contributions des partenaires

Nous menons des activités de marketing en partenariat avec divers organismes canadiens et étrangers. Lorsque nous assumons les risques financiers d'une activité de marketing, les contributions reçues d'un organisme partenaire sont comptabilisées à titre de produits sur la durée effective du contrat ou au moment où se déroule l'activité de marketing. Les contributions de partenaires obtenues aux fins d'activités à venir sont comptabilisées à titre de produits reportés.

## c) Autres produits

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

## d) Conversion des devises

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

## e) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués de soldes bancaires et de fonds communs de placement. Ces éléments sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et sont sujets à un risque négligeable de changement de valeur.

## f) Placements de portefeuille

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

**g) Charges payées d'avance**

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

**h) Immobilisations corporelles**

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

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

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

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

**i) Produits reportés**

Les produits reportés consistent en contributions des organismes partenaires et en crédits affectés du gouvernement du Canada. Les contributions reçues des organismes partenaires sont comptabilisées à titre de produits reportés jusqu'au moment où a lieu l'activité de marketing ou l'événement auquel elles se rapportent ou sont comptabilisées à titre de contributions des partenaires sur la durée effective du contrat. Les crédits affectés reçus du gouvernement du Canada sont comptabilisés à titre de produits reportés jusqu'à ce que soient satisfaits les critères et les stipulations qui ont donné lieu au passif. Au 31 décembre 2020 et 2021, le solde des produits reportés se composait uniquement de contributions reportées d'organismes partenaires.

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

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

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

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

**l) Avantages sociaux futurs**

Nous proposons à nos employés des régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation intégrale ou partielle ou sans capitalisation, d'autres régimes à prestations déterminées sans capitalisation (notamment des avantages postérieurs à l'emploi ou au départ à la retraite et des congés de maladie non acquis) et des régimes de retraite à cotisations déterminées. Les régimes de retraite englobent un régime prévu par la loi, un régime supplémentaire et un régime offert à certains employés qui travaillent à l'extérieur du Canada. Les autres régimes d'avantages sociaux comprennent les indemnités de départ postérieures à l'emploi, de même que l'assurance maladie, l'assurance dentaire et l'assurance vie à la retraite ainsi que les congés de maladie non acquis. Les régimes de retraite à prestations déterminées prévoient des prestations calculées en fonction des années de service et des gains admissibles moyens à la retraite.

Le volet à prestations déterminées du régime prévu par la loi et du régime supplémentaire a pris fin le 30 décembre 2017, date à laquelle a pris effet un gel des prestations et des services des participants au régime. Nous cotisons annuellement à certains régimes de retraite, et les cotisations sont établies par une évaluation actuarielle des montants nécessaires pour que nous remplissions nos

obligations à l'égard des avantages sociaux futurs des employés, conformément à la réglementation actuelle à ce sujet. Les prestations de retraite sont automatiquement ajustées au coût de la vie en fonction des hausses de l'indice des prix à la consommation.

Les charges et les obligations relatives aux régimes à prestations déterminées sont établies au moyen d'une évaluation actuarielle, selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services, d'après la meilleure estimation de la direction quant au roulement du personnel, à l'âge moyen de la retraite, aux coûts moyens d'indemnisation par personne, aux niveaux futurs des salaires et des prestations, au rendement attendu des actifs des régimes, aux coûts médicaux futurs et à d'autres facteurs actuariels. Aux fins du calcul du rendement attendu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués selon la valeur de marché.

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

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

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimée du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. S'il ne reste plus d'employés actifs, les gains et les pertes actuariels sont entièrement amortis dans l'exercice suivant. Pour 2021, la DMERCA a été évaluée à 0,0 an (0,0 an en 2020) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 13 ans (14 ans en 2020) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), sans objet (21 ans en 2020) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 14 ans (14 ans en 2020) pour les prestations de départ et à 14 ans (14 ans en 2020) pour les prestations de congé de maladie.

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

Les gains et les pertes déterminés lors de la réduction d'un régime sont comptabilisés durant la période de compression.

**m) Instruments financiers**

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

**n) Incertitude d'évaluation**

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

**o) Opérations entre apparentés**

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

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

**p) Contributions en nature des partenaires**

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

**q) Opérations interentités**

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

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

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

# ANNEXE E : GESTION DU RISQUE

## Survol

### Contexte

Pour assurer une bonne gouvernance, nous examinons régulièrement les risques qui pourraient nuire à notre capacité de réaliser nos objectifs.

En faisant appel à l'expertise et au soutien d'un conseiller indépendant, nous menons des processus officiels d'évaluation des risques avec notre personnel et notre conseil d'administration. En outre, le Bureau du vérificateur général du Canada vérifie chaque année nos états financiers et nos notes afférentes, et nous surveille au moyen d'examens spéciaux périodiques, comme l'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En cernant les risques stratégiques qui ont une incidence sur nos objectifs organisationnels et en les évaluant de façon proactive, nous sommes à même de les gérer avec efficacité.

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

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

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

### Approche et critères

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

- Nous évaluons notre **goût du risque** en fonction de la quantité et du type de risques que nous sommes prêts à accepter dans la poursuite de nos grands objectifs. Bien que nous n'ayons pas produit de déclaration sur le goût du risque, la direction a un goût du risque modéré en ce qui concerne l'accomplissement de notre mandat.
- Nous déterminons notre **tolérance au risque**, qui reflète notre goût du risque pour un risque en particulier. Il n'a pas été défini en raison de la maturité du programme de gestion des risques d'entreprise, du contexte lié à la COVID-19

et de l'évolution du modèle opérationnel. Cela dit, nous avons une faible tolérance au risque pour ce qui est des opérations financières, étant donné les contrôles financiers internes étendus que nous utilisons.

- Nous avons élaboré une échelle à cinq niveaux pour **évaluer l'impact et la probabilité de nos risques stratégiques**. Les descriptions et les critères d'évaluation des risques sont présentés dans le tableau ci-après. Conformément aux pratiques exemplaires préconisées par notre conseiller externe, nous évaluons et signalons les risques sur la base du « risque résiduel », c'est-à-dire après avoir pris en compte les activités d'atténuation. La communication du risque résiduel est jugée appropriée, compte tenu du niveau de compréhension de nos risques requis par nos intervenants internes et externes dans l'élaboration de nos objectifs stratégiques, de la maturité de notre processus de gestion des risques d'entreprise et de la taille de notre organisme. Le risque inhérent est pris en compte dans l'élaboration de notre plan d'audit interne fondé sur les risques.

## Surveillance des risques

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

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

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

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



# Risques et réponses aux risques

Notre cadre de gestion des risques va au-delà des risques organisationnels et financiers habituels; il est premièrement fondé sur les risques macroéconomiques et les risques qui sont propres à l'industrie touristique. Cet ensemble d'information fournit une base solide pour cerner les risques stratégiques auxquels doit faire face notre organisme. Ces risques sont classés selon quatre catégories :

- Économique – Cette catégorie englobe les changements dans la conjoncture macroéconomique, comme les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, la géopolitique et les grands événements mondiaux qui pourraient entraîner des répercussions négatives sur les stratégies d'affaires, les activités et les investissements.
- Environnemental – Cette catégorie englobe les effets des changements climatiques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la durabilité de la chaîne d'approvisionnement.
- Social – Cette catégorie porte sur la gestion des relations de travail, de la diversité et de l'inclusion.
- Gouvernance – Cette catégorie porte sur le leadership, les contrôles internes et l'éthique pour encourager une meilleure responsabilisation et une transparence accrue.

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

## ÉCONOMIQUE

2022 : ●   2023 : ●

Il existe un risque que les activités de promotion n'améliorent pas les résultats dans le secteur du tourisme, en raison de la concurrence féroce d'autres pays et du fait que d'autres secteurs du Canada se disputent le même bassin limité de main-d'œuvre et d'investissements en capital.

**Mesures d'atténuation :** Nous nous appuyerons sur la recherche et l'analyse de données pour prendre des décisions sur les occasions les plus prometteuses pour le Canada au pays comme à l'étranger. Nous travaillerons en étroite collaboration avec nos partenaires des provinces, des territoires et des villes pour assurer l'harmonisation de notre travail, et nos décisions s'appuieront sur l'expérience de nos partenaires. Nous réaffecterons les fonds en fonction des conditions. Nous soutiendrons l'industrie en lui fournissant de la recherche, des renseignements, des outils, des ressources liées aux médias et des occasions de vente, afin de l'aider à traverser cette crise et à maintenir les entreprises en activité pendant cette période critique.

## ENVIRONNEMENTAL

2022 : ●   2023 : ●

Il y a un risque que la perception du Canada, du tourisme et de Destination Canada, du point de vue environnemental, ait une incidence négative sur les ressources touristiques dont nous faisons la promotion.

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

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

**SOCIAL**

2022 : ● 2023 : ●

Il y a un risque que nos activités courantes et de promotion du tourisme ne tiennent pas compte de toutes les parties concernées et ne soient pas équitables à l'égard de toutes les personnes et communautés locales touchées. Il y a également un risque que les défis des dernières années en matière de charge de travail nuisent à la santé mentale de nos employés.

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

**GOUVERNANCE**

2022 : ● 2023 : ●

Il y a un risque que nos activités de gouvernance ne tiennent pas compte de l'évolution rapide du contexte commercial mondial et qu'elles nuisent ainsi à l'efficacité, à l'efficience et à la conformité globales de l'organisme.

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

# ANNEXE F : RESPECT DE LA LOI ET DES POLITIQUES

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

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

Depuis le début de la pandémie, nous avons adopté un rôle proactif pour rester informés et suivre les conseils des autorités de santé publique locales et fédérales. À la fin de 2021, le gouvernement du Canada a exigé que tous les employés de la fonction publique, y compris ceux des sociétés d'État, soient entièrement vaccinés. Conformément aux orientations du gouvernement fédéral, nous avons peu après mis en œuvre notre propre politique définissant les exigences en matière de vaccination pour tous nos employés, dirigeants et membres du conseil d'administration. De même, lorsque cette exigence a été levée à la mi-année en 2022, nous avons emboîté le pas.

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

## *Loi sur l'équité salariale*

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

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

## *Loi sur les langues officielles*

Chaque année, nous remettons un rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor et à Patrimoine canadien sur le travail que nous menons pour nous conformer à nos obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Notre dernier rapport, remis en mai 2022, portait sur l'exercice gouvernemental 2021-2022.

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

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

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

Chaque année, nous déposons au Parlement un rapport sur l'application de chacune de ces lois. Notre dernier rapport, remis en août 2022, portait sur l'exercice gouvernemental 2021-2022.

## *Loi sur les conflits d'intérêts*

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

En plus de ces exigences, le gouvernement du Canada oblige les personnes nommées par le gouverneur en conseil à respecter la *Loi sur les conflits d'intérêts* ainsi que les dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* applicables aux conflits d'intérêts. Les membres du conseil et des comités consultatifs sont tenus de soumettre à la direction des déclarations annuelles attestant qu'ils se conforment à ces obligations.

## *Loi canadienne sur les droits de la personne et Code canadien du travail*

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

# Accords commerciaux

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

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

## Soutien des entreprises durant la pandémie

Les petites entreprises sont le moteur des communautés et l'épine dorsale de l'économie, particulièrement dans le secteur touristique. À mesure que les entreprises se remettent sur pied et réexaminent leurs démarches, le Consortium de données touristiques canadiennes, que nous sommes en train d'élaborer avec Statistique Canada et d'autres partenaires de l'industrie, rendra les renseignements et l'analyse de ceux-ci largement accessibles aux propriétaires d'entreprises et aux entrepreneurs. Ressource précieuse pour l'industrie, cette plateforme novatrice offrira des renseignements d'affaires plus poussés qui aideront aux entreprises à prospérer à l'ère du numérique.

## Changements climatiques

Le Canada est reconnu mondialement pour la beauté de son territoire et pour sa faune exceptionnelle, et nous nous engageons à protéger nos plus grands atouts touristiques. Pour poser des gestes concrets afin de préserver, améliorer et régénérer notre environnement, nous mettons l'approche régénératrice au cœur de notre stratégie de croissance touristique. Nous nous ferons les champions du voyage responsable qui protège la nature et encourage la durabilité environnementale.

En outre, notre plan de durabilité pour les événements d'affaires au Canada vise l'amélioration des pratiques économiques, sociales et environnementales des événements d'affaires tenus au Canada dans une optique de durabilité. Ce plan prévoit des occasions d'encadrement, d'apprentissage et de sensibilisation des partenaires canadiens pour les aider à étoffer leurs programmes de durabilité.

## Une économie plus résiliente

Notre stratégie vise à soutenir la croissance d'un secteur touristique dynamique au Canada. À court terme, nous travaillons à stimuler la relance rapide de notre secteur et à jeter les bases nécessaires pour renforcer la résilience de notre industrie à long terme. Notre aspiration s'appuie sur le potentiel réparateur et transformateur des principes régénérateurs qui aideront le secteur touristique du Canada à être plus prospère et résilient au fil du temps. Ainsi, nous encouragerons la prospérité et le bien-être des personnes, des entreprises et des communautés.

## Langues officielles

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

## Réconciliation

Nous savons que le tourisme peut jouer un rôle important dans la réconciliation. En tant qu'organisme, nous continuerons à établir et à entretenir des relations sincères avec les communautés et entreprises autochtones, nous enrichirons nos connaissances à leur sujet et veillerons à mieux comprendre leurs points de vue afin qu'ensemble, nous puissions souligner auprès des Canadiens et du monde entier les contributions autochtones d'hier et d'aujourd'hui. En vue de soutenir nos efforts, nous avons renforcé notre engagement envers l'Association touristique autochtone du Canada. Nous avons conclu un protocole d'entente de cinq ans qui contribuera à propulser la reprise et la résilience des entreprises touristiques et des communautés autochtones du Canada, en plus de favoriser la réconciliation.

## Un Canada accueillant

Le gouvernement du Canada s'est fixé comme priorité que le Canada devienne première destination mondiale pour les talents, les capitaux et les emplois. Le tourisme peut servir de voie à l'immigration et à l'investissement, et notre stratégie est conçue pour nous distinguer du reste du monde. Nous travaillons à renforcer l'identité générale du Canada en tant que lieu par excellence pour voyager et, par extension, pour étudier, travailler, investir et vivre.

## Diversité et inclusion

Nous reconnaissons qu'un effectif et une équipe de direction diversifiés représentant une multiplicité de points de vue et de cultures favorisent l'innovation et augmentent l'engagement. La représentation des minorités visibles, des femmes en général et des femmes occupant un poste de cadre en particulier dans nos rangs dépasse celle de la fonction publique et les moyennes de la population générale.

Notre conseil d'administration est composé à 58 % de femmes. La représentation des femmes est encore plus grande au sein de notre équipe de direction, soit 71 %. Les minorités visibles occupent 29 % des postes de l'équipe de direction. Si l'on prend en compte l'ensemble de notre personnel au Canada, il est composé à 75 % de femmes et à 26 % de minorités visibles.