

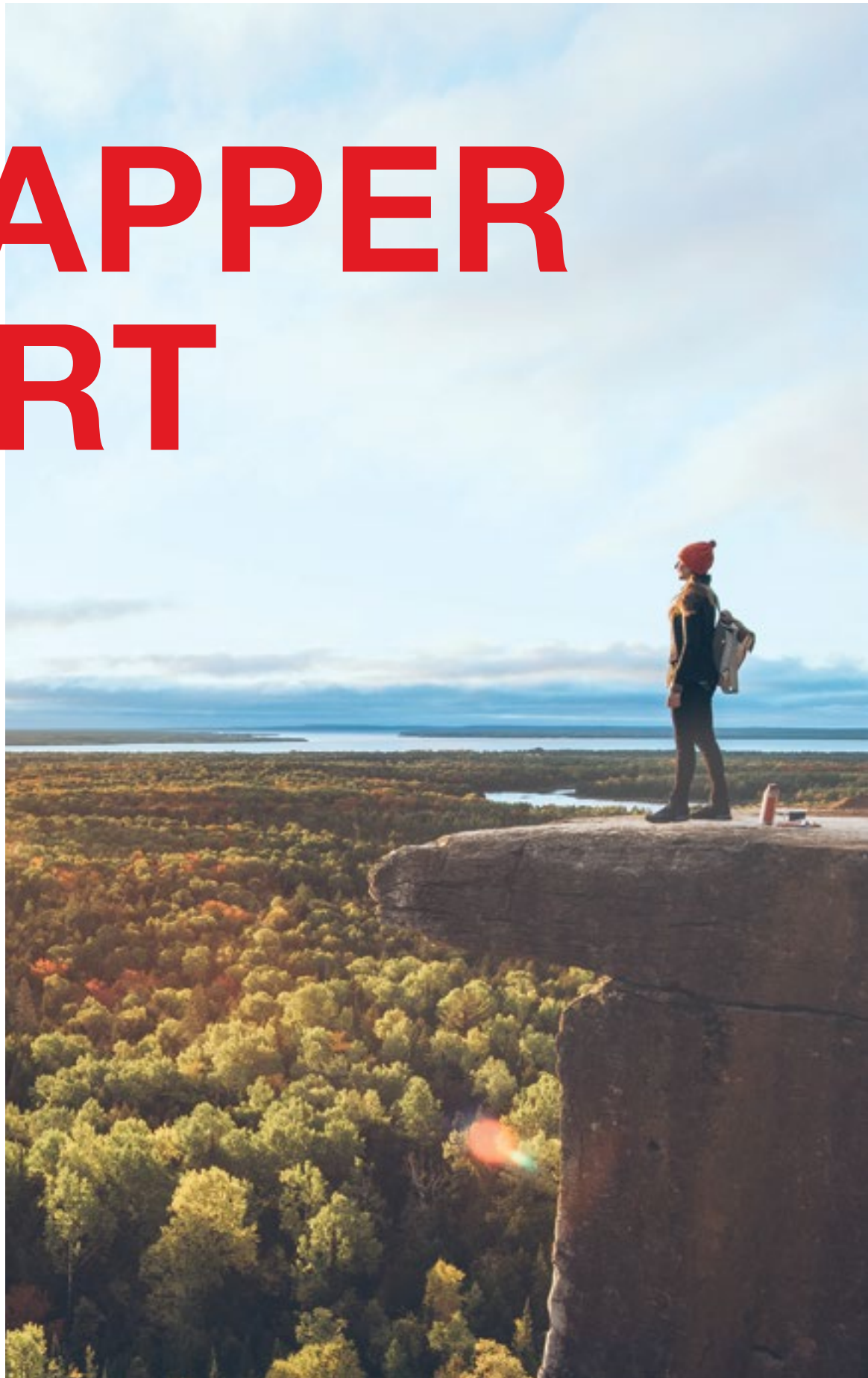


# FRAPPER FORT

---

RAPPORT ANNUEL  
**2017**

---



Canada



Lac Three Isle, Alberta – Johan Lolos

# TABLE DES MATIÈRES

---

## FAITS SAILLANTS SUR LE RENDEMENT EN 2017

4

---

## MESSAGES

6

---

## À PROPOS DE NOUS

MARCHÉS ÉTRANGERS .....	9
RÔLE .....	10
MANDAT .....	10
SOURCES DE FINANCEMENT .....	11

---

## CONJONCTURE

DANS LE MONDE .....	13
AU CANADA .....	14

---

## COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

RENDEMENT DE LA STRATÉGIE .....	19
GESTION DES RISQUES .....	41
AUDIT INTERNE .....	43
SOMMAIRE FINANCIER .....	44

---

## ÉTATS FINANCIERS

ÉNONCÉ DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION .....	55
RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT .....	56
NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS .....	62

---

## GOVERNANCE

CADRE LÉGISLATIF .....	87
CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	87
ÉQUIPE DE DIRECTION .....	90

## FAITS SAILLANTS SUR LE RENDEMENT EN 2017

**1,39 million**



DE VISITEURS  
SUPPLÉMENTAIRES



**4%**

AU-DESSUS DE  
LA CIBLE

Dépenses de plus de

**1,81 milliard de \$**



**16%**

AU-DESSUS DE  
LA CIBLE

Soutien de

**13 800**

EMPLOIS DANS  
LE SECTEUR DU  
TOURISME



Supplément de

**226 M\$**

EN RECETTES  
FISCALES  
FÉDÉRALES



**109 M\$**

Investissement  
conjoint des  
partenaires

**9%**

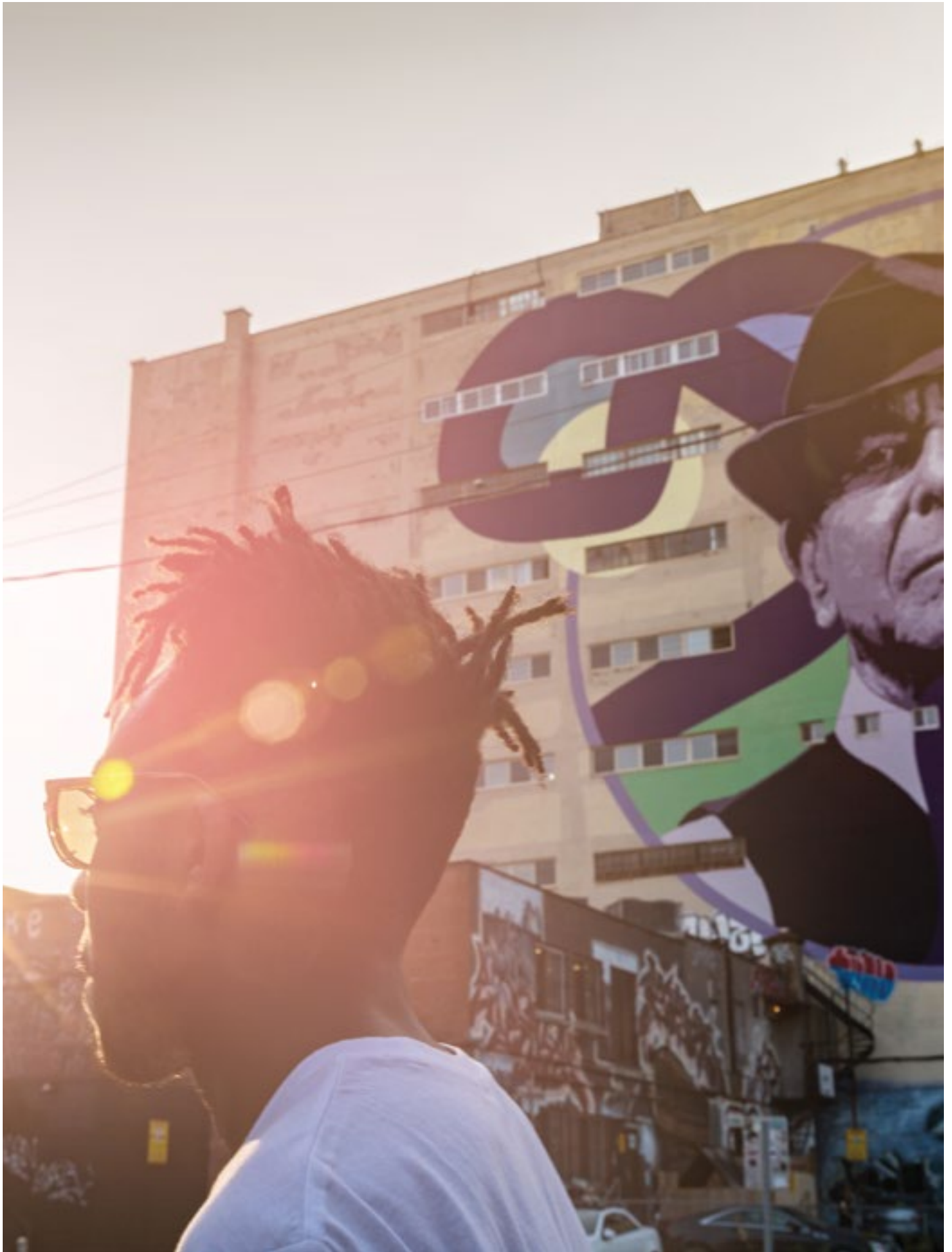
AU-DESSUS DE  
LA CIBLE

**93%**

Investissement  
dans le  
marketing et  
les ventes

**3%**

AU-DESSUS DE  
LA CIBLE



Montréal, Québec – Taryn Paterson



## MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

*En 2017, le Canada a reçu plus de visiteurs étrangers que jamais pour des séjours d'une nuit ou plus, dépassant le sommet historique de 2002. Le total, estimé à 20,8 millions de personnes, marque un impressionnant nouveau record pour le Canada.*

Le tourisme canadien est en essor, et le monde n'est pas insensible au dynamisme, à la richesse culturelle et aux merveilles naturelles du pays. Les festivités du 150<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération ont suscité l'intérêt tout autour du globe. Ainsi, le *New York Times*, *Lonely Planet* et *Condé Nast* ont tous trois nommé le Canada parmi les meilleures destinations vacances en 2017.

La nouvelle vision du tourisme adoptée par le gouvernement du Canada trace une voie concrète vers la croissance à long terme. Elle contribue aussi à la réalisation de cet objectif en stabilisant le financement de Destination Canada. Nous y voyons un témoignage de confiance à l'égard de notre stratégie de marketing, et remercions la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme de reconnaître les retombées positives du marketing touristique pour la population canadienne.

Destination Canada travaille, en étroite collaboration avec les organismes de marketing provinciaux, territoriaux et municipaux ainsi qu'avec l'Association touristique autochtone du Canada, à renforcer le tourisme au pays, ce qui concorde parfaitement avec la volonté du premier ministre d'améliorer les partenariats dans l'industrie.

Les succès du Canada sont le fruit de la collaboration, des partenariats et du travail d'équipe, et nous avons, avec l'industrie, une foule de raisons d'en être fiers. Les réussites de la dernière année sont la preuve que l'harmonisation et la coopération entraînent de meilleurs résultats.

J'aimerais remercier toute l'équipe de Destination Canada – mes collègues du conseil ainsi que tout le personnel – pour son travail assidu et sa contribution positive à cette autre année extraordinaire. Nous avons beaucoup à fêter, et encore bien des occasions intéressantes à saisir.

Ben Cowan-Dewar



## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

*Le Canada a frappé fort en 2017. Il a atteint un nouveau sommet et mène maintenant le bal parmi les destinations les plus courues.*

Les arrivées internationales ont atteint un niveau record, mais le succès va bien au-delà du volume. En effet, le profil des visiteurs étrangers a changé au cours de la dernière décennie. Aujourd'hui, ce groupe offre un rendement supérieur et affiche une plus grande diversité internationale, ce qui se traduit par des recettes accrues pour l'économie touristique du Canada.

Destination Canada a cumulé les prouesses dans beaucoup d'autres domaines. La bonne santé de l'industrie canadienne du tourisme nous indique que notre stratégie de marketing axée sur les voyageurs à haut rendement porte ses fruits. Grâce à nos méthodes novatrices pour atteindre les publics cibles, nous avons réussi à nous démarquer de la concurrence. Autre belle percée : nous avons conclu une entente pluriannuelle avec nos partenaires de l'Équipe Canada (provinces, territoires, grandes villes et lieux de villégiature importants) dans le but d'aligner nos investissements et notre présence dans les marchés étrangers.

La dernière année a été particulièrement inspirante, et je tiens à remercier nos partenaires pour leur soutien constant et l'équipe de Destination Canada pour son labeur et son ingéniosité.

Pour la suite des choses, nous continuerons d'innover pour en apprendre plus sur nos voyageurs cibles et en faire profiter les entreprises touristiques des quatre coins du pays. Nous poursuivrons sur notre lancée dans les marchés cibles comme la Chine et les États-Unis, en tirant particulièrement parti de la désignation de 2018 comme l'Année du tourisme Canada-Chine et des gains du programme *Accueillir l'Amérique*. Ensemble, nous pouvons aller encore plus loin.

David F. Goldstein

# À PROPOS DE NOUS

---

**9 MARCHÉS ÉTRANGERS**

**10 RÔLE**

**10 MANDAT**

**11 SOURCES DE  
FINANCEMENT**



# MARCHÉS ÉTRANGERS



## Voyages d'agrément



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



## Voyages d'affaires ou de motivation



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

## RÔLE

*Le tourisme joue un rôle fondamental dans la création d'emplois et le développement de l'entrepreneuriat dans toutes les régions du Canada.*

À titre d'organisme national de marketing touristique du Canada, la Commission canadienne du tourisme (CCT), menant ses activités sous le nom de Destination Canada (DC), assure la promotion du pays à l'étranger auprès des voyageurs d'agrément et d'affaires dans le but de stimuler les arrivées et de faire croître l'économie canadienne du tourisme. DC collabore avec ses partenaires des gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi qu'avec les organismes de marketing des grandes destinations urbaines et de villégiature pour aider les entreprises du domaine à percer dans les marchés étrangers.

Pour jouer son rôle de catalyseur de la demande, DC met en place un solide programme d'investissement conjoint pour ses partenaires des secteurs public et privé.

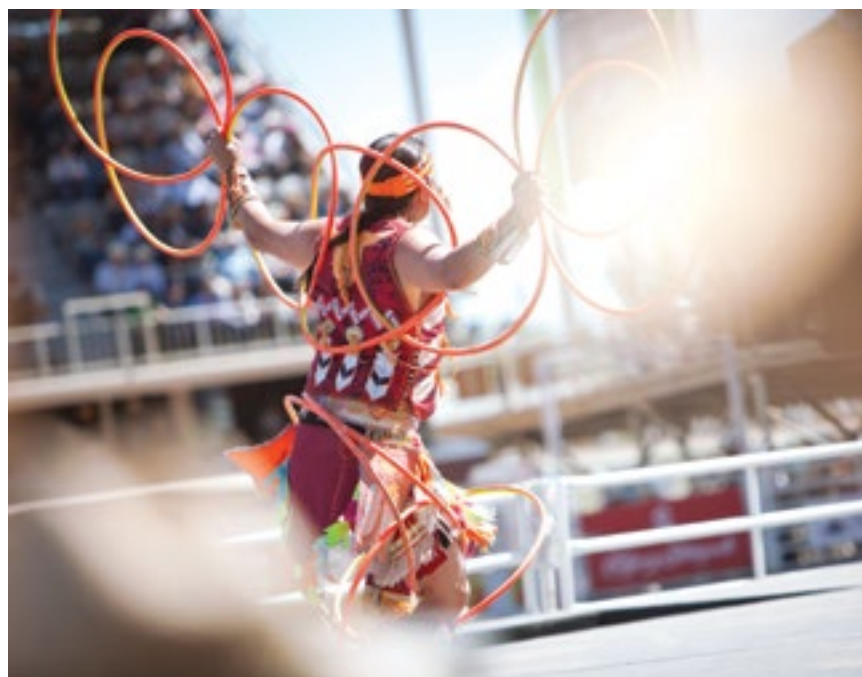
Elle jette des ponts entre les entreprises touristiques canadiennes, dont bon nombre sont des PME, et de nouveaux marchés qu'il leur serait autrement difficile de pénétrer. Cet accès international contribue à faire vivre des milliers d'entreprises touristiques au pays, tout en favorisant la santé et la prospérité de l'industrie dans son ensemble.

Dans le cadre d'une approche pangouvernementale, DC travaille aussi de près avec l'administration fédérale pour soutenir activement le secteur touristique du pays. Ses études de marché contribuent à orienter les politiques, et elle collabore avec les partenaires fédéraux en vue d'harmoniser les activités touristiques, commerciales et diplomatiques, dans la mesure du possible.

## MANDAT

DC a légalement le mandat de promouvoir les intérêts de l'industrie du tourisme et de faire connaître le Canada comme destination touristique de choix. Plus précisément, son mandat est de :

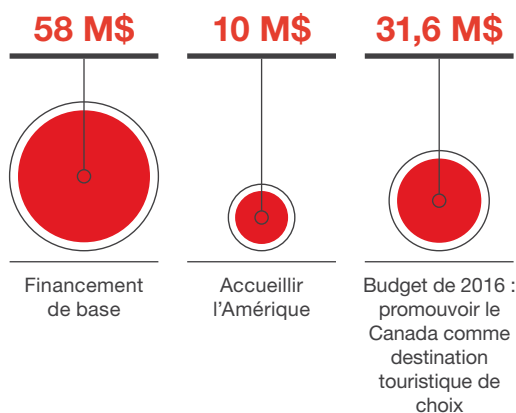
- veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme;
- promouvoir le Canada comme destination touristique de choix;
- favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le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



Calgary, Alberta

## SOURCES DE FINANCEMENT

*Le financement de DC provient majoritairement de crédits parlementaires, et son exercice financier correspond à l'année civile.*



Suivant sa stratégie d'investissement conjoint, DC tisse des partenariats avec les secteurs public et privé pour mettre à profit ses crédits de base et étendre la portée de son marketing sur la scène internationale.

En 2017, DC a reçu 99,6 millions de dollars de crédits parlementaires; la répartition des sommes est indiquée sur ce graphique.

Dans le budget 2017, ces niveaux de financement sont devenus permanents. Ainsi, les crédits de base de DC seront stabilisés à 95,5 millions de dollars à compter d'avril 2018.



CON—

JONC—

13 DANS LE MONDE

TURE

14 AU CANADA

## DANS LE MONDE

1 —  
Baromètre OMT du  
tourisme mondial,  
OMT, janvier 2018.

L'année 2017 a enregistré la plus importante hausse des arrivées internationales en sept ans, selon les rapports préliminaires de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT)<sup>1</sup>. Après une augmentation stable de l'ordre de 4 ou 5 % pendant huit années consécutives, le bond de 7 % en 2017 par rapport à l'année précédente marque un record depuis la crise financière mondiale de 2009.

L'année a été caractérisée par une croissance soutenue dans bon nombre de destinations ainsi que par une vigoureuse reprise dans celles qui avaient subi une baisse par le passé. L'Europe et l'Afrique étaient en tête avec des hausses de 8 %, suivies de l'Asie et du Pacifique avec 6 % et du Moyen-Orient avec 5 %. La région des Amériques, toutefois, n'a connu qu'une modeste croissance de 3 %, affaiblie par un déclin des arrivées pour des séjours d'une nuit ou plus dans sa plus importante destination, les États-Unis.

La Chine s'est positionnée en peu de temps comme source majeure de touristes étrangers dans le monde, et les Chinois ont gardé en 2017 leur titre de plus grands dépensiers lors de voyages à l'étranger. Les voyageurs chinois demeurent donc un segment de marché lucratif pour les destinations touristiques du monde. Grâce à l'ouverture de nouveaux centres de réception des demandes de visa canadien en Chine à la fin de 2017 mais aussi à la désignation de l'année 2018 comme l'Année du tourisme Canada-Chine, le Canada s'attend à une croissance accrue de ce marché dans les années à venir.

Selon l'OMT, la croissance mondiale demeurera forte en 2018, mais reviendra à un taux plus modeste de 4 à 5 %. Notons que cette prévision surpasse les projections antérieures, qui annonçaient une hausse annuelle de 3,8 % jusqu'en 2020.



## AU CANADA

*Depuis 2013, le nombre de visiteurs au Canada est en constante ascension.*

En 2017, notre pays a fracassé les records en accueillant un total estimé de 20,8 millions de personnes de partout dans le monde<sup>2</sup>, soit environ 820 000 de plus qu'en 2016. Ce volume colossal représente enfin un nouveau sommet pour le Canada.

La hausse des dernières années témoigne de l'accroissement de la capacité aérienne, des taux de change favorables, de la puissance de la marque nationale et de l'augmentation des investissements fédéraux en marketing. De plus, le 150<sup>e</sup> anniversaire du pays et les éloges des publications de marque que sont *Lonely Planet*, *Condé Nast* et le *New York Times* – tous trois ont classé le Canada parmi les meilleures destinations vacances en 2017 – ont contribué à placer le Canada sous les feux de la rampe internationale.

Le Canada a enregistré une croissance notable en provenance de ses marchés cibles en 2017, notamment du Mexique, d'où les arrivées ont augmenté de près de 50 %<sup>3</sup>. Cette situation est en grande partie attribuable à l'élimination de l'exigence de visa pour les voyageurs mexicains à la fin de 2016 ainsi qu'au renforcement substantiel de la capacité aérienne (+70 %) <sup>4</sup>.

La hausse a aussi été forte en Inde, dépassant les 18 %<sup>5</sup>, favorisée principalement par la capacité aérienne directe, qui a doublé<sup>6</sup>. En provenance des États-Unis, les arrivées ont globalement progressé d'un modeste 3 %, mais les arrivées par voie aérienne ont grimpé d'environ 7 % par rapport à l'année précédente<sup>7</sup>.

### 2 —

Estimation de Destination Canada d'après les données du dénombrement à la frontière de Statistique Canada en décembre 2017.

### 3 —

Estimation de Destination Canada d'après les données du dénombrement à la frontière de Statistique Canada en décembre 2017.

### 4 —

Association du transport aérien international, *Schedule Reference Service*.

### 5 —

Estimation de Destination Canada d'après les données du dénombrement à la frontière de Statistique Canada en décembre 2017.

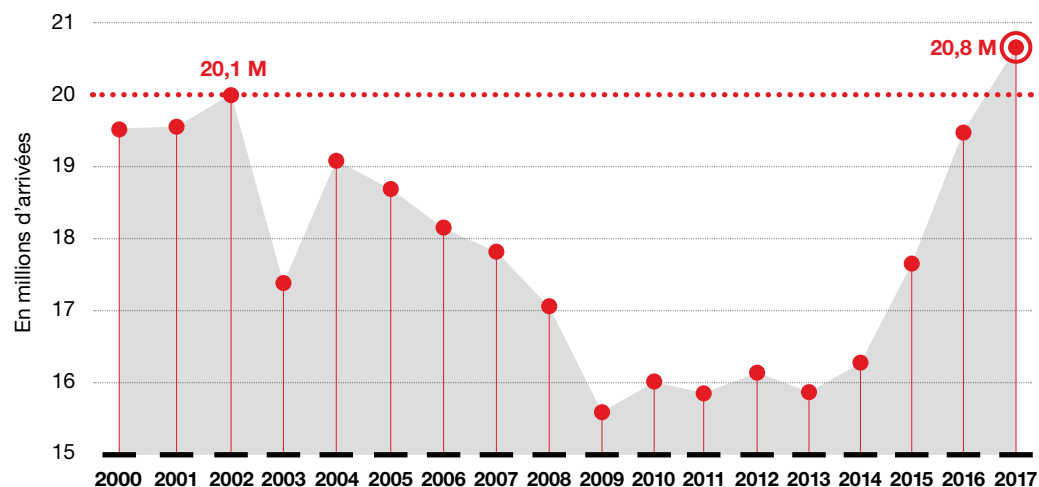
### 6 —

Association du transport aérien international, *Schedule Reference Service*.

### 7 —

Estimation de Destination Canada d'après les données du dénombrement à la frontière de Statistique Canada en décembre 2017.

### VOLUME DE VISITEURS

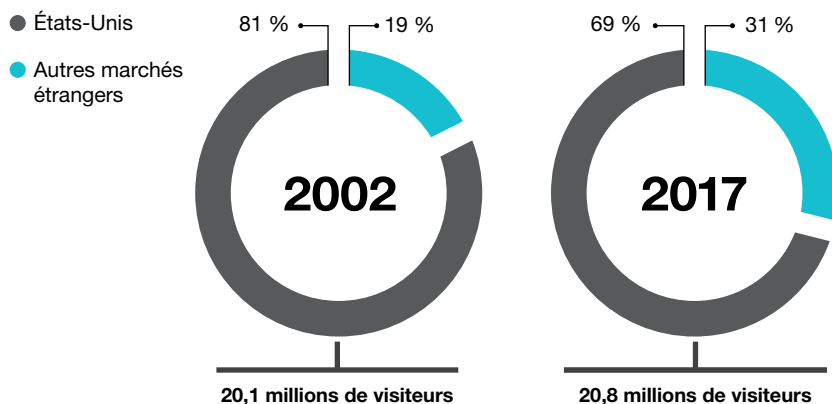


# LE BASSIN DE VISITEURS ÉTRANGERS AU CANADA S'EST ÉNORMÉMENT DIVERSIFIÉ AU FIL DES ANS.



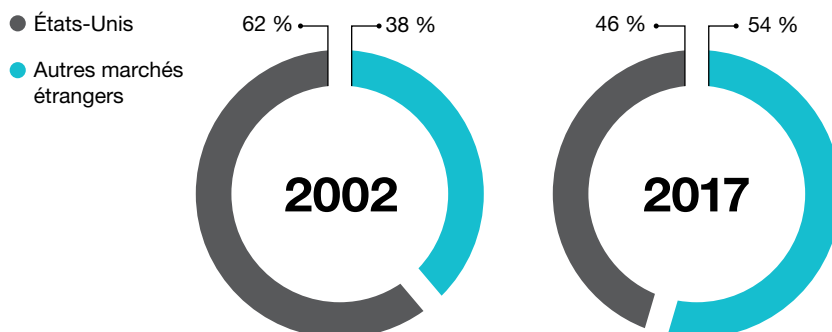
Parc national Banff, Alberta – Travel Alberta

## RÉPARTITION DES VISITEURS



En 2002, dernière année record en matière d'arrivées internationales, plus de 80 % des visiteurs provenaient des États-Unis, la plupart rapportant un faible rendement et traversant la frontière par voie terrestre. En comparaison, les Américains représentent aujourd'hui moins de 70 % des arrivées internationales au Canada, le reste des visiteurs provenant d'autres pays étrangers.

## DÉPENSES DES VISITEURS



Parallèlement, la part des dépenses pour des séjours d'une nuit ou plus provenant des visiteurs venus d'autres pays que les États-Unis est plus importante qu'elle ne l'était en 2002, année de notre précédent record d'arrivées. Une transformation remarquable s'est opérée : les voyageurs génèrent maintenant un plus haut rendement et proviennent d'un plus grand nombre de pays, et, du côté américain, ils sont plus enclins à voyager par avion.

## LA NOUVELLE VISION DU TOURISME DU CANADA



Toronto, Ontario – Max Coquard

Avancée par la leader du gouvernement à la Chambre des communes et ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme, l'honorable Bardish Chagger, la nouvelle vision du tourisme du gouvernement du Canada nous trace une voie concrète vers l'amélioration à long terme des arrivées internationales. Lancée en 2017, cette vision est un plan pangouvernemental qui prévoit des investissements dans des activités de marketing plus dynamiques et soutenues, des mesures qui faciliteront l'arrivée de visiteurs au pays et leurs déplacements sur le territoire, et une aide qui permettra aux entreprises et exploitants du secteur de rehausser leur offre de produits et services en faisant preuve d'innovation.

Des changements majeurs ont déjà été apportés aux politiques touchant ces trois piliers, soit le marketing, l'accessibilité et les produits. Nos crédits parlementaires annuels pour le renforcement du marketing seront stabilisés en 2018. La portée de certains accords sur le transport aérien a été examinée et élargie. Les obstacles à l'accès au pays ont été réduits, entre autres, avec la levée de l'exigence de visa pour les voyageurs mexicains et l'élargissement du réseau de centres de réception des demandes de visa en Chine.





Victoria-by-the-Sea, Île-du-Prince-Édouard – Tourisme Î.-P.-É., Stephen Harris

# COMMMEN- TAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

---

19	RENDEMENT DE LA STRATÉGIE
41	GESTION DES RISQUES
43	AUDIT INTERNE
44	SOMMAIRE FINANCIER

# RENDEMENT DE LA STRATÉGIE

## BUT

### Faire augmenter le nombre de visiteurs étrangers au Canada et accroître les recettes d'exportation du tourisme.

Nous avons activement concentré nos efforts de marketing à l'intention des visiteurs étrangers, un segment lucratif à valeur élevée. Ces visiteurs ont tendance à séjourner plus longtemps et à dépenser considérablement plus que les voyageurs canadiens. Ce segment à la valeur et au rendement élevés est donc le mieux indiqué pour favoriser la prospérité à long terme des entreprises touristiques canadiennes et du secteur en général.

Pour mesurer l'efficacité de notre stratégie axée sur les voyageurs à haut rendement et l'effet de nos initiatives sur le nombre de visiteurs, nous avons recours à diverses méthodes de calcul en matière de marketing auprès des consommateurs et de ventes interentreprises. Nous organisons aussi diverses activités de relations avec les médias pour donner lieu à une narration convaincante et évocatrice qui fait du Canada une destination de prédilection.

#### PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT

	CIBLE	RÉSULTAT
Arrivées attribuables à DC	1 335 000	1 393 395
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à DC	1,56 G\$	1,81 G\$



Parc provincial Brudenell River, Île-du-Prince-Édouard – Tourisme Î.-P.-É., John Sylvester

## Marketing auprès des consommateurs

Nous utilisons diverses méthodes pour évaluer les retombées de nos efforts de marketing auprès des consommateurs dans les marchés étrangers. Un modèle d'attribution de tiers, prenant en compte les données antérieures, les résultats actuels et certains facteurs externes, nous permet d'estimer de façon économique le nombre d'arrivées en provenance de nos marchés d'agrément qui sont attribuables à nos activités. Ce modèle a été élaboré à partir des données d'attribution que nous recueillons depuis 2007 et a été vérifié par des conseillers et des experts indépendants. En 2017, il a été utilisé pour la Corée du Sud, l'Inde et le Japon, et a servi de source de données complémentaires pour le Royaume-Uni, l'Australie, la France et l'Allemagne.

Étant donné que nous avons réinvesti le marché américain des voyages d'agrément il y a peu de temps, nous ne disposions pas des données antérieures nécessaires au calcul; il n'était donc pas possible d'utiliser ce modèle d'attribution du marketing. Pour ce marché, nous avons plutôt

mandaté un tiers pour mener une étude d'évaluation publicitaire, basée sur l'analyse statistique, dans le but de connaître l'influence de notre marketing de contenu et de nos tactiques dans les médias payants américains sur l'augmentation des voyages.

Pour ajuster et enrichir ces approches, nous avons recours à des outils de suivi en ligne ultraprécis. Nous avons utilisé ces technologies numériques de pointe aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie, en France et en Allemagne pour suivre les comportements de voyage et de réservation résultant de l'exposition à notre contenu numérique et en ligne.

En 2017, nos efforts de marketing auprès des consommateurs ont attiré au Canada plus d'un million de voyageurs, qui y ont dépensé plus de 1,2 milliard de dollars.

## Activités interentreprises

### Professionnels des voyages

En plus de faire de la promotion directement auprès d'eux, nous interpellons les consommateurs de façon indirecte par des activités promotionnelles avec les professionnels des voyages, comme les transporteurs aériens, les agences de voyages et les forfaitistes. Nous évaluons le rejaillissement de nos partenariats de marketing avec ces professionnels sur les ventes réelles dans tous nos marchés d'agrément. En 2017, ces partenariats nous ont valu près de 78 000 réservations de voyages depuis ces marchés, ce qui représente au-delà de 200 millions de dollars en recettes touristiques.

### Événements d'affaires

Nous tenons aussi le compte des réservations de réunions, congrès et voyages de motivation qui résultent de nos efforts. Notre programme d'événements d'affaires présente le Canada comme un pays où il est intéressant d'organiser des réunions et voyages de motivation par la promotion de la diversité de ses destinations, de ses installations de pointe, de son service de qualité supérieure et du caractère unique des expériences liées à ses produits. En 2017, notre programme aura généré plus de 321 millions de dollars en réservations pour des événements d'affaires internationaux et attiré l'inscription de près de 300 000 délégués.

Collectivement, nos trois canaux ont généré 1,39 million d'arrivées supplémentaires, 1,81 milliard de dollars en recettes touristiques et 226 millions de dollars en recettes fiscales fédérales<sup>8</sup>, appuyant par le fait même près de 13 800 emplois relevant du secteur touristique<sup>9</sup> au Canada.



Wolfville, Nouvelle-Écosse

8 —

Calcul à partir des données présentées dans *Recettes des administrations publiques attribuables au tourisme, 2016*, de Statistique Canada.

9 —

Calcul à partir des données présentées dans *Indicateurs nationaux du tourisme, quatrième trimestre de 2016*, de Statistique Canada.

## Relations avec les médias

Notre programme mondial de relations avec les médias a renforcé la prise en considération du Canada par les voyageurs de partout, aidant le pays à se faire présenter et encenser par les médias les plus influents. Grâce aux bonnes relations établies et à la narration éloquent, le Canada a reçu de nombreux honneurs en 2017, dont :

- le titre de **meilleure destination voyage** *Lonely Planet*;
- le titre de **destination de l'année** *Travel + Leisure*;
- **une place parmi les 10 destinations à surveiller** *Condé Nast Traveller*;
- **une place parmi les 52 endroits à visiter en 2017** *New York Times*;
- **une place dans la liste des destinations cool** *National Geographic Traveller*.



Iqaluit, Nunavut

Parmi nos activités de relations avec les médias menées en 2017, soulignons notre travail avec les partenaires en soutien à Canada 150. Ensemble, nous avons organisé 16 voyages de familiarisation pour 50 journalistes et influenceurs, voyages ayant mené à la rédaction de 115 récits sur les expériences de voyage canadiennes. Faisant aussi la promotion de Canada 150, nos activités collectives de relations publiques dans les marchés ont engendré la création près de 1 500 articles sur notre pays dans les médias, pour une portée de plus de 5,7 milliards au total et de plus de 464 millions dans les médias sociaux.

Ottawa, Ontario – Tourisme Ottawa



**PARMI NOS ACTIVITÉS DE  
RELATIONS AVEC LES  
MÉDIAS MENÉES EN 2017,  
SOULIGNONS NOTRE  
TRAVAIL AVEC LES  
PARTENAIRES EN  
SOUTIEN À  
CANADA 150.**

## OBJECTIF 1

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

*Dans nos divers programmes et initiatives de marketing, nous avons exploité la technologie pour raconter des histoires convaincantes et garder le Canada à l'esprit des voyageurs. Quel que soit l'appareil utilisé ou la plateforme visitée, nous avons présenté du contenu narratif personnalisé pour faire vibrer la corde sensible du globe-trotteur et l'inciter à placer le Canada dans sa liste de destinations à visiter.*

Le paramètre « considération active » mesure la proportion de voyageurs long-courriers de nos marchés qui envisagent activement d'aller au Canada dans les deux prochaines années. Ainsi, il reflète notre capacité à faire du Canada une destination de prédilection pour les voyageurs qui décident où passer leurs prochaines vacances. S'il est difficile de faire progresser cet indice d'une année à l'autre, notre résultat de 7,6 % est tout de même supérieur à celui de 2016, qui s'établissait à 6,9 %.

En ce qui concerne le nombre de pistes fournies aux partenaires, nous avons excellé. Les résultats exceptionnels du programme *Voyages génération Y*, le succès du programme *Accueillir l'Amérique* (particulièrement dans la deuxième moitié de l'année) ainsi que notre présence accrue dans les médias sociaux ont grandement contribué à cette réussite.

#### PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT

	CIBLE	RÉSULTAT
Considération active	8 %	7,6 %
Pistes pour les partenaires*	1,9 millions	4,3 millions

\* Le nombre de clients potentiels que nous relayons à nos partenaires de marketing aux fins de conversion en visites. Selon nous, ces voyageurs potentiels sont intéressés par le Canada et recherchent des renseignements propres à la destination, qui peuvent se trouver sur les sites des partenaires.

## Programme *Voyages génération Y*

Comme le segment de la génération Y continuait d'afficher une croissance parmi les plus rapides dans le secteur du tourisme mondial, nous en avons profité pour mettre l'accent sur la célébration du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada en 2017 avec un nouveau programme visant à inciter les jeunes canadiens à explorer leur propre pays. Nous avons aussi bonifié le programme d'un volet international dans le but d'encourager les Y des marchés cibles à choisir le Canada.

Les milléniaux sont des voyageurs assidus, qui font de longs séjours, qui dépensent beaucoup et qui sont susceptibles de recommander une destination et d'y revenir plusieurs fois au cours de leur vie. Les caractéristiques et la valeur hors du commun de ce segment ont fait pencher la balance dans notre décision de créer une campagne de marketing touristique spécialement adaptée pour les Y.

De concert avec Bell Média et 18 partenaires de l'industrie, nous avons mis au point une imposante campagne de contenu bilingue appelant les jeunes Canadiens à explorer les artères urbaines, les lieux de rassemblement et les sentiers sauvages de leur pays, et à créer au passage leurs propres expériences.

Profitant d'un accès aux nombreux médias détenus par Bell Média, à ses marques Much et Voyage Voyage et à son réseau solide de personnalités de talent, le programme a pu se décliner dans les canaux télévisés, radiophoniques, numériques et sociaux. Lancé en avril 2016, il a pris fin le 1<sup>er</sup> juillet 2017, jour du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada.

Portée  
d'auditoire de  
**89 %**

**34 M**  
d'impressions

**3,5 M**  
de vues pour  
les vidéos  
 



Toronto, Ontario – Thomas Kakareko



Rendement de la  
stratégie

Entre autres activités importantes, soulignons le lancement des sites *Web Infiniment Canada* et *Far & Wide*, les plateformes de contenu du programme. Nous avons mis en valeur plus de 150 expériences canadiennes uniques à l'aide de brefs webisodes, de contenu éditorial et d'offres, et recruté plus de 50 influenceurs sociaux pour relater leurs expériences en temps réel. Nous avons aussi organisé des concours en ligne sur le thème du 150<sup>e</sup> du Canada en collaboration avec des partenaires commerciaux.

Le programme a connu un succès retentissant. En plus d'un effet monstre sur les médias sociaux et d'une hausse considérable de 16 % des voyages, le programme a provoqué un changement positif de perceptions : les milléniaux canadiens sont maintenant beaucoup plus nombreux à dire que voyager au Canada en voiture est plus facile qu'ils ne le pensaient.



Montréal, Québec – Bell Media

**Objectifs de la campagne**    **Résultat**

<b>Toucher 4,4 millions de Canadiens de la génération Y</b>	<b>7,3 millions</b>
<b>Augmenter de 5 % le nombre de voyages</b>	<b>16 %</b>
<b>Créer 150 000 pistes pour nos partenaires</b>	<b>294 000</b>

*Bref, le programme Voyages génération Y a atteint tous ses objectifs et a été une réussite pour nous comme pour nos partenaires.*



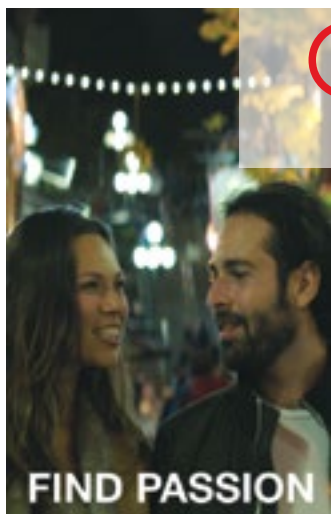
**Portée  
au-delà  
de nos  
frontières**

Nous avons aussi bonifié le programme d'un volet international dans le but d'encourager les Y des marchés cibles à choisir le Canada. Ce volet a été couronné de succès. Les voyages qui en ont découlé ont été intégrés aux résultats globaux, mais nous pouvons lui attribuer les gains spécifiques suivants :

- 300 millions de personnes touchées;
- 5 millions de visionnements de vidéos;
- 250 000 pistes pour les partenaires;
- des milliers de réservations supplémentaires au Canada.

Rendement de la  
stratégie

## Programme *Accueillir l'Amérique*



Notre réintégration du marché américain des voyages d'agrément en 2016 s'est amorcée avec *Accueillir l'Amérique*, un programme de trois ans qui promettait de faire découvrir le côté dynamique, inattendu et unique en son genre du Canada aux voyageurs américains potentiels. Nous avons raffiné notre cible pour nous concentrer sur les voyageurs à haut rendement dans les grandes villes ayant un accès aérien direct vers notre pays.

Le contenu narratif était la pierre angulaire de notre stratégie pour ce programme, étant donnée son efficacité pour atteindre les visiteurs potentiels et susciter leur engagement. Forts du succès du programme en 2016, nous nous sommes employés en 2017 à appliquer les leçons apprises, à creuser davantage nos données sur les publics et à créer des histoires plus parlantes et plus pertinentes sur le Canada. Nous avons continué de nouer des partenariats avec de grands médias américains pouvant mettre à contribution leur capital marque fort, leur influence, leur création de contenu et leur réseau de diffusion pour interpeller notre public cible. Résultat : du contenu ciblé et pertinent allant souvent au-delà du classique message touristique.

Outre la tenue d'une plateforme entièrement numérique offrant du contenu personnalisé, nous avons fait preuve d'agilité en mettant à l'essai de nouveaux canaux, dont Pinterest et Instagram. Nous avons pu déterminer quelles tactiques étaient les plus efficaces (publicités sur les médias sociaux, placements YouTube, résultats de recherche...), pour ainsi optimiser notre approche en temps réel.

**160 M** de vues pour  
les vidéos

**155 M** d'impressions

**11 M** de participations  
dans les médias  
sociaux

**+ de 300** articles  
dans les médias

**1 M** de pistes pour les  
partenaires



*Accueillir l'Amérique est notre plus grand programme d'investissement conjoint à ce jour, ayant attiré une participation et une contribution des plus fortes dans toutes les provinces et tous les territoires, en plus des villes, lieux de villégiature et entreprises partenaires du pays.*

Cette campagne unifiée a enregistré des résultats remarquables jusqu'à maintenant et est en bonne voie de remplir ses objectifs d'ici la fin de 2018. Nos partenaires ont joué un grand rôle dans le rayonnement de ce programme, contribuant ainsi à son succès.

*Accueillir l'Amérique* est un programme puissant grâce auquel le Canada a pu segmenter son public et gagner des visiteurs, particulièrement par la voie des airs. Et comme le gouvernement du Canada s'est engagé à stabiliser notre financement, ce qui était à l'origine un programme de marketing temporaire se transformera, dès 2018, en une présence permanente du Canada dans le marché américain des voyages d'agrément.

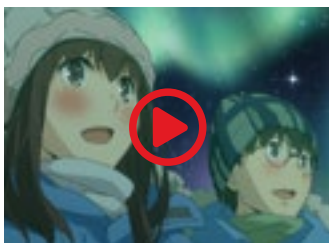
Objectifs du programme 2015 - 2018	Résultats à la fin de 2017
<b>1,035 million d'arrivées au Canada depuis les États-Unis*</b>	<b>924 000</b>
<b>629 millions de dollars en recettes touristiques*</b>	<b>605 millions</b>
<b>Ratio de 1,25:1 pour l'investissement conjoint avec les partenaires</b>	<b>1,25:1</b>

*\* Les cibles originales de 240 000 arrivées et de 155 millions de dollars en recettes touristiques ont été révisées après l'octroi de fonds supplémentaires dans le cadre du budget de 2016.*

## Le marketing en action



### Un hiver chaleureux au Canada



En 2017, nous avons collaboré avec le studio japonais à l'origine de *Your Name* (le film d'animation japonaise qui a dégagé le plus gros revenu brut de l'histoire) pour créer une vidéo de 30 secondes mettant en valeur la grande beauté du Canada en hiver.

Visant à montrer aux touristes japonais un mélange d'expériences urbaines et rurales en climat tempéré et saisonnier, cette vidéo touristique saisisait l'essence de l'hiver canadien en suivant en toute simplicité le parcours romantique d'un couple japonais dans le Grand Nord.

Collaboration passionnante et fructueuse, la vidéo a atteint plus d'un million de spectateurs et dépassé les 300 000 visionnements.



### Le pouvoir des médias sociaux : Instagram

Notre compte Instagram a franchi en 2017 le cap du million d'abonnés, dont bon nombre sont des voyageurs potentiels qui interagissent quotidiennement avec notre contenu inspirant. Il s'agit d'un de nos canaux qui croît le plus vite; l'an dernier, nous y avons compté plus de 13 millions d'interactions avec son contenu. Nous savions donc que le pouvoir de cette plateforme pouvait créer davantage d'occasions pour nos partenaires.

En 2017, nous avons lancé une série d'initiatives visant à aider les partenaires à établir un contact avec nos abonnés actifs :

- À l'arrivée de la nouvelle fonction d'Instagram, les stories, nous étions pour la première fois en mesure de transmettre des pistes à nos partenaires grâce à cette plateforme. Nos stories ont été vues 22 millions de fois et nous ont permis de générer 44 000 pistes.
- Par ailleurs, nous avons lancé une initiative pour que nos partenaires communiquent directement avec les voyageurs potentiels en pleins préparatifs de séjour. Ils ont pu répondre à des milliers de questions et ainsi inciter les voyageurs à choisir le Canada sans tarder.



## Le Food Busker



Peggy's Cove, Nouvelle-Écosse – Momme Halbe

Conteur naturel au style sans gêne, John Quilter est un entrepreneur, une personnalité médiatique et un chef de formation. Surnommé le Food Busker, il transmet régulièrement sa passion pour la nourriture sur sa chaîne YouTube, qui récolte plus d'un million de visionnements chaque mois. John est rassembleur : sa personnalité charmante plaît à un vaste auditoire.

Notre campagne au Royaume-Uni mettait en vedette cet aventurier gourmand dans une traversée culinaire du Canada. Il a emmené ses abonnés dans un voyage épique d'est en ouest, s'arrêtant chemin faisant pour produire des vidéos touristiques et des mets authentiques de qualité. Ses suggestions hors de l'ordinaire cadraient parfaitement avec l'approche du partenaire *The Guardian*, un quotidien britannique, qui présentait les vidéos culinaires et touristiques de John sur une plateforme consacrée au Canada. S'y ajoutait aussi du contenu exclusif qui enrichissait la narration, comme des entrevues, des suggestions d'itinéraires, des galeries photo et des textes de John.

Ces trois dernières années, notre collaboration avec John a mené à près de 16 millions de visionnements de vidéos, preuve que le charisme et le style influent du chef sont un gage de succès au Royaume-Uni.



## Campagne canadienne d'hiver en Corée du Sud

Notre équipe de marketing en Corée du Sud a adopté une approche intégrée pour mettre en valeur toutes sortes de produits d'hiver auprès des publics cibles.

Dans le but de stimuler les ventes au Canada, la campagne maximisait les liens entre les voyageurs potentiels et les fournisseurs de produits touristiques en misant sur la publicité auprès des consommateurs, un concours en ligne et des promotions avec les professionnels des voyages. Le concours a reçu plus de 18 000 participations, et plus de 60 produits d'hiver de principaux partenaires professionnels des voyages ont été présentés dans le portail Web et le moteur de recherche les plus consultés par les Coréens, en plus de nos propres canaux numériques.

Cette initiative multicanaux a profité des investissements conjoints de partenaires de tout le pays et d'un grand transporteur aérien, générant ainsi plus de 35 millions d'impressions et plus de 1 500 ventes de produits touristiques canadiens.

*Tout en réfléchissant aux succès de marketing de l'année dernière, nous continuerons de coopérer avec nos co-investisseurs pour améliorer la compétitivité de l'industrie canadienne du tourisme dans les années à venir.*



 **2018**   
**YEAR OF TOURISM**  
**L'ANNÉE DU TOURISME**  
中加旅游年

Nous voyons d'un bon œil le maintien de notre présence dans le marché américain des voyages d'agrément, rendu possible par la stabilisation des fonds prévue au budget de 2017. De plus, dans la foulée de la désignation de 2018 comme l'Année du tourisme Canada-Chine, nous renforcerons considérablement la visibilité de notre marketing en Chine. Nous ferons principalement la promotion des voyages familiaux et d'affaires dans ce marché. Dans tous nos marchés étrangers, nous favoriserons les arrivées pendant l'intersaison et vers les destinations moins connues du Canada.

## Événements d'affaires

*Les réunions, congrès et voyages de motivation forment depuis longtemps un segment lucratif des voyages d'affaires au Canada. Notre unité des événements d'affaires est chargée d'inciter les gens d'affaires de l'étranger à tenir leurs événements au Canada en fournissant à nos partenaires des pistes de qualité qui leur permettront de conclure des ventes. En invitant d'éminents décideurs et influenceurs et en participant à des salons professionnels tout autour du globe, nous présentons le Canada comme une destination synonyme de stabilité, de sûreté et de salubrité, et dotée d'une infrastructure de pointe pour la tenue d'événements.*



Victoria,  
Colombie-Britannique

Tout au long de 2017, de concert avec nos partenaires de l'Équipe Canada, nous avons ouvert la porte à des événements d'affaires en participant à divers grands salons internationaux, dont les suivants :

---

### Assemblée annuelle et exposition de l'American Society of Association Executives (ASAE)

Durant cette assemblée, 5 000 dirigeants d'associations ont pu découvrir les attraits de Toronto. Ces trois jours d'information, de réseautage et d'exposition nous ont permis, en compagnie de 40 partenaires de chez nous, de répondre à la question « Pourquoi le Canada? » et d'inciter les professionnels des réunions à découvrir la culture canadienne.

---

### IMEX America

C'est le plus grand événement pour les acheteurs aux États-Unis qui vise les influenceurs du secteur des réunions du monde entier. Le Canada était très bien représenté à ce salon, qui a attiré près de 6 000 professionnels du secteur. En compagnie de 62 partenaires de l'Équipe Canada, nous avons participé à 850 rencontres individuelles avec les acheteurs dans le pavillon du Canada pour rapporter de futurs voyages d'affaires et de motivation au pays.

---

### IBTM World (Institute of Business Travel Management)

Pour l'occasion, plus de 5 500 influenceurs du secteur des réunions du monde entier se sont rassemblés à Barcelone, ce qui nous a permis, avec nos partenaires, de répondre à la question « Pourquoi le Canada? » en tenant plus de 800 rencontres individuelles avec les acheteurs. Blair Rasmussen, le chef de cuisine du Vancouver Convention Centre, a régala les visiteurs du pavillon du Canada avec des délices d'ici, illustrant la réputation d'excellence de notre pays en matière de restauration.

Notre participation aux événements internationaux, dont l'objectif est d'inviter le monde entier au Canada pour combiner réunion, engagement et exploration, est bien agrémentée et soutenue par notre infrastructure interne. L'année 2017 nous a donné l'occasion de reconstruire nos assises sur le plan des ventes et du marketing, des possibilités avec les partenaires, de la gestion des données, de la recherche et des prévisions.



# L'ANNÉE 2017 NOUS A DONNÉ L'OCCASION DE RECONSTRUIRE NOS ASSISES.

Dans le cadre de cette refonte, nous avons revu notre modèle de partenariat pour y ajouter de nouveaux moyens de collaborer aux initiatives. Nous avons aussi lancé une plateforme numérique destinée à stimuler la tenue de réunions, congrès et voyages de motivation internationaux au Canada. Ciblent les planificateurs et les décideurs de partout, celle-ci fait partie de notre vaste stratégie de communication de marketing qui a pour but d'attirer des événements d'affaires chez nous. Offrant une expérience de qualité aux visiteurs et un accès facile à des renseignements pertinents, elle met en lumière la diversité des destinations et des propositions de voyages d'affaires et de motivation du Canada.



Pond Inlet, Nunavut – Michelle Valberg

*Nos activités de 2017 marquent un grand pas en avant dans le ciblage de clients dont le potentiel est élevé, le rendement supérieur, les besoins immédiats.*

## OBJECTIF 2

### Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

# LES PARTENARIATS STRATÉGIQUES DÉFINISSENT NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER AVEC L'INDUSTRIE POUR FAVORISER LE SUCCÈS COLLECTIF.



Edmonton, Alberta – Edmonton Tourism

Ainsi, nos campagnes de marketing et nos activités auprès des professionnels des voyages doivent leur succès à de solides partenariats avec le secteur public et à des investissements conjoints avec le secteur privé dans tous nos canaux et marchés. Les partenariats font partie

intégrante de notre travail, car c'est en jumelant les bons partenaires et en harmonisant les efforts de l'industrie que nous aidons les entreprises touristiques canadiennes à accroître leur portée et leur présence sur la scène internationale.

## PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT

	CIBLE	RÉSULTAT
<b>Ratio d'investissement conjoint avec les partenaires</b>	<b>0,9:1</b>	<b>1,1:1</b>
<b>Pourcentage de partenaires qui disent que les activités de Destination Canada les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires</b>	<b>85 %</b>	<b>88 %</b>

## Travailler ensemble

*C'est en tissant des liens stratégiques et commercialement avantageux avec des acteurs externes que nous pouvons engendrer la prospérité à long terme des entrepreneurs touristiques du Canada.*

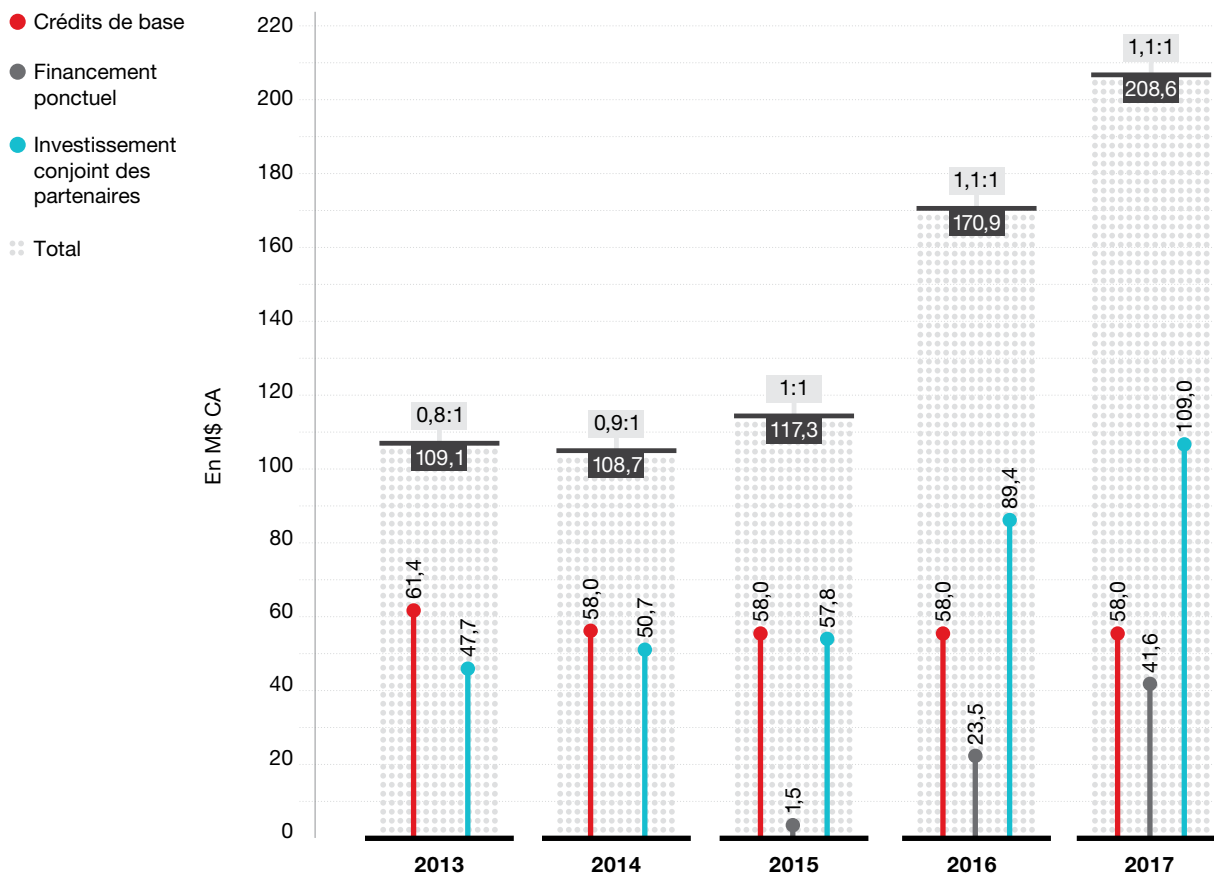
En 2017, nous avons noué un partenariat mondial de trois ans avec WestJet pour aligner nos stratégies de marketing dans les marchés étrangers que nous ciblons tous deux. Le tourisme récepteur au Canada en ressortira gagnant, car il profitera à la fois de nos efforts de marketing et de la constante expansion du réseau aérien de WestJet.

Toujours en 2017, nous avons conclu une entente pluriannuelle avec toutes les provinces, tous les territoires, 10 grandes destinations canadiennes et l'Association touristique autochtone du Canada afin d'harmoniser nos investissements et nos démarches de marketing dans les marchés étrangers prioritaires. Cet accord historique, intitulé *Étoile du Nord 2022*, ouvre la voie à un succès durable fondé sur l'exploitation de l'élan dont jouit actuellement le Canada. Il reconnaît que pour améliorer la compétitivité à long terme du pays, il faut nous unir sous la bannière de l'Équipe Canada et adopter une stratégie collaborative pertinente de haut rendement.

Pour assurer le succès d'*Étoile du Nord 2022*, il est impératif de comprendre concrètement combien les voyageurs dépensent au Canada, sur quoi ils dépensent et où ils le font. C'est pourquoi nous nous sommes alliés à certaines entreprises du secteur des services financiers, pour que celles-ci fournissent des données sur les transactions des consommateurs à l'Équipe Canada. Pour rehausser la qualité de l'information que nous en tirons, nous avons aussi conclu en 2017 une entente avec Statistique Canada grâce à laquelle nous obtiendrons une analyse approfondie de ces données en regard des statistiques sur le tourisme. Cette analyse brosera un tableau très précis des habitudes de consommation actuelles du public. L'association entre Statistique Canada et Destination Canada est un bel exemple de la nouvelle vision du tourisme qui se matérialise pour augmenter la compétitivité de l'industrie canadienne du tourisme.

Grâce aux partenariats ci-dessus, nous conjuguons nos efforts pour dégager de meilleures données sur les marchés, et ainsi mesurer plus précisément l'efficacité de nos initiatives et prendre des décisions plus éclairées.

## INVESTISSEMENT CONJOINT DES PARTENAIRES



Winnipeg, Manitoba – Ben Jaworskyj

## Salons professionnels et événements médiatiques

Les salons professionnels et les événements visant les médias, en favorisant les rencontres avec les agents de voyages, voyagistes et médias des marchés étrangers, sont des occasions pour les entreprises touristiques de vendre leurs produits et expériences. Par l'intermédiaire de plusieurs événements tenus ici et ailleurs en 2017, nous avons facilité l'accès aux marchés étrangers et élargi la portée de milliers d'entreprises touristiques canadiennes.

Après chaque salon professionnel, salon pour les médias ou événement d'affaires que nous organisons ou auquel nous participons, nous demandons aux participants de l'industrie dans quelle mesure nos programmes contribuent à leurs propres objectifs d'affaires. Nous le faisons au moyen de sondages, dont les résultats sont depuis longtemps un indicateur de la pertinence commerciale de nos activités.

En 2017, nous avons obtenu un score de 88 %, surpassant ainsi notre cible de 85 %. Voilà un signe éloquent de la valeur et de la pertinence de nos programmes pour l'industrie.

**LES SALONS PROFESSIONNELS  
ET LES ÉVÉNEMENTS VISANT  
LES MÉDIAS SONT  
DES OCCASIONS POUR  
LES ENTREPRISES  
TOURISTIQUES  
DE VENDRE LEURS  
PRODUITS ET  
EXPÉRIENCES.**





## Rendez-vous Canada

Notre événement phare pour l'industrie touristique au pays rassemble chaque année des vendeurs canadiens et des acheteurs de partout dans le monde, offrant une vitrine pour les nouveaux produits ainsi qu'un espace pour le réseautage et l'échange d'idées.

En 2017, Rendez-vous Canada a battu un record en attirant plus de 1 840 délégués – son plus haut taux de participation en 41 ans d'existence. Parmi les 567 organismes touristiques et les 32 entreprises touristiques autochtones qui y exhibaient des produits et services canadiens, toutes les provinces et tous les territoires étaient représentés. Nous avons aussi établi un nouveau record pour le nombre de rendez-vous tenus durant les trois jours du salon, qui a dépassé la barre des 29 000.



## Showcase Canada-Asie

Immense succès, l'événement Showcase Canada-Asie récemment tenu en Chine a réuni 130 fournisseurs canadiens et 118 acheteurs du domaine du tourisme. Ce salon annuel destiné aux professionnels des voyages, qui favorise les liens interpersonnels, est un excellent moyen pour les entreprises touristiques canadiennes d'établir des relations avec les acheteurs chinois.

Sur plusieurs jours, l'événement a permis la tenue d'environ 11 700 rencontres individuelles. Les exploitants d'entreprises touristiques autochtones du Canada y étaient plus nombreux que l'année précédente.

Le salon a permis de mettre 2018 en valeur comme l'Année du tourisme Canada-Chine. Marché du Canada enregistrant la plus forte croissance, la Chine représente une occasion en or d'exposer la myriade d'expériences qu'offre le Canada et d'exploiter le potentiel des voyageurs de la classe moyenne grandissante de la Chine.



## GoMedia Canada

GoMedia Canada révèle l'essence même des récits de voyage au Canada. Chaque année, l'événement donne l'occasion aux principaux influenceurs et médias touristiques canadiens et étrangers de rencontrer des représentants d'organismes touristiques provinciaux, territoriaux et régionaux du Canada, de grands établissements hôteliers, d'attractions et de sociétés de transport.

En collaboration avec Tourism Nova Scotia, nous avons co-organisé le salon 2017 à Halifax. Donnant lieu à près de 3 800 rendez-vous, l'événement a rassemblé 122 grands médias de nos marchés étrangers et 155 partenaires de l'industrie canadienne du tourisme. Les participants ont eu la chance de profiter d'activités de perfectionnement professionnel et de réseautage ainsi que d'excursions régionales leur faisant découvrir les plus grands charmes du Canada atlantique.

## OBJECTIF 3

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

*La promotion de l'excellence et l'amélioration des méthodes sont toujours des priorités pour nous. En 2017, nous avons pris des mesures pour appuyer les priorités du gouvernement, optimiser notre modèle opérationnel, assurer un investissement maximal dans les programmes et, ultimement, accroître la valeur que nous apportons à la population canadienne.*



Niagara-on-the-Lake, Ontario – Destination Canada

#### PARAMÈTRE DE MESURE DU RENDEMENT

	CIBLE	RÉSULTAT
Ratio des coûts de marketing et de ventes*	90 %	93 %

\* Pourcentage des dépenses totales, contributions en espèces des partenaires y comprises, consacré au marketing et aux ventes.

## Gains d'efficacité

En 2017, nous avons continué de consacrer la grande majorité de notre budget de fonctionnement (combinaison de nos crédits parlementaires et des investissements conjoints de nos partenaires) aux programmes de marketing tout en réduisant nos coûts indirects d'entreprise. Ainsi, 93 % de nos dépenses ont servi au marketing et aux ventes, ce qui excède notre cible de 90 %. Cette réorientation considérable de ressources vers les programmes a permis d'augmenter le pourcentage de nos crédits servant directement à la réalisation de notre mandat, de renforcer les occasions d'investissement conjoint et d'améliorer la présence canadienne sur le marché international.

## Une main-d'œuvre motivée, talentueuse et innovante

Nous ne saurions augmenter l'efficacité et réduire les coûts indirects d'administration sans une main-d'œuvre hautement motivée, talentueuse et innovante. Les stratégies et les programmes de ressources humaines que nous avons mis en place nous assurent d'avoir les bons employés, dotés des bonnes compétences, à la bonne place et au bon moment. En 2017, nous avons conclu une convention collective quinquennale avec nos employés syndiqués, gage de stabilité et de prévisibilité pour la gestion de nos coûts de fonctionnement et de nos budgets.

Pour créer un milieu de travail sain et respectueux, nous misons sur une stratégie qui met l'accent sur la santé mentale, un facteur déterminant dans la réalisation de nos priorités.

Dans le cadre de notre plan d'engagement et d'autonomisation des employés, nous faisons la promotion de Destination Canada comme milieu de travail favorisant l'engagement, l'autonomisation et la santé globale de son équipe.

## Optimisation des technologies

En 2017, nos efforts de renforcement de la protection contre les menaces informatiques ont mené à la création de plusieurs initiatives et éléments livrables. Parmi ceux-ci, notons l'élaboration d'une formation en bonne et due forme pour sensibiliser le personnel à la cybersécurité, d'une stratégie de gestion d'éventuelles cybermenaces et de réduction des risques, et d'un guide d'intervention en cas d'incident de cybersécurité. En 2018, nous poursuivrons cet élan en suivant l'évolution de l'environnement de sécurité et des niveaux de menace.

*Dans un souci constant d'augmenter l'efficacité et l'efficacité par la technologie, nous avons procédé à l'examen complet de notre utilisation des outils technologiques en 2016 et en 2017. Cet exercice nous a permis de dégager une série de recommandations à évaluer en 2018.*



# GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de notre gestion stratégique, nous effectuons une évaluation des risques d'entreprise, sur laquelle nous nous appuyons pour élaborer notre plan stratégique quinquennal, notre stratégie d'atténuation des risques et notre plan d'audit interne.

Le tableau ci-dessous présente les principaux risques associés à nos objectifs stratégiques ainsi que les mesures entreprises pour les atténuer. En 2017, aucun changement n'a été apporté à nos risques stratégiques ni aux niveaux de risque résiduel qui leur sont associés.

- Risque résiduel élevé
- Risque résiduel moyen
- Risque résiduel faible



Calgary, Alberta

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

### EFFICACITÉ DU MARKETING

.....

● 2017 ● 2016

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

**Mesures d'atténuation :** Nous avons continué de miser sur la puissance de la marque Canada sur la scène mondiale. En collaboration avec de multiples co-investisseurs, nous avons déployé dans nos marchés des stratégies de marketing novatrices et axées sur le contenu. Nous avons continuellement vérifié l'efficacité de nos investissements en médiatisation payée, en propriété et méritée, et utilisé les données recueillies pour orienter nos décisions d'investissement dans une optique d'optimisation constante. Nous avons communiqué les résultats aux co-investisseurs et aux acteurs du secteur afin d'augmenter notre valeur et notre apport au sein de l'industrie du tourisme. Nous avons fait un usage judicieux des ressources humaines et financières.

### MESURE DU RENDEMENT

.....

● 2017 ● 2016

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

**Mesures d'atténuation :** Nous avons eu recours à une série d'outils externes, dont des modèles d'attribution et des sondages exclusifs auprès des publics cibles dans nos marchés, pour mesurer les résultats de nos efforts de marketing. Nous avons aussi continué de collaborer avec nos partenaires et fournisseurs pour faire preuve d'innovation et normaliser les méthodes de mesure du rendement, dans la mesure du possible.

## VIE PRIVÉE

● 2017 ● 2016

*Le déploiement de technologies visant à cerner les champs d'intérêt et les passions des voyageurs, puis à adapter le marketing selon ces facteurs, nécessite la collecte, l'évaluation et l'utilisation de données sur la consommation des voyageurs. En conséquence, nos activités pourraient ne pas respecter ni surpasser les exigences réglementaires ou les attentes des consommateurs en matière de respect de la vie privée.*

**Mesures d'atténuation :** Nous avons continué d'appliquer des pratiques exemplaires pour évaluer de façon proactive les risques liés au respect de la vie privée et pour protéger les renseignements personnels. Nous entendons appliquer les recommandations découlant d'une évaluation exhaustive des facteurs relatifs à la vie privée pour nos activités actuelles et prévues. Nous veillons à régulièrement réviser, évaluer et mettre à jour nos processus et politiques en matière de vie privée selon les besoins.

## DEWISE

● 2017 ● 2016

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

**Mesures d'atténuation :** Nous avons maintenu un portefeuille d'investissement équilibré en répartissant nos investissements dans divers marchés de voyages d'agrément et d'affaires afin d'équilibrer les risques et de maximiser le rendement.

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

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

● 2017 ● 2016

*Diverses économies du monde, dans les marchés où nous investissons, pourraient connaître un important ralentissement de leur croissance, des changements dans leur paysage politique ou des changements sur le plan de la sécurité qui nuiraient aux voyages au Canada.*

**Mesures d'atténuation :** Nous avons conservé une approche d'investissement équilibrée dans notre portefeuille de marchés et avons veillé à la flexibilité des budgets alloués aux pays de façon à pouvoir les redistribuer au besoin. Nous avons continué d'offrir du soutien, des outils, des ressources et des occasions de vente aux acteurs de l'industrie pour les aider à faire face à la conjoncture mondiale, à se préparer à l'exportation et à développer leur entreprise.

### PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 3 *Accroître l'efficacité et l'efficacé au sein de l'organisation*

## GESTION DU CHANGEMENT ET DES TALENTS

● 2017 ● 2016

*Il est possible que nos besoins changeants en ce qui a trait aux habiletés et au talent compromettent le recrutement de candidats de choix, l'engagement des employés et la planification de la relève, ce qui aurait une incidence sur l'efficacité et l'efficacé au sein de l'organisation.*

**Mesures d'atténuation :** Nous avons continué de favoriser un environnement où la créativité et l'innovation sont encouragées, et avons soutenu les gestionnaires et les employés de tous les échelons en leur offrant les outils et les ressources nécessaires. Nous avons continué de faire connaître les obstacles, les possibilités, les priorités et les plans d'affaires de l'organisme à tous les employés, titulaires de charge et intervenants, tout en suivant et en évaluant assidûment l'efficacité de nos stratégies.

## AUDIT INTERNE

*Si notre audit externe est effectué par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), nous avons aussi un robuste mécanisme d'audit interne.*

Notre plan annuel d'audit interne se fonde sur les risques; nous l'avons intégré au processus d'évaluation des risques d'entreprise afin de concentrer nos efforts sur l'atténuation des risques les plus probables et les plus

dommageables. Nous confions cet audit interne à un cabinet externe, qui travaille indépendamment de la direction et rend compte directement au Comité de vérification et des pensions de notre conseil d'administration.

En 2017, ce cabinet a effectué trois audits :

---

**Audit 1** **Une évaluation des risques de fraude** d'après les résultats de l'examen spécial mené en 2014 par le Bureau du vérificateur général du Canada. Cette évaluation a mis en lumière les risques prioritaires et les démarches à privilégier. En réponse, la direction a dressé un plan d'action à déployer en 2018.

---

**Audit 2** **Un audit interne** de notre conformité à la Politique sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements (DVACE). Partie intégrante de notre travail, les déplacements sont essentiels pour présenter les meilleures campagnes de marketing qui soient à nos publics cibles et pour superviser adéquatement nos agences sous contrat. À la lumière de cet audit interne, il apparaît que nos rôles, responsabilités et processus sont généralement bien définis et consignés, et sont conformes à la Politique sur les DVACE et à nos objectifs d'affaires. Ces constatations concordent avec les constatations du rapport d'audit interne du BVG en 2016 selon lesquelles nos politiques, directives et instruments connexes sont harmonisés avec ceux du Conseil du Trésor conformément aux instructions relatives à l'article 89.

---

**Audit 3** **Une évaluation des risques** associés à nos politiques et procédures en matière d'approvisionnement et de contrats. Globalement, il en ressort que nous avons fait des progrès en matière d'atténuation des risques liés à l'approvisionnement et aux contrats, et d'uniformisation des procédures à l'échelle de l'organisme. Les recommandations portent sur la clarification des rôles et la mise en place des processus et contrôles nécessaires pour réduire les risques ainsi que sur l'amélioration des procédures concernant les contrats et la gestion des fournisseurs. Elles portent également sur l'établissement d'améliorations à apporter, par ordre de priorité, aux services d'approvisionnement et aux services juridiques pour accroître leur efficacité et sur la mise en place d'améliorations dans le processus d'examen des contrats.

Sous la direction du Comité de vérification et des pensions, nous avons élaboré des plans d'action tenant compte des recommandations de chacun de ces audits dans le but d'améliorer nos méthodes et de clarifier nos politiques.

## SOMMAIRE FINANCIER

*Nos états financiers sont préparés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP). Les paragraphes qui suivent donnent aux lecteurs un aperçu du contexte qui entoure nos états financiers de 2017, présentés dans la section suivante. Des notes afférentes à nos états financiers sont également fournies.*

### ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

La valeur des actifs financiers a augmenté de 7,7 millions de dollars, soit de 21 %, principalement grâce à une hausse des créances de 4,3 millions de dollars découlant de l'accroissement des contributions de partenaires reçues pour des programmes exécutés et facturés en 2017. Ont également contribué à cette augmentation des sommes totalisant 3,0 millions de dollars dues par d'autres entités du gouvernement du Canada, dont la majeure partie est liée à une vérification de la TPS/TVH nette remboursable par l'Agence du revenu du Canada (ARC) (voir note 15 des états financiers).

La valeur totale du passif a augmenté de 6,6 millions de dollars, soit de 32 %, par rapport à 2016. Cette hausse provient avant tout d'une augmentation des comptes créditeurs liés aux fournisseurs, qui concorde avec la hausse des contributions de partenaires et des charges connexes.

Cette hausse a toutefois été contrebalancée par une baisse de 1,4 million de dollars des produits reportés par rapport à 2016; cette baisse est due au fait que la plupart de nos accords de partenariat sont établis en fonction des années civiles et que le programme *Voyages génération Y*, une de nos principales campagnes pluriannuelles, a pris fin en 2017 en même

temps que les célébrations entourant le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada. Par ailleurs, les avantages incitatifs relatifs au bail de notre siège social à Vancouver continuent d'être amortis sur la durée du bail, ce qui a entraîné une réduction de 124 000 \$ en 2017.

La valeur des actifs non financiers a progressé de 0,5 million de dollars, soit de 14 %, par rapport à 2016. Cette progression est attribuable à l'accroissement des charges payées d'avance, y compris les montants liés aux assurances et à la location de bureaux, et au moment du versement des provisions à nos agents généraux des ventes (AGV).

Nous sommes en bonne position financière, avec un excédent accumulé de 21,4 millions de dollars au 31 décembre 2017, ce qui donne un excédent de 1,6 million de dollars pour l'exercice. Une partie de cet excédent est réservée à notre stratégie de réduction des risques liés aux régimes de retraite, une autre est liée aux immobilisations corporelles ayant une longue durée de vie utile estimative telles que les améliorations locatives, et le reste est attribuable au report de dépenses affectées aux campagnes de marketing, de même qu'à des coûts liés aux salaires et aux services généraux plus faibles que prévu.

## ÉTAT DES RÉSULTATS



Parc provincial Tatshenshini-Alsek, Colombie-Britannique – Noel Hendrickson

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017, l'état des résultats indique un léger excédent, soit 1,6 million de dollars. Le budget de 2017 inclus dans notre plan d'entreprise prévoyait un déficit de 4,2 millions de dollars en raison de dépenses considérables liées à la vente du volet à prestations déterminées du régime de retraite agréé, ce qui ne s'est pas concrétisé en 2017. Le total des produits a été de 9,0 millions de dollars supérieur au budget, tandis que les charges ont été supérieures de 3,2 millions de dollars. Les produits supplémentaires découlent principalement de la hausse des contributions

en espèces des partenaires. Notre équipe continue de montrer notre valeur aux acteurs de l'industrie du tourisme, ce qui se traduit par un degré accru de participation et d'investissement conjoint de la part de partenaires de tous les horizons. La totalité de ces produits supplémentaires a été directement investie dans des programmes et des campagnes de marketing. Ces produits sont inclus dans les investissements conjoints des partenaires, qui constituent un paramètre de mesure du rendement pour l'objectif 2.

## Crédits parlementaires

Notre financement provient majoritairement de crédits parlementaires du gouvernement du Canada. En 2017, nous avons profité de trois sources de crédits parlementaires totalisant 99,6 millions de dollars :

- 58,0 millions de dollars en crédits de base permanents;
- 10,0 millions de dollars destinés au programme *Accueillir l'Amérique*;
- 31,6 millions de dollars inscrits au budget fédéral de 2016 pour « promouvoir le Canada comme destination touristique de choix ».

Il a été annoncé dans le budget de 2017 que le financement ponctuel temporaire spécial destiné au programme *Accueillir l'Amérique* et à « promouvoir le Canada comme destination touristique de choix » serait rendu permanent au prochain exercice du gouvernement, lequel se terminera le 31 mars 2019.

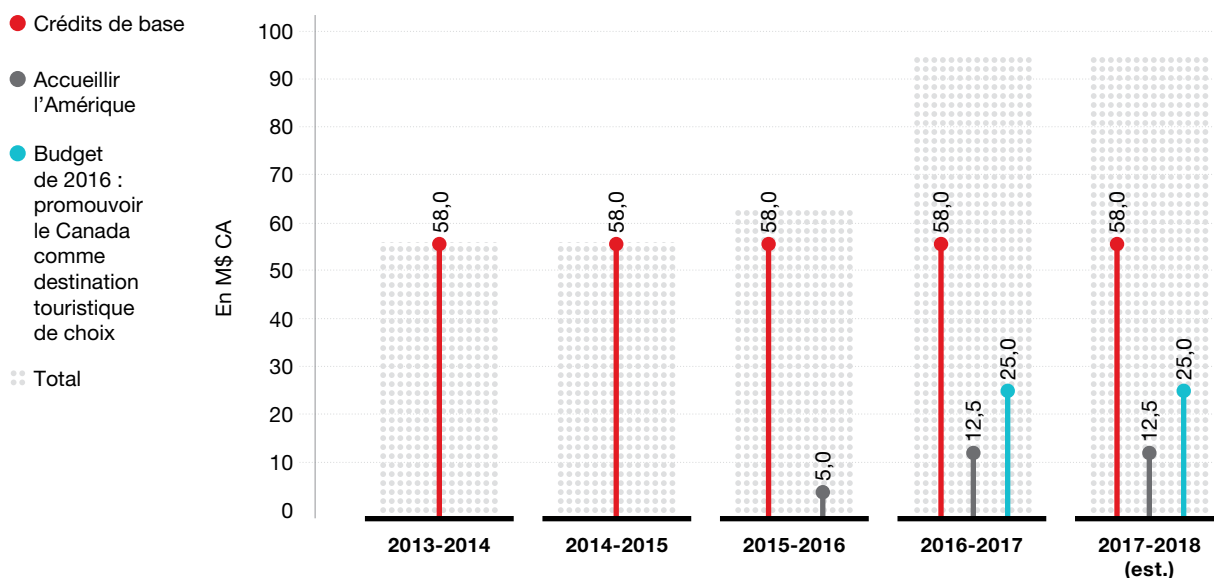
Pour 2017, le financement temporaire octroyé à *Accueillir l'Amérique* est considéré comme des « crédits parlementaires affectés »; il est décrit plus en détail à la note 2 des états

financiers. En 2018, comme tous les crédits parlementaires seront inclus dans les crédits de base, nous n'aurons plus à fournir séparément d'information concernant des crédits affectés.

Le graphique ci-dessous présente le total des crédits accordés par le gouvernement du Canada pour les cinq derniers exercices du gouvernement. À compter de 2018-2019, tous nos crédits parlementaires de 2017-2018 proviendront du financement de base, ce qui facilitera la planification à long terme, la planification pluriannuelle et l'établissement d'accords de partenariat. Cependant, nous continuons tout de même de chercher où dégager des économies opérationnelles pour être en mesure d'accomplir notre mandat de façon modulable, efficace et flexible.

Étant donné que notre exercice financier prend fin le 31 décembre et que l'exercice fédéral se termine le 31 mars, notre financement provient de deux exercices du gouvernement.

### CRÉDITS PARLEMENTAIRES PAR EXERCICE DU GOUVERNEMENT



## Contributions en espèces des partenaires

*Dans le but de tirer le maximum des crédits parlementaires, nous incitons d'autres organismes à investir avec nous dans les campagnes menées par Destination Canada.*

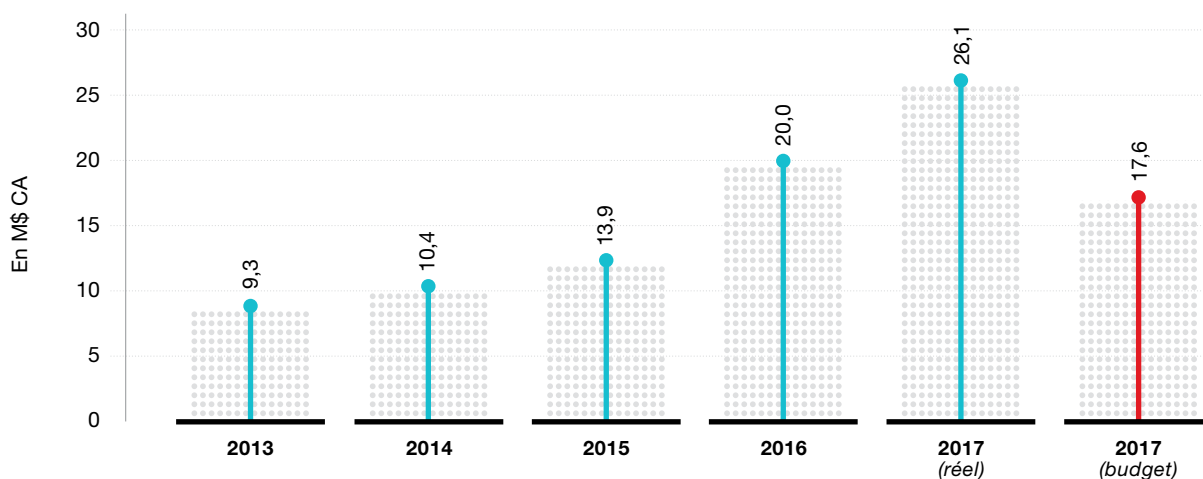
Aux termes d'accords d'investissement conjoint, les organismes partenaires nous aident à financer, par un apport en espèces ou en nature, diverses initiatives visant à promouvoir la marque Canada. Comme l'indique notre méthode comptable à la note 2 des états financiers, seules les contributions en espèces des partenaires sont comptabilisées à titre de produits à l'état des résultats. En 2017, les investissements conjoints des partenaires, y compris les investissements en espèces et en nature et ceux provenant de tiers, ont atteint un total de 109 millions de dollars, soit 22 % de plus qu'en 2016, ce qui représente notre meilleur résultat annuel à ce jour.

En 2017, la partie de ces contributions reçue en espèces s'est chiffrée à environ 26,1 millions de dollars. Comme l'illustre le graphique, les contributions de nos partenaires ne cessent d'augmenter. Au cours de l'année, nous avons continué d'élargir nos partenariats avec des

organismes de marketing provinciaux et territoriaux, des organismes de marketing de destination, des médias, des partenaires non traditionnels et des associations touristiques. Notre succès peut être mesuré à l'aune de la hausse de 6,0 millions de dollars, soit 30 %, des contributions des partenaires par rapport à 2016.

Parmi les contributions en espèces des partenaires, l'augmentation la plus forte a trait au programme de marketing *Accueillir l'Amérique*, le total des contributions s'établissant à 7,7 millions de dollars en 2017, contre 5,6 millions de dollars en 2016. Les contributions des partenaires ont considérablement augmenté pour les marchés et programmes suivants : la Chine (total de contributions de 4,5 millions de dollars), Événements d'affaires Canada (3,0 millions de dollars), le programme *Voyages génération Y* (2,5 millions de dollars) et le Royaume-Uni (2,2 millions de dollars).

### CONTRIBUTIONS EN ESPÈCES DES PARTENAIRES



## Charges

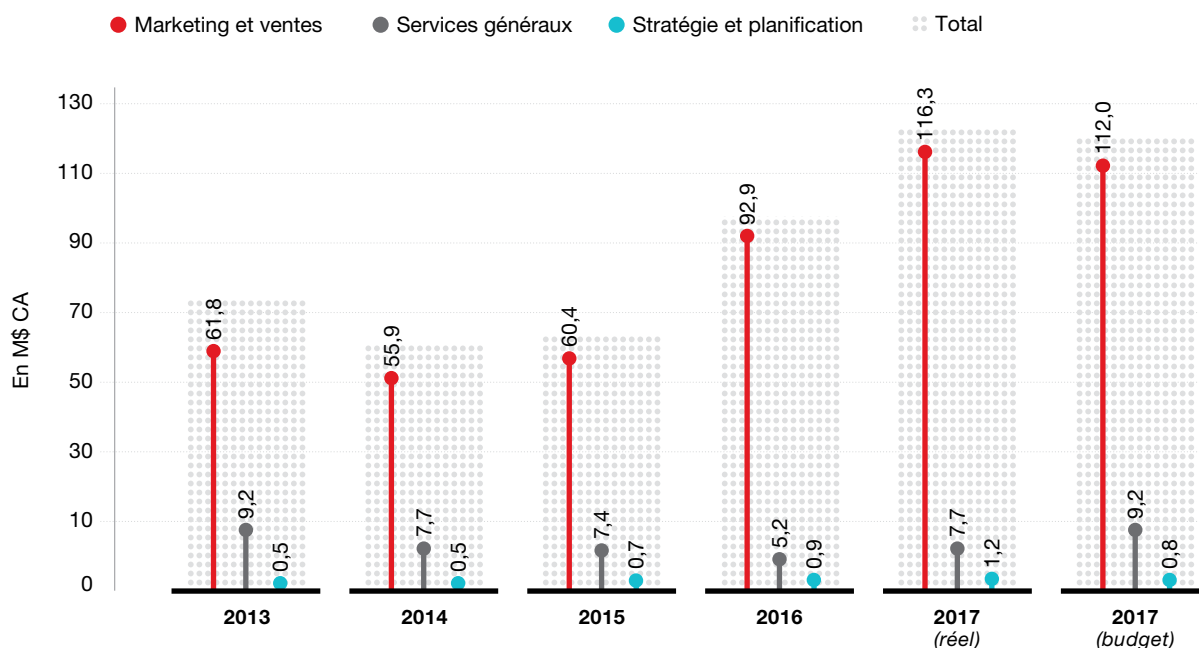
Les charges totales (excluant l'amortissement) ont augmenté de 26,3 millions de dollars pour atteindre 125,2 millions de dollars en 2017, en hausse de 26 % par rapport à 2016. Cette augmentation est principalement due à la hausse des charges liées à deux initiatives : le programme *Accueillir l'Amérique* et « promouvoir le Canada comme destination touristique de choix ».

Le coût de nos services généraux (excluant l'amortissement) a augmenté de 2,6 millions de dollars par rapport à 2016. Les dépenses de 7,7 millions de dollars engagées en 2017 représentent 6 % des charges totales (excluant l'amortissement), plutôt que la proportion de 7 % prévue au budget. L'année 2016 avait été inhabituelle, nos dépenses en services généraux n'ayant pas suivi l'augmentation du financement temporaire octroyé au programme *Accueillir l'Amérique* et à l'initiative « promouvoir le Canada comme destination touristique de

choix ». Cependant, nous étions mieux préparés pour 2017 et avons déployé les ressources nécessaires à ces deux initiatives spéciales au début de l'année. Nous continuons d'affecter la majeure partie de notre financement (93 %) au marketing et aux ventes et de miser sur les économies réalisées grâce au succès de notre initiative d'efficacité organisationnelle.

La confirmation du financement spécial accordé à *Accueillir l'Amérique* et à l'initiative « promouvoir le Canada comme destination touristique de choix » nous permettra de mieux planifier et déployer les ressources connexes, ce qui pourrait entraîner une légère augmentation du pourcentage des dépenses consacrées aux services généraux en 2018. Ces coûts atteindront ensuite un plateau au cours des années subséquentes, lorsque nous aurons un financement de base stable de 95,7 millions de dollars par exercice gouvernemental.

### CHARGES (EXCLUANT L'AMORTISSEMENT)







Calgary, Alberta – Katie Orlinsky

## PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT



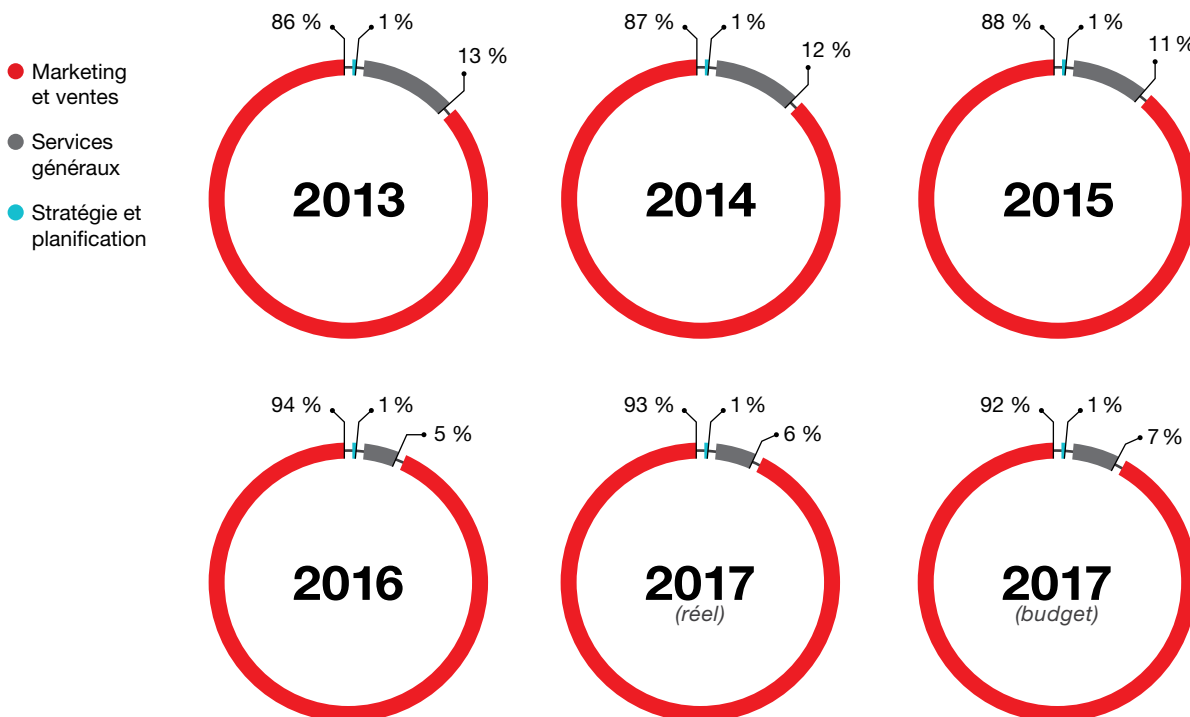
Pow-wow  
de la Première  
Nation Standing  
Buffalo,  
Saskatchewan –  
Tourism  
Saskatchewan,  
Greg Huszar  
Photography

### Pourcentage des charges globales consacrées au marketing et aux ventes

Comme mesure de l'efficacité et de l'efficacité de l'organisation, nous nous étions fixé pour 2017 un objectif plus élevé, selon lequel 90 % des charges devaient être consacrées au marketing et aux ventes. Nous avons ensuite décidé de passer cet objectif à 92 % en cours d'année comme le montre le graphique ci-dessous.

Nous avons dépassé cet objectif en 2017 en affectant 93 % des dépenses au poste du marketing et des ventes, ce qui dénote notre souci constant d'efficacité dans nos activités. Le graphique ci-dessous illustre la répartition de nos dépenses entre le marketing et les ventes, les services généraux, et la stratégie et la planification.

### CHARGES PAR TYPE EXPRIMÉES EN % DU TOTAL DES CHARGES

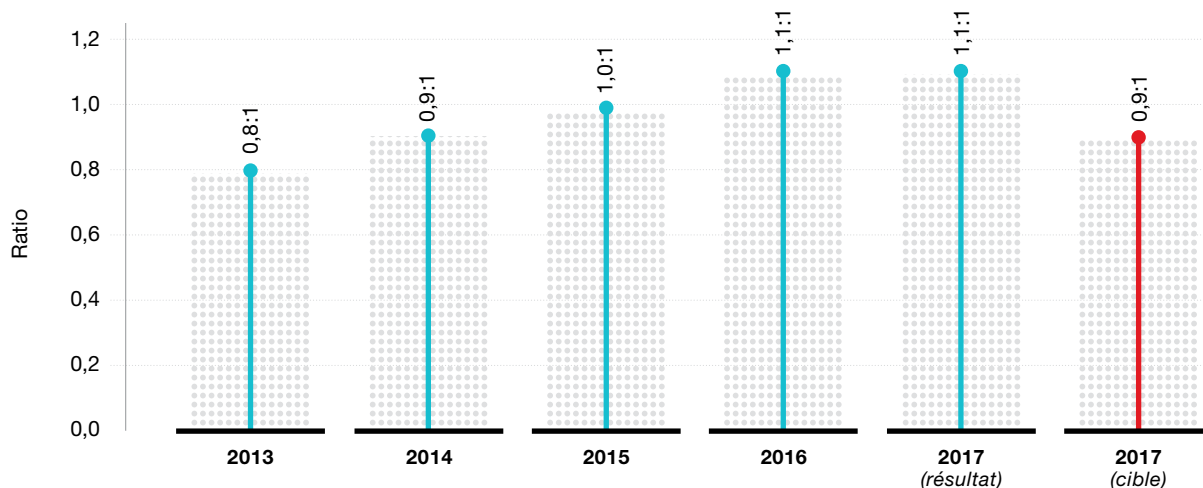


## Ratio des contributions des partenaires par rapport aux crédits parlementaires

*Nous comptons continuer d'accroître la valeur des contributions des partenaires.*

Nous nous étions fixé comme objectif d'atteindre un ratio de 0,9:1 pour 2017, étant donné l'augmentation notable de nos crédits parlementaires et le fait que nos partenaires disposent d'un budget limité et, pour certains, réduit par rapport aux années précédentes. Ce ratio représente la contribution de nos partenaires pour chaque dollar du financement du gouvernement. En 2017, nous avons dépassé notre objectif et atteint un ratio de 1,1:1 grâce au travail de chacune de nos équipes dans les marchés, aux efforts de notre équipe des Partenariats avec l'industrie et à l'initiative *Étoile du Nord 2022*. Cette dernière a commencé à porter ses fruits en 2017, se traduisant par une augmentation de la participation et des investissements des partenaires, et ce, une année plus tôt que ce qui avait été prévu dans le budget.

### RATIO DES CONTRIBUTION DES PARTENAIRES



## RÉGIMES DE RETRAITE DES EMPLOYÉS

*Nos employés bénéficient de régimes de retraite et d'avantages sociaux concurrentiels. Des précisions sur les avantages sociaux futurs sont fournies à la note 8 des états financiers. Notre régime de retraite canadien comporte un volet à cotisations déterminées et un volet à prestations déterminées.*

### Régime de retraite à prestations déterminées

Il fut un temps où tous nos employés participaient à un régime de retraite à prestations déterminées. Depuis août 2005, tous les nouveaux employés canadiens sont inscrits à un régime de retraite à cotisations déterminées. En 2017, le volet à prestations déterminées ne comptait plus que trois participants actifs. Ces participants sont passés au régime de retraite à cotisations déterminées le 30 décembre 2017.

### Régime de retraite à cotisations déterminées pour les employés canadiens

Le volet à cotisations déterminées vise les employés canadiens embauchés depuis le 1<sup>er</sup> août 2005. Nos cotisations à ce régime équivalent aux cotisations des employés à un régime enregistré d'épargne-retraite collectif en fonction d'un ratio de 1:1, jusqu'à concurrence d'un pourcentage donné qui varie en fonction de l'âge et des années de service de l'employé.

### Régime de retraite supplémentaire

Le régime de retraite supplémentaire prévoit des prestations de retraite dépassant les limites réglementaires pour certains employés canadiens. Avant 2013, nous utilisons une lettre de crédit pour garantir la valeur des prestations non capitalisées (la différence entre les obligations prévues et la valeur des actifs). Le régime de retraite supplémentaire est entièrement capitalisé. D'après l'évaluation actuarielle effectuée en septembre 2017, il continue d'être entièrement capitalisé, et aucune cotisation n'a dû être versée en 2017.

### Directive sur les régimes de retraite du gouvernement du Canada

Le gouvernement du Canada a décidé de se pencher sur les régimes de retraite de la fonction publique pour s'assurer qu'ils sont abordables, viables et comparables à ceux du privé. En 2015, il a donc émis une directive demandant aux sociétés d'État, y compris Destination Canada, de réformer leurs régimes de retraite avant la fin de 2017, en revoyant notamment le ratio de partage des coûts et l'âge de la retraite.

Nous avons terminé la mise en œuvre des modifications exigées et en avons avisé tous les participants au régime de retraite, après avoir consulté le syndicat. À la fin de 2017, nous avons terminé le processus et respectons l'ensemble des prescriptions de la directive.



Québec, Québec

# ÉTATS FINANCIERS

**55 ÉNONCÉ DE  
RESPONSABILITÉ  
DE LA DIRECTION**

**56 RAPPORT DE  
L'AUDITEUR  
INDÉPENDANT**

**62 NOTES AFFÉRENTES  
AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

Dans les notes et états financiers qui suivent, nous utilisons la dénomination sociale de notre organisme : Commission canadienne du tourisme.

---

# ÉNONCÉ DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

Le 8 mars 2018

La direction de la Commission canadienne du tourisme (CCT) est responsable d'exécuter les tâches qui lui sont confiées par le conseil d'administration. Cela comprend la préparation d'un rapport annuel et d'états financiers audités. La direction est responsable de préparer ces états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. D'autres données financières et informations opérationnelles présentées ailleurs dans le rapport annuel sont conformes à celles présentées dans les états financiers.

La direction est responsable de maintenir des systèmes internes de contrôle comptable conçus pour assurer de façon raisonnable la production de données financières pertinentes et fiables et la conformité des opérations aux exigences des autorités compétentes.

La direction est aussi responsable de maintenir des systèmes et des pratiques de contrôle des finances et de la gestion conçus pour assurer la conformité des opérations à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements s'y rapportant, à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* ainsi qu'aux règlements administratifs de la CCT. Ces systèmes et pratiques visent également la protection et le contrôle des actifs et le déroulement efficace des activités de la CCT. Par ailleurs, le comité de vérification et des pensions, nommé par le conseil d'administration, veille aux activités d'audit interne de la CCT et remplit les autres obligations qui lui sont confiées.

L'auditeur externe de la CCT, soit le vérificateur général du Canada, est responsable de l'audit des états financiers et de la production d'un rapport sur les états financiers.

Le président-directeur général,



DAVID F. GOLDSTEIN

Le vice-président principal des Finances et  
de la Gestion du risque, et chef des services  
financiers,



ANWAR CHAUDHRY

# RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

## À LA MINISTRE DE LA PETITE ENTREPRISE ET DU TOURISME

### Rapport sur les états financiers

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de la Commission canadienne du tourisme, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2017, et l'état des résultats, l'état des gains et pertes de réévaluation, l'état de la variation des actifs financiers nets et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

### Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### Responsabilité de l'auditeur

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

### Opinion

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Commission canadienne du tourisme au 31 décembre 2017, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.



## Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables des Normes comptables canadiennes pour le secteur public ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Commission canadienne du tourisme dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, aux règlements administratifs de la Commission canadienne du tourisme ainsi qu'aux instructions données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Pour le vérificateur général du Canada,



**MICHAEL B. ROBICHAUD, CPA, CA**  
Directeur principal

Le 8 mars 2018  
Vancouver, Canada

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2017 (en milliers)

	Note	31 déc. 2017	31 déc. 2016
<b>Actifs financiers</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	22 830 \$	21 288 \$
Créances			
Contributions des partenaires		5 603	1 353
Gouvernement du Canada		4 007	1 034
Autres		23	26
Actif au titre des prestations constituées	8	12 114	13 051
Placements de portefeuille	5	372	463
		44 949	37 215
<b>Passifs</b>			
Créditeurs et charges à payer			
Fournisseurs		18 766	11 049
Rémunération des employés		1 394	1 215
Gouvernement du Canada		188	81
Passif au titre des prestations constituées	8	5 978	5 919
Produits reportés		122	1 476
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail		807	931
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations		164	164
		27 419	20 835
<b>Actifs financiers nets</b>		17 530	16 380
<b>Actifs non financiers</b>			
Charges payées d'avance et autres actifs		2 163	1 402
Immobilisations corporelles	7	1 687	1 974
		3 850	3 376
<b>Excédent accumulé</b>	10	21 380 \$	19 756 \$

Engagements et éventualités (notes 14 et 15); les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du conseil d'administration



**BEN COWAN-DEWAR**  
Membre du conseil  
d'administration



**PAT MACDONALD**  
Membre du conseil  
d'administration

## ÉTAT DES RÉSULTATS

Pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers)

	Note	Budget 2017	2017	2016
<b>Produits</b>				
Contributions des partenaires		17 551 \$	26 057 \$	20 010 \$
Autres		1 002	1 538	1 232
		18 553	27 595	21 242
<b>Charges</b>				
	12			
Marketing et ventes	11	111 971	116 308	92 876
Services généraux		9 157	7 730	5 181
Stratégie et planification		822	1 156	916
Amortissement des immobilisations corporelles		397	365	311
		122 347	125 559	99 284
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada		(103 794)	(97 964)	(78 042)
Crédits parlementaires	9	99 565	99 570	81 476
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>		(4 229)	1 606	3 434
<b>Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice</b>		19 809	19 809	16 375
<b>Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice</b>		15 580 \$	21 415 \$	19 809 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## ÉTAT DES GAINS ET PERTES DE RÉÉVALUATION

Pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers)

	2017	2016
<b>Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice</b>	(53) \$	593 \$
Pertes non réalisées attribuables au cours du change	(35)	(53)
Montants reclassés dans l'état des résultats	53	(593)
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice	18	(646)
<b>Pertes de réévaluation accumulées à la fin de l'exercice</b>	(35) \$	(53) \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## ÉTAT DE LA VARIATION DES ACTIFS FINANCIERS NETS

Pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers)

	Note	Budget 2017	2017	2016
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>		(4 229) \$	1 606 \$	3 434 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	7	(145)	(78)	(497)
Amortissement des immobilisations corporelles	7	397	365	311
		252	287	(186)
<b>Effet de la variation des autres actifs non financiers</b>				
Augmentation des charges payées d'avance		—	(761)	(253)
		—	(761)	(253)
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes)		—	18	(646)
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets		(3 977)	1 150	2 349
<b>Actifs financiers nets au début de l'exercice</b>		16 380	16 380	14 031
<b>Actifs financiers nets à la fin de l'exercice</b>		12 403 \$	17 530 \$	16 380 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers)

	Note	2017	2016
<b>Activités de fonctionnement :</b>			
Rentrées de fonds :			
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	9	99 570 \$	81 476 \$
Contributions des partenaires		20 453	22 140
Divers		1 275	2 046
Intérêt		278	151
		121 576	105 813
Sorties de fonds :			
Paiements en espèces aux fournisseurs		(107 008)	(86 723)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés		(13 042)	(12 898)
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement		1 526	6 192
<b>Activités d'investissement en immobilisations :</b>			
Acquisition d'immobilisations corporelles		(78)	(931)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations		(78)	(931)
<b>Activités de placement :</b>			
Cession de placements de portefeuille		76	57
Flux de trésorerie provenant des activités de placement		76	57
<b>Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice</b>			
		18	(646)
<b>Augmentation nette de la trésorerie durant l'exercice</b>			
		1 542	4 672
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>			
		21 288	16 616
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>			
		22 830 \$	21 288 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

## 1. POUVOIRS, OBJECTIFS ET INSTRUCTIONS

La Commission canadienne du tourisme (la CCT), créée le 2 janvier 2001 en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme (la Loi)*, est une société d'État désignée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La CCT est mandataire de Sa Majesté du chef du Canada. Toutes les obligations de la CCT sont donc les obligations du Canada. La CCT n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Comme il est précisé à l'article 5 de la *Loi*, la CCT a pour mission de :

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

En décembre 2014, le décret C.P. 2014-1378 a été pris en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et donne instruction à la CCT de mettre en œuvre des réformes des régimes de retraite. Ces réformes visent à faire en sorte que les régimes de retraite des sociétés d'État prévoient un ratio de partage des coûts 50:50, pour le service courant, au titre des cotisations au régime entre les employés et l'employeur, au 31 décembre 2017. Le ratio de partage des coûts 50:50 était complètement mis en œuvre au 31 décembre 2017.

En juillet 2015, la CCT a reçu les instructions C.P. 2015-1109 en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, lui donnant instruction d'harmoniser ses politiques, lignes

directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, d'une manière conforme à ses obligations légales, et de rendre compte de la mise en œuvre de ces instructions dans son prochain plan d'entreprise. La CCT a mis en œuvre sa nouvelle politique sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements le 21 août 2015, conformément aux exigences des instructions.

## 2. 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

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

Comme la date de fin d'exercice de la CCT est le 31 décembre, alors que celle du gouvernement du Canada est le 31 mars, la CCT est financée par des parts de crédits provenant de deux exercices du gouvernement. Voir la note 9.

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

La CCT n'est pas autorisée à excéder les crédits parlementaires approuvés.

#### b) Contributions des partenaires

La CCT mène des activités de marketing en partenariat avec divers organismes canadiens et étrangers. Lorsque la CCT assume les risques financiers d'une activité de marketing, les contributions reçues d'un organisme partenaire sont comptabilisées à titre de produits dans l'exercice au cours duquel se déroule l'activité de marketing. Les contributions de partenaires obtenues alors que l'activité correspondante n'a pas encore eu lieu 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 la CCT, 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, au poste Services

généraux. Les gains et pertes non réalisés sont présentés dans l'état des gains et pertes de réévaluation et dans l'état de la variation des actifs financiers nets. La CCT ne se couvre pas contre les risques de fluctuation des taux de change.

#### e) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués de soldes bancaires et d'un dépôt à terme du marché monétaire. Ces éléments sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et sont sujets à un risque négligeable de changement de valeur. Voir la note 4.

#### 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. Voir la note 5.

#### 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 ils se rapportent sont rendus. Les charges payées d'avance se composent de charges de programme et de fonctionnement, comme les frais d'abonnement et ceux liés aux salons professionnels.

#### h) Immobilisations corporelles

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

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

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

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

#### **i) Produits reportés**

Les produits reportés consistent en contributions reportées des organismes partenaires et en crédits affectés du gouvernement du Canada. Les contributions reçues des organismes partenaires sont comptabilisées à titre de produits reportés jusqu'au moment où a lieu l'activité de marketing ou l'événement auquel elles se rapportent. Les crédits affectés reçus du gouvernement du Canada sont comptabilisés à titre de produits reportés jusqu'à ce que soient satisfaits les critères et les stipulations qui ont donné lieu au passif. Au 31 décembre 2017 et 2016, le solde des produits reportés se composait uniquement de contributions reportées des 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. La CCT comptabilise des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations en raison de ses 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 dans le calcul du coût de fonctionnement net. Voir la note 7.

#### **l) Avantages sociaux futurs**

La CCT propose à ses 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, des avantages postérieurs 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. La CCT cotise annuellement à certains régimes de retraite selon ce que précise l'évaluation actuarielle visant à déterminer les cotisations nécessaires pour que la CCT remplisse ses obligations à l'égard des avantages sociaux futurs, conformément à la réglementation actuelle à ce sujet. Les prestations de retraite sont automatiquement ajustées au coût de la vie en fonction des hausses de l'indice des prix à la consommation.

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



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

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne 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 2017, la DMERCA a été évaluée à 7,6 ans (8,6 ans en 2016) pour le régime de retraite agréé des employés de la CCT (RRA), à 0 an (0 an en 2016) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 11,2 ans (12,2 ans en 2016) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (régime universel), à 7 ans (7 ans en 2016) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 13 ans (13 ans en 2016) pour les prestations de départ et à 13 ans (13 ans en 2016) pour les prestations de congé de maladie.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni ou aux États-Unis participent aux régimes à prestations déterminées du ministère des Affaires étrangères administrés par le gouvernement du Canada. Les actifs de ces régimes ne peuvent être répartis parmi les employeurs participants; il s'agit de régimes de retraite multi-employeurs, qui sont comptabilisés à titre de régimes à cotisations déterminées. Les cotisations de la CCT 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 la CCT est tenue, en vertu de la loi actuelle, de modifier le taux de ses cotisations dans l'éventualité d'un déficit actuariel. Les cotisations correspondent aux obligations totales au titre des prestations constituées de la CCT à l'égard de ces employés et elles sont passées en charges au cours de l'exercice où les services sont rendus.

### m) Instruments financiers

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

### n) Incertitude d'évaluation

La préparation des états financiers conformément aux NCSP du Canada exige de la direction qu'elle fasse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs présentés à la date des états financiers ainsi que sur les produits et les charges comptabilisés dans les exercices visés. Les résultats réels pourraient donc différer de ces estimations de façon 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 et aux éventualités.

### o) Opérations entre apparentés

En vertu du principe de la propriété commune, la CCT est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Les opérations de la CCT avec ces entités sont effectuées dans le cours normal de ses activités et sont comptabilisées à la valeur d'échange.

### p) Services fournis sans frais et contributions en nature de partenaires

Le Bureau du vérificateur général du Canada fournit des services d'audit sans frais à la CCT aux fins de l'audit annuel de ses états financiers. Dans le cours normal de ses activités, la CCT reçoit de ses partenaires certaines contributions en nature, y compris le transfert de divers types de biens et services qui aident à l'exécution des programmes. Les services d'audit et les contributions en nature des partenaires ne sont pas comptabilisés dans les états financiers.

### 3. CHANGEMENTS COMPTABLES À VENIR

La CCT devra obligatoirement appliquer les normes suivantes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 :

- SP 2200, *Information relative aux apparentés* : Cette nouvelle norme définit ce qu'on entend par un apparenté et établit les informations à fournir relativement aux opérations entre apparentés.
- SP 3210, *Actifs* : Ce chapitre fournit des indications sur l'application de la définition des actifs énoncée au chapitre SP 1000, *Fondements conceptuels des états financiers*, et établit des normes générales relatives aux informations à fournir à leur sujet.
- SP 3320, *Actifs éventuels* : Ce chapitre fournit une définition des actifs éventuels et établit les normes relatives aux informations à fournir à leur sujet.
- SP 3380, *Droits contractuels* : Ce chapitre fournit une définition des droits contractuels et établit les normes relatives aux informations à fournir à leur sujet.
- SP 3420, *Opérations interentités* : Ce chapitre établit des normes de comptabilisation et d'information applicables aux opérations conclues entre des entités du secteur public qui sont comprises dans le périmètre comptable d'un gouvernement, tant du point de vue du prestataire que de celui du bénéficiaire.

La CCT devra obligatoirement appliquer la norme suivante à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 :

- SP 3430, *Opérations de restructuration* : Ce chapitre définit ce qu'est une opération de restructuration et établit des normes sur la comptabilisation des actifs et des passifs transférés dans le cadre d'une opération de restructuration.

La CCT évalue actuellement l'incidence qu'auront ces normes sur ses états financiers.

#### 4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en milliers)	2017	2016
Soldes bancaires	22 312 \$	20 878 \$
Dépôt à terme du marché monétaire	518	410
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	22 830 \$	21 288 \$

#### 5. PLACEMENTS DE PORTEFEUILLE

La CCT détient des placements de portefeuille qui consistent en des obligations gouvernementales provinciales canadiennes dont les échéances sont étalées de 2019 à 2031.

(en milliers)	Émetteur	Échéance	Coût	Intérêts cours jusqu'à présent	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur à l'échéance
	Province de Québec	1 <sup>er</sup> déc. 2019	76 \$	14 \$	90 \$	91 \$	94 \$
	Province de la Nouvelle-Écosse	2 déc. 2021	60	13	73	75	82
	Province de l'Ontario	2 déc. 2023	47	12	59	60	70
	Province de l'Ontario	2 déc. 2025	51	14	65	67	84
	Province de la Colombie-Britannique	18 déc. 2028	32	9	41	43	59
	Province de l'Ontario	2 déc. 2031	33	11	44	46	70
			299 \$	73 \$	372 \$	382 \$	459 \$

## 6. CONVERSION DES DEVISES

La CCT est exposée au risque de change, étant donné qu'une part importante de ses produits et de ses charges est gagnée ou engagée, et par conséquent reçue ou payée, en devises autres que le dollar canadien. Le risque de change est lié aux fluctuations des taux de change, qui peuvent avoir une incidence sur les résultats financiers de la CCT. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux de change et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations.

Le tableau suivant donne la composition en devises des comptes sous-mentionnés, à l'exception des soldes en devise canadienne, au 31 décembre 2017 :

Devise (en milliers)	Trésorerie		Créances		Créditeurs et charges	
	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien
Dollar australien	251	246 \$	—	— \$	55	53 \$
Yuan chinois	5 446	1 050	—	—	17 390	3 352
Euro	1 063	1 598	10	15	321	482
Livre britannique	651	1 103	—	—	252	427
Yen japonais	11 797	131	—	—	73 005	814
Peso mexicain	458	29	—	—	11	1
Won sud-coréen	38 313	45	—	—	—	—
Dollar américain	1 999	2 509	36	45	278	349
<b>Total en équivalent canadien</b>		<b>6 711 \$</b>		<b>60 \$</b>		<b>5 478 \$</b>

Au 31 décembre 2017, si les devises ci-dessus s'étaient affermiées de 10 pour cent par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains de change non réalisés auraient augmenté d'environ 128 000 \$ (hausse de 57 000 \$ en 2016). Si les devises ci-dessus s'étaient affaiblies de 10 pour cent par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains de change non réalisés auraient reculé d'environ 128 000 \$ (baisse de 57 000 \$ en 2016). Les pertes de change réalisées, comptabilisées au poste Services généraux de l'état des résultats, totalisent 211 000 \$ en 2017 (gains de 208 000 \$ en 2016).

## 7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en milliers)

	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives*	Ameublement de bureau	Total pour 2017
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	550 \$	19 \$	1 980 \$	275 \$	2 824 \$
Acquisitions	69	—	9	—	78
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	619	19	1 989	275	2 902
Amortissement cumulé, début de l'exercice	330	16	386	118	850
Charge d'amortissement	110	1	209	45	365
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	440	17	595	163	1 215
Valeur comptable nette	179 \$	2 \$	1 394 \$	112 \$	1 687 \$

(en milliers)

	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives*	Ameublement de bureau	Total pour 2017
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	327 \$	19 \$	1 706 \$	275	2 327 \$
Acquisitions	223	—	274	—	497
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	550	19	1 980	275	2 824
Amortissement cumulé, début de l'exercice	265	15	188	71	539
Charge d'amortissement	65	1	198	47	311
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	330	16	386	118	850
Valeur comptable nette	220 \$	3 \$	1 594 \$	157	1 974 \$

\* Les coûts de désaffectation de bureaux loués sont compris dans le coût des immobilisations corporelles et dans l'amortissement cumulé.

Presque toutes les immobilisations corporelles de la CCT sont au Canada. Il n'y a aucune immobilisation affectée en vertu de la loi dans le but de régler des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations.

## 8. ACTIF/PASSIF AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES

La CCT propose des régimes d'avantages sociaux futurs à ses employés en poste au Canada et à l'étranger. Les régimes et avantages offerts sont présentés dans le tableau suivant :

Employés admissibles	Nom du régime	Nature du régime	Cotisants	Traitement comptable
<b>Canada</b>	Régime de retraite agréé des employés de la CCT – volet à prestations déterminées	Régime à prestations déterminées par capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime de retraite agréé des employés de la CCT – volet à cotisations déterminées	Combinaison d'un régime à cotisations déterminées et d'un régime enregistré d'épargne-retraite collectif	CCT et participants au régime	Régime à cotisations déterminées
	Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT – volet à prestations déterminées	Régime à prestations déterminées par capitalisation partielle	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT – volet à cotisations déterminées	Régime à cotisations déterminées	CCT	Régime à cotisations déterminées
	Régime d'avantages complémentaires de retraite des employés canadiens	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
<b>Chine, Japon et Corée du Sud</b>	Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	CCT	Régime à prestations déterminées
<b>États-Unis</b>	Régime de retraite agréé des employés américains travaillant aux États-Unis	Régime multi-employeurs à prestations déterminées par capitalisation	CCT	Régime à cotisations déterminées
	Régime de retraite agréé des employés canadiens travaillant aux États-Unis	Régime multi-employeurs à prestations déterminées par capitalisation	CCT	Régime à cotisations déterminées
	Régime d'avantages complémentaires de retraite de certains employés en poste aux États-Unis	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
<b>Royaume-Uni</b>	Régime de retraite des employés recrutés sur place du Haut-Commissariat du Canada	Régime multi-employeurs à prestations déterminées par capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à cotisations déterminées
<b>Canada, Chine, Japon, États-Unis et Royaume-Uni</b>	Indemnités de départ pour certains employés canadiens et employés recrutés sur place des bureaux à l'étranger	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	CCT	Régime à prestations déterminées

## Régimes à cotisations déterminées

### Canada

La CCT a créé un régime de retraite à cotisations déterminées pour ses employés non syndiqués qui travaillent au Canada et ont été embauchés le 1<sup>er</sup> août 2005 ou après. Le 30 janvier 2007, les employés syndiqués de la CCT travaillant au Canada ont accepté de participer au régime à cotisations déterminées à compter du 8 mars 2007. Cette décision a une incidence sur les employés syndiqués embauchés le 1<sup>er</sup> août 2005 ou après.

Les charges totales de la CCT au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 467 000 \$ en 2017 (424 000 \$ en 2016).

En outre, la CCT offre un régime supplémentaire à cotisations déterminées aux cadres supérieurs dont les cotisations au régime à cotisations déterminées sont limitées par la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les prestations constituées sont versées chaque année et considérées comme étant non significatives aux fins des états financiers de la CCT.

### États-Unis et Royaume-Uni

La CCT participe également à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations déterminées couvrant les employés en poste aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ces régimes, dont les cotisations s'établissaient à 238 000 \$ en 2017 (227 000 \$ en 2016), sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

## Régimes à prestations déterminées

### Canada

La CCT participe à un certain nombre de régimes à prestations déterminées au Canada, offrant à ses employés des avantages complémentaires de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi.

Depuis le 2 janvier 2004, les régimes en place comprennent un régime de retraite agréé et un régime de retraite supplémentaire prévoyant des prestations de retraite en sus de la limite prescrite. Dans ces régimes, les prestations de retraite sont déterminées d'après le nombre d'années de service et les gains moyens à la retraite. Le régime de retraite agréé est financé par les cotisations de la CCT et celles des participants. En vertu des lois régissant les régimes de retraite, la CCT verse des cotisations établies en fonction d'une

évaluation actuarielle et assume l'ultime responsabilité de voir à la capitalisation adéquate du régime au fil des ans. Depuis le 2 janvier 2004, les obligations découlant du régime de retraite supplémentaire sont financées annuellement sur la base d'une hypothétique cessation du régime, en fonction d'un rapport d'évaluation préparé par l'actuaire.

En 2016, la CCT a offert aux anciens participants du volet à prestations déterminées du régime agréé qui avaient droit à une pension différée la possibilité de transférer la valeur de leurs prestations de retraite en dehors du régime agréé. Par conséquent, trois membres ont décidé de transférer leurs prestations constituées en vertu du régime de retraite en dehors du régime de retraite en 2017 (quatre membres en 2016). Les obligations de retraite correspondantes ont été liquidées en 2017, ce qui s'est traduit par une perte de 21 000 \$ (295 000 \$ en 2016).

Le volet à prestations déterminées du régime agréé et du régime supplémentaire a pris fin le 30 décembre 2017, date à laquelle a pris effet un gel des prestations des participants au régime.

### Chine, Japon et Corée du Sud

La CCT propose un régime de retraite à prestations déterminées à certains employés recrutés sur place en Chine, au Japon et en Corée du Sud. Les prestations de retraite du Régime de pension des employés du gouvernement du Canada recrutés sur place, 1996 (également appelé « régime universel ») sont déterminées en fonction des années de service et des gains moyens à la retraite. Ces obligations sont financées par répartition.

En mars 2012, la CCT a reçu 1 000 000 \$ du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) relativement aux prestations de retraite des employés recrutés sur place en vertu du régime universel, pour les services rendus avant le 2 janvier 2001. Jusque-là, le SCT remboursait à la CCT les sommes liées à la période des services passés. Les sommes sont placées par la CCT dans des obligations et un dépôt à terme du marché monétaire, et sont comptabilisées à titre de placements de portefeuille (note 5) et de trésorerie et équivalents de trésorerie (note 4). La CCT continue d'assumer les coûts des années de service accumulées depuis le 2 janvier 2001.

### Indemnités de départ et avantages complémentaires de retraite

Une indemnité de départ est offerte à certains employés actuellement en poste au Canada, en Chine, au Japon, aux États-Unis ou au Royaume-Uni. Le coût de ces avantages est entièrement à la charge de la CCT. Les régimes d'indemnités de départ sont des régimes sans capitalisation.

La CCT offre à certains employés à la retraite au Canada et aux États-Unis des avantages complémentaires de retraite, qui peuvent comprendre une assurance maladie, une assurance dentaire et une assurance vie. Le coût de ces avantages est pris en charge conjointement par la CCT et les retraités. Les régimes d'avantages complémentaires de retraite sont des régimes sans capitalisation.

### Date de mesure et date de l'évaluation actuarielle

La plus récente évaluation actuarielle du régime canadien de retraite agréé à prestations déterminées effectuée dans l'optique de la capitalisation remonte au 31 décembre 2016. Le rapport a été déposé auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) dans les délais prescrits, soit au plus tard le 30 juin 2017.

La situation financière qui y est établie selon l'hypothèse de la continuité du fonctionnement indique un excédent de 3 306 000 \$ (excédent de 2 764 000 \$ en 2016). L'évaluation révèle en outre un ratio de solvabilité moyen de 88,9 % (86,1 % en 2016).

La CCT a effectué des paiements spéciaux de solvabilité en 2015, pour un montant de 701 000 \$, jusqu'à la décision en août 2015 d'accélérer le versement des paiements spéciaux de solvabilité, ce qui a donné lieu à des paiements de 3 000 000 \$ en septembre 2015 et de 1 000 000 \$ en décembre 2015, pour un total de 4 701 000 \$ en 2015. Un montant de 700 000 \$ a été versé en paiements spéciaux de solvabilité en 2016. Aucun paiement spécial de solvabilité n'a été versé en 2017. Les futurs paiements spéciaux de solvabilité ne peuvent être estimés raisonnablement jusqu'à ce qu'on procède à une nouvelle évaluation aux fins de la capitalisation.

Aux fins comptables, la CCT évalue ses obligations au titre des prestations constituées, ainsi que la valeur marchande des actifs de ses régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite le 30 septembre de chaque année.

## VARIATION DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES

(en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2017	2016	2017	2016
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	34 036 \$	24 008 \$	4 854 \$	4 399 \$
Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur)	110	78	117	104
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	797	1 130	70	87
Cotisations des employés	13	13	—	—
Avantages sociaux versés	(1 248)	(3 566)	(103)	(123)
Perte actuarielle (gain actuariel)	(2 784)	12 822	(536)	387
Réduction de l'obligation due aux compressions	—	(32)	—	—
Diminution de l'obligation au titre des prestations constituées due à un règlement	(18)	(417)	—	—
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	30 906 \$	34 036 \$	4 402 \$	4 854 \$



## VARIATION DES ACTIFS DES RÉGIMES

(en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2017	2016	2017	2016
Valeur marchande des actifs des régimes, début de l'exercice	37 281 \$	35 475 \$	— \$	— \$
Rendement réel des actifs des régimes après déduction des frais de gestion des placements	(1 865)	3 566	—	—
Cotisations patronales	85	1 793	103	123
Cotisations des employés	13	13	—	—
Prestations versées	(1 248)	(3 566)	(103)	(123)
Valeur marchande des actifs des régimes, fin de l'exercice	34 266 \$	37 281 \$	— \$	— \$

## RAPPROCHEMENT DE LA CAPITALISATION

Renseignements détaillés sur les régimes de retraite (en milliers)	2017	2016
<b>Volet à prestations déterminées du régime de retraite des employés de la CCT</b>		
Obligation au titre des prestations constituées	(27 143) \$	(30 267) \$
Actifs du régime	30 153	33 362
Excédent	3 010 \$	3 095 \$
<b>Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT</b>		
Obligation au titre des prestations constituées	(2 715) \$	(2 559) \$
Actifs du régime	4 113	3 919
Excédent	1 398 \$	1 360 \$
<b>Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud</b>		
Obligation au titre des prestations constituées	(1 048) \$	(1 210) \$
Actifs du régime	—	—
Déficit	(1 048) \$	(1 210) \$

L'obligation au titre des prestations constituées ainsi que la valeur marchande à la fin de l'exercice des actifs des régimes sans capitalisation s'établissent comme suit :

Situation de capitalisation (en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2017	2016	2017	2016
Obligation au titre des prestations constituées	(1 048) \$	(1 210) \$	(4 402) \$	(4 854) \$
Actifs des régimes	—	—	—	—
Situation de capitalisation – déficit, fin de l'exercice	(1 048) \$	(1 210) \$	(4 402) \$	(4 854) \$

#### RAPPROCHEMENT DE LA CAPITALISATION ET DE L'ACTIF (DU PASSIF) AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES

(en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2017	2016	2017	2016
Situation de capitalisation – excédent (déficit), fin de l'exercice	3 360 \$	3 245 \$	(4 402) \$	(4 854) \$
Cotisations patronales de l'exercice, de la date de mesure à la fin de l'exercice	51	9	—	—
(Gains actuariels non amortis) pertes actuarielles non amorties	7 698	8 793	(571)	(61)
Actif (passif) au titre des prestations constituées	11 109 \$	12 047 \$	(4 973) \$	(4 915) \$

L'excédent accumulé des cotisations aux caisses de retraite du régime de retraite agréé et du régime de retraite supplémentaire par rapport aux charges de retraite est comptabilisé comme un actif au titre des prestations constituées. Le régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud, les avantages complémentaires de retraite, les avantages postérieurs à l'emploi et les prestations de congés de maladie sont comptabilisés comme un passif au titre des prestations constituées.

#### Actif (passif) au titre des prestations constituées (en milliers)

	2017	2016
Régime de retraite agréé des employés de la CCT	10 716 \$	11 820 \$
Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	1 398	1 231
Total de l'actif au titre des prestations constituées	12 114	13 051
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	(1 005)	(1 004)
Régime d'avantages complémentaires de retraite	(4 183)	(4 182)
Régime d'indemnités de départ	(623)	(576)
Régime de prestations de congé de maladie non acquises	(167)	(157)
Total du passif au titre des prestations constituées	(5 978)	(5 919)
Total de l'actif net au titre des prestations constituées	6 136 \$	7 132 \$

La répartition des actifs, selon la moyenne pondérée, entre les catégories d'actif des régimes de retraite à prestations déterminées de la CCT est la suivante :

Répartition des actifs	2017	2016
Titres de capitaux propres	14 %	28 %
Titres d'emprunt	81 %	67 %
À recevoir du gouvernement du Canada	5 %	5 %
Total	100 %	100 %

## COÛT NET DES PRESTATIONS DE L'EXERCICE

(en milliers)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2017	2016	2017	2016
Coût des prestations de l'exercice en cours	123 \$	90 \$	117 \$	104 \$
Coût financier	—	—	70	87
Amortissement des pertes actuarielles nettes (gains actuariels nets)	1 035	1 273	(27)	(81)
Gains attribuables aux compressions	—	(32)	—	—
Perte sur règlement	21	295	—	—
Total	1 179	1 626	160	110
Moins : cotisations des employés	(13)	(13)	—	—
Charges liées aux prestations de retraite	1 166	1 613	160	110
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	797	1 130	—	—
Rendement attendu de la moyenne des actifs des régimes de retraite	(899)	(1 638)	—	—
Produit d'intérêts sur les prestations de retraite	(102)	(508)	—	—
Diminution de la provision sur moins-value sur l'actif des prestations constituées	—	(1 100)	—	—
Total des charges liées aux régimes de retraite	1 064 \$	5 \$	160 \$	110 \$

## PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES (MOYENNE PONDÉRÉE)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2017	2016	2017	2016
<b>Obligation au titre des prestations constituées</b>				
Taux d'actualisation				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	3,10 %	2,40 %		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,70 %	2,80 %		
• Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	1,98 %	0,83 %		
• Avantages complémentaires de retraite			2,40 %	1,55 %
• Indemnités de départ			1,98 %	0,83 %
• Régime de prestations de congé de maladie non acquises			1,98 %	0,83 %
Taux d'augmentation des charges de rémunération				
• Employés canadiens	1,50 %	1,50 %	2,50 %	2,50 %
• Employés recrutés sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	3,40 %	2,75 %
<b>Charges liées aux régimes de retraite</b>				
Taux d'actualisation				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	2,40 %	5,75 %		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,80 %	2,78 %		
• Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	0,83 %	1,22 %		
• Avantages complémentaires de retraite			1,55 %	2,09 %
• Indemnités de départ			0,83 %	1,22 %
• Régime de prestations de congé de maladie non acquises			0,83 %	1,22 %
Rendement à long terme attendu des actifs des régimes				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	2,40 %	5,75 %		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,80 %	2,78 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération :				
• Employés canadiens	1,50 %	1,50 %	2,50 %	2,50 %
• Employés recrutés sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	2,75 %	2,75 %

## TAUX TENDANCIEL ATTENDU DES COÛTS LIÉS AUX SOINS DE SANTÉ POUR LES AUTRES RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX

Coût net des prestations	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2017		2016	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,15 %	8,10 %	6,23 %	8,33 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2030	2033	2030	2033

Obligation au titre des prestations constituées	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2017		2016	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,09 %	7,88 %	6,15 %	8,10 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2030	2033	2030	2033

### Montants totaux de trésorerie

Les montants totaux de trésorerie relatifs aux avantages sociaux futurs, qui comprennent les cotisations versées par la CCT aux régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation et sans capitalisation dans le cours normal de ses activités, les sommes versées directement aux bénéficiaires des régimes d'avantages sociaux sans capitalisation, les cotisations versées aux régimes de retraite à cotisations déterminées et les cotisations versées au régime de retraite multi-employeurs à prestations déterminées, s'élèvent à 993 000 \$ (1 712 000 \$ en 2016). Le montant total de trésorerie de 2016 comprend des paiements spéciaux de solvabilité de 700 000 \$.

## 9. CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Le tableau ci-dessous illustre le rapprochement du financement dont dispose la CCT pour l'exercice et des fonds réellement engagés pour ses activités.

<i>(en milliers)</i>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations		
Montants votés :		
Budget principal 2016-2017 (2015-2016)	70 474 \$	57 976 \$
Budget supplémentaire A	25 000	—
Budget supplémentaire B	—	—
Budget supplémentaire C	—	5 000
	95 474	62 976
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(64 392)	(45 892)
Montants constatés durant l'exercice en cours	31 082	17 084
Montants votés :		
Budget principal 2017-2018 (2016-2017)	95 475	70 474
Budget supplémentaire A	—	25 000
Budget supplémentaire B	269	—
	95 744	95 474
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(27 256)	(31 082)
Montants constatés durant l'exercice en cours	68 488	64 392
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	99 570 \$	81 476 \$

## 10. EXCÉDENT ACCUMULÉ

L'excédent accumulé se compose de ce qui suit :

<i>(en milliers)</i>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Excédent de fonctionnement accumulé	21 415 \$	19 809 \$
Perte de réévaluation accumulée	(35)	(53)
Excédent accumulé	21 380 \$	19 756 \$

## 11. CHARGES – MARKETING ET VENTES

La CCT mène ses activités dans plusieurs pays. Ses différents bureaux reçoivent le soutien des services du Marketing et des Ventes de la CCT, établis au siège social. Ces services comprennent les unités du Marketing général, des Communications internationales et de la Recherche. Les données se répartissent géographiquement comme suit :

<i>(en milliers)</i>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Marketing général	55 631 \$	42 383 \$
Marchés émergents (Inde, Brésil, Mexique, Japon, Corée du Sud et Chine)	27 260	23 279
Marchés principaux et autres (Royaume-Uni, France, Allemagne, Australie et autres)	25 138	19 969
États-Unis (Événements d'affaires Canada)	8 279	7 245
	116 308 \$	92 876 \$

## 12. DÉPENSES PAR ARTICLE

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

<i>(en milliers)</i>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Programmes</b>		
Développement de la clientèle	64 656 \$	46 675 \$
Activités auprès des professionnels des voyages	20 387	17 793
Relations publiques et avec les médias	8 789	7 278
Publicité	7 534	7 834
Recherche	2 774	2 500
Voyages et accueil	1 765	1 159
Total des dépenses liées aux programmes	105 905	83 239
<b>Salaires et avantages sociaux</b>	14 218	11 992
<b>Dépenses de fonctionnement</b>		
Services professionnels	1 416	1 244
Loyer	1 192	1 189
Voyages et accueil	672	585
Technologies de l'information	627	677
Frais de bureau	618	601
Autres	335	246
Pertes de change réalisées (gains de change réalisés)	211	(800)
Total des dépenses de fonctionnement	5 071	3 742
Dépenses avant amortissement	125 194	98 973
Amortissement	365	311
Total des dépenses	125 559 \$	99 284 \$



### 13. INSTRUMENTS FINANCIERS

#### Risque de crédit

La CCT est exposée au risque de crédit qui découle de la possibilité que certaines parties manquent à leurs obligations financières et de la concentration d'obligations financières de tiers ayant des caractéristiques économiques semblables, de sorte qu'elles subirait des effets semblables advenant un changement de la conjoncture économique. Il n'y a pas de concentration du risque de crédit avec un seul client. Les instruments financiers susceptibles d'exposer la CCT au risque de crédit comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements de portefeuille et les créances.

Au 31 décembre 2017, l'exposition au risque de crédit est de 22 830 000 \$ (21 288 000 \$ en 2016) pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie (note 4) et de 372 000 \$ (463 000 \$ en 2016) pour les placements de portefeuille (note 5).

La CCT limite au minimum son exposition au risque de crédit pour la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements de portefeuille en faisant affaire uniquement avec des institutions financières dignes de confiance et solvables. Au 31 décembre 2017, la CCT possède 16 616 000 \$ en trésorerie et équivalents de trésorerie et placements de portefeuille, déposés auprès de banques à charte sous réglementation fédérale, et 6 582 000 \$ en trésorerie déposés auprès d'institutions étrangères. Voici les cotes de crédit à long terme et de solidité financière accordées aux banques à charte sous réglementation fédérale et aux institutions étrangères auprès desquelles la CCT dépose sa trésorerie, ses équivalents de trésorerie et ses placements de portefeuille :

#### Cotes de crédit

Moody's	A1	A1	Aa3
Standard & Poor's	A+	AA-	A+

En mars 2012, la CCT a reçu 1 000 000 \$ du Secrétariat du Conseil du Trésor relativement aux prestations de retraite des employés recrutés sur place en vertu du régime universel (note 8). La CCT a comme politique d'investir ces fonds dans des placements à faible risque, auprès d'institutions financières bien établies. Ces fonds sont actuellement placés dans des obligations gouvernementales provinciales canadiennes et un dépôt à terme du marché monétaire (note 4 et note 5). Tous les placements font l'objet d'un suivi mensuel par la direction.

Le risque de crédit associé aux créances est limité par le fait que bon nombre de partenaires de la CCT bénéficient d'un financement fédéral, provincial ou municipal. La CCT mesure son exposition au risque de crédit en fonction du retard de paiement des créances. Une provision pour dépréciation est établie d'après l'expérience de la CCT en matière de recouvrement. Au 31 décembre 2017, la provision pour dépréciation est de 11 000 \$ (4 000 \$ en 2016).

Voici les montants en souffrance à la fin de l'exercice :

<b>Créances</b> <i>(en milliers)</i>	<b>Total</b>	<b>À court terme</b>	<b>1 à 30 jours</b>	<b>31 à 60 jours</b>	<b>61 à 90 jours</b>	<b>91 à 120 jours</b>	<b>Plus de 120 jours</b>
Contributions des partenaires	5 603 \$	3 135 \$	1 520 \$	112 \$	642 \$	134 \$	60 \$
Gouvernement du Canada	4 007	496	761	537	424	—	1 789
Autres	23	23	—	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>9 633 \$</b>	<b>3 654 \$</b>	<b>2 281 \$</b>	<b>649 \$</b>	<b>1 066 \$</b>	<b>134 \$</b>	<b>1 849 \$</b>

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante de l'exposition à ce risque, ni changement majeur apporté aux politiques, aux procédures ou aux méthodes employées pour mesurer le risque de crédit.

#### Risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité est le risque que la CCT ne soit pas en mesure de dégager les fonds nécessaires pour faire face à ses obligations au moment opportun. Pour atténuer ce risque, la CCT surveille les opérations de trésorerie et les débours prévus au moyen d'analyses budgétaires et prévisionnelles mensuelles et trimestrielles. En outre, elle conserve des placements dans des actifs faciles à liquider en cas de décaissement imprévu. À la clôture de l'exercice, les montants de ses obligations financières en souffrance sont les suivants :

<b>Créditeurs</b> <i>(en milliers)</i>	<b>Total</b>	<b>À court terme</b>	<b>1 à 30 jours</b>	<b>31 à 60 jours</b>	<b>61 à 90 jours</b>	<b>91 à 120 jours</b>	<b>Plus de 120 jours</b>
Fournisseurs	18 766 \$	11 260 \$	7 459 \$	47 \$	— \$	— \$	— \$
Rémunération des employés	1 394	1 394	—	—	—	—	—
Gouvernement du Canada	188	164	24	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>20 348 \$</b>	<b>12 818 \$</b>	<b>7 483 \$</b>	<b>47 \$</b>	<b>— \$</b>	<b>— \$</b>	<b>— \$</b>

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante de l'exposition à ce risque, ni changement majeur apporté aux politiques, aux procédures ou aux méthodes employées pour mesurer le risque d'illiquidité.

### Risque de change

La CCT est exposée au risque de change du fait qu'elle mène des activités en plusieurs devises et convertit des produits et des charges non canadiens en dollars canadiens à différents moments. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux de change et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations.

Au 31 décembre 2017, l'exposition au risque de change, fondée sur les soldes monétaires de fin d'exercice libellés en devises est de 6 772 000 \$ (4 838 000 \$ en 2016) pour ce qui est des actifs financiers et de 5 478 000 \$ (4 287 000 \$ en 2016) en ce qui concerne les passifs financiers (note 6). Une variation de 10 pour cent des taux de change n'aurait pas d'effet significatif sur le résultat net.

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante de l'exposition à ce risque, ni changement majeur apporté aux politiques, aux procédures ou aux méthodes employées pour mesurer le risque de change.

### Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt correspond au potentiel de perte financière causée par les fluctuations de la juste valeur ou des flux de trésorerie futurs des instruments financiers attribuables aux variations des taux d'intérêt du marché. Le solde portant intérêt de ses placements de portefeuille expose la CCT à ce risque. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux d'intérêt du marché et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Une fluctuation de 1 pour cent du taux d'intérêt n'aurait pas d'incidence importante sur les états financiers. Au 31 décembre 2017, l'exposition au risque de taux d'intérêt relatif aux placements de portefeuille de la CCT s'élève à 372 000 \$ (463 000 \$ en 2016).

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante de l'exposition à ce risque, ni changement majeur apporté aux politiques, aux procédures ou aux méthodes employées pour mesurer le risque de taux d'intérêt.

## 14. ENGAGEMENTS

La CCT a conclu diverses ententes relativement aux services de marketing et aux services-conseils, ainsi que des baux pour la location de locaux et de matériel au Canada et à l'étranger. Les engagements de la CCT au 31 décembre 2017 sont présentés dans le tableau. Les engagements sont comptabilisés en fonction de l'engagement contractuel minimum de la CCT. Sont aussi compris dans les engagements les bons de commande émis pour lesquels la CCT n'a pas encore reçu les biens ou les services. Au 31 décembre 2017, le total des engagements de la CCT s'établit à 4 128 000 \$ (4 345 000 \$ en 2016).

	<i>(en milliers)</i>
2018	2 680 \$
2019	459
2020	335
2021	328
2022	326
Total	4 128 \$

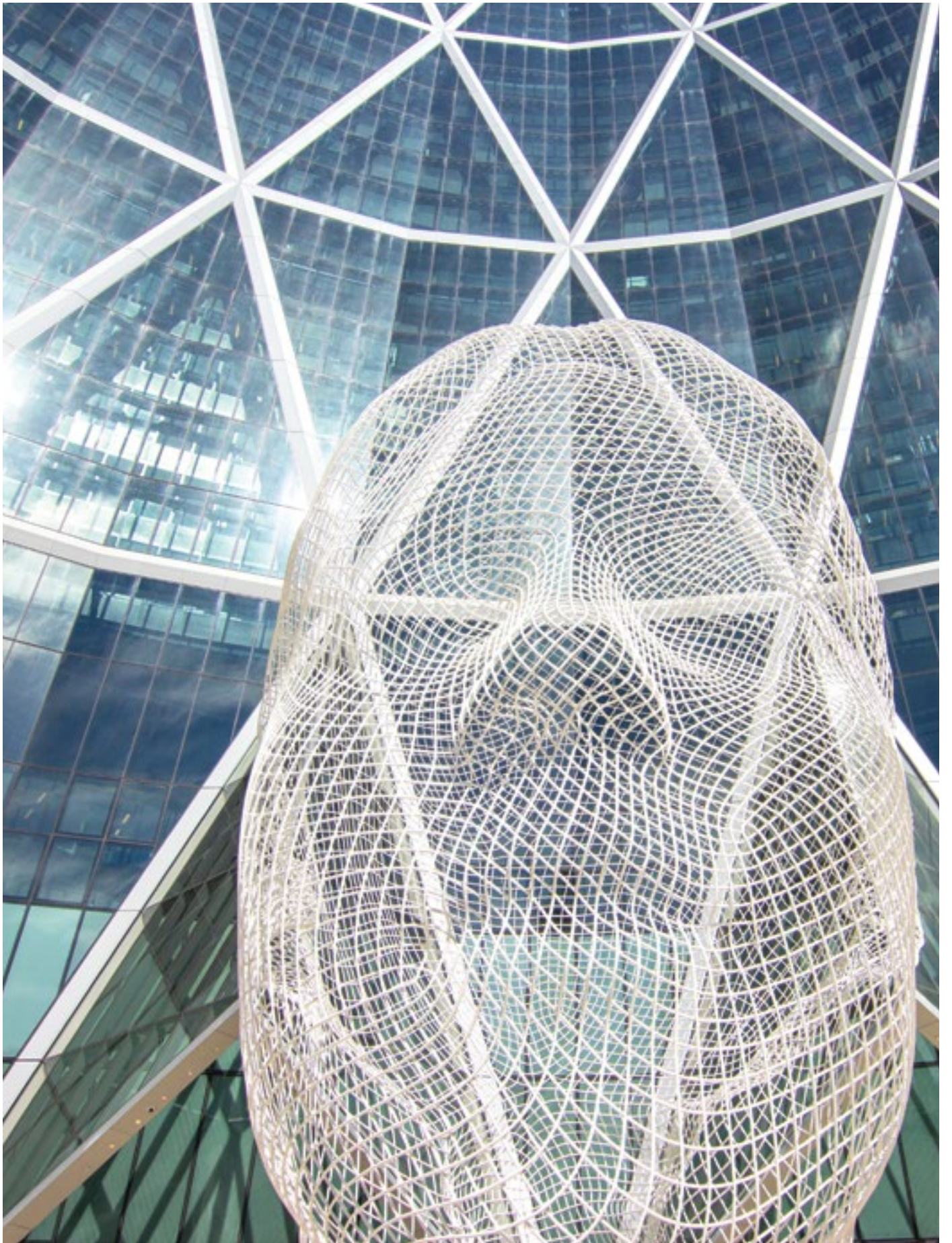
## 15. ÉVENTUALITÉS

Dans le cours normal des activités de la CCT, diverses revendications et poursuites juridiques ont été intentées contre elle. Si la direction estime qu'il est possible de déterminer, dans une fourchette raisonnable, l'ampleur des pertes qui pourraient découler du règlement des litiges et que de telles pertes sont jugées probables par la direction, elles sont passées en charges. Dans l'éventualité où la direction déterminerait qu'on ne peut estimer le montant des pertes potentielles, aucune provision ne serait comptabilisée dans les comptes de la CCT. On ne note aucune revendication juridique significative contre la CCT.

Durant l'année, la CCT a fait l'objet d'un examen de l'ARC relativement à la TPS et la TVH perçues au nom du gouvernement du Canada du 1<sup>er</sup> novembre 2013 au 31 mars 2017. Se fondant sur les résultats de son examen initial, l'ARC a envoyé à la CCT une lettre lui proposant un rajustement d'environ 3 700 000 \$ pour couvrir les taxes dues. Après consultation de fiscalistes de l'extérieur spécialistes des taxes à la consommation, la direction de la CCT a envoyé une réponse dans laquelle elle formule les préoccupations que soulèvent le processus et la méthodologie d'examen, et suggère des étapes à suivre pour poursuivre l'examen jusqu'à sa conclusion. Aucune provision n'a été inscrite à la fin de l'exercice aux fins du rajustement proposé, étant donné qu'il est actuellement impossible de déterminer comment se conclura ce différend.

## 16. MONTANTS COMPARATIFS

Certains montants comparatifs de 2016 ont été reclassés conformément à la présentation de 2017.



Calgary, Alberta – Piotr Wancerz

# GOUVER- NANCE

---

**87 CADRE LÉGISLATIF**

**87 CONSEIL  
D'ADMINISTRATION**

**90 ÉQUIPE DE DIRECTION**

## CADRE LÉGISLATIF

À titre de société mandataire, nous sommes une société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada. Nous avons des attentes particulières à remplir, notamment en ce qui a trait aux priorités générales des politiques publiques et aux grands objectifs stratégiques.

La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et divers règlements connexes constituent le fondement législatif de notre organisme, en vertu duquel il a été créé et exerce ses activités.

Par l'entremise de la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme, nous devons chaque année rendre des comptes au Parlement du Canada en déposant notre rapport annuel, notre plan d'entreprise quinquennal ainsi que notre budget de fonctionnement et d'immobilisations.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration se compose d'au plus 12 membres qui supervisent la gestion de l'organisme, fournissent des orientations stratégiques et assurent une surveillance. Le conseil veille à ce que les systèmes de gouvernance, de leadership et d'administration de l'organisme soient adéquats, tout en permettant à la direction de bien remplir son mandat.

Le conseil comprend d'abord son président et le président-directeur général de Destination Canada, qui sont nommés par le gouverneur en conseil, et le sous-ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (membre d'office). Jusqu'à neuf administrateurs supplémentaires sont en outre nommés par la 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 à nos décisions stratégiques en matière de débouchés et de risques.

En 2017, le conseil a été remanié de façon à pourvoir les sièges vacants et à remplacer les membres dont le mandat expirait.

Les nominations ont été faites selon la nouvelle approche du gouvernement du Canada quant aux nominations par le gouverneur en conseil. Cette approche repose sur un processus ouvert et transparent, de sorte que les nominations sont fondées sur le mérite et représentent la diversité des Canadiens et des Canadiennes.

Deux sièges demeuraient vacants à la fin de 2017, mais ont été pourvus à l'arrivée de deux nouveaux membres en février 2018.

Au cours de l'année, le conseil a tenu quatre réunions, atteignant un taux de participation moyen de 79 %.

## MEMBRES

Au 31 décembre 2017



**BEN COWAN-DEWAR**

Président du conseil  
d'administration



**DAVID F. GOLDSTEIN**

Président directeur général,  
Destination Canada



**JOHN KNUBLEY  
(MEMBRE D'OFFICE)**

Sous-ministre, Innovation,  
Sciences et Développement  
économique Canada



**PATTI BALSILLIE**

Spécialiste du développement  
du Nord et de destinations



**RANDY GARFIELD**

Ancien cadre dirigeant,  
Disney Destinations



**MONIQUE GOMEL**

Vice-présidente des  
communications de marketing  
mondiales, Rocky Mountaineer



**DAVE LAVEAU**

Directeur général,  
Tourisme Autochtone Québec



**PATRICIA MACDONALD**

Cofondatrice et présidente  
directrice générale,  
Old Tomorrow Ltd.



**DRAGAN MATOVIC**

Président directeur général,  
Halex Capital Inc.



**DANIELLE POUDRETTE**

Conseillère de haute direction,  
DMVP Solutions



## COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2017, le comité de la régie interne et des nominations a fusionné avec le comité des ressources humaines pour former le nouveau comité des ressources humaines, de la régie interne et des nominations. Ce comité sert à conseiller et à soutenir les administrateurs dans l'application des principes de gouvernance de notre organisme, participe à l'évaluation des candidats potentiels aux postes d'administrateur et formule des recommandations à la ministre sur les nominations de membres du conseil (à l'exception du président du conseil, du président-directeur général et du membre d'office). De plus, le comité examine les objectifs annuels du président-directeur général ainsi que les règles, politiques, plans et processus de DC en matière de ressources humaines, notamment le plan de relève et les régimes de rémunération et d'avantages sociaux, et il formule des conseils en la matière.

Outre les tâches et les fonctions prescrites par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le comité de vérification et des pensions veille aux activités d'audit externe menées par le BVG et recommande au conseil d'administration l'approbation des états financiers annuels. Il passe en revue les processus pour déterminer et gérer les risques de DC, les systèmes de contrôle interne et les mécanismes qu'elle 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 de DC.

## COMITÉS CONSULTATIFS

Le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs pour obtenir des conseils sur la meilleure façon de mettre en œuvre les programmes et services de notre organisme. Ces comités suivent les orientations données par le conseil d'administration et rendent des comptes à la fois au conseil et au président-directeur général. 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.

DC compte quatre comités consultatifs : le comité consultatif sur les activités internationales, le comité consultatif sur les États-Unis, le comité consultatif d'Événements d'affaires Canada et le comité consultatif à la recherche.

## ÉQUIPE DE DIRECTION

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

mesurer le rendement. Il 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.

## ÉQUIPE DE DIRECTION

Au 31 décembre 2017



**ANWAR CHAUDHRY,  
CPA, CA**  
*Vice-président principal,  
Finances et Gestion du risque,  
et chef des services financiers,  
par intérim*



**JON MAMELA**  
*Chef du marketing*



**SARAH SIDHU**  
*Avocate générale et  
secrétaire générale*



**EMMANUELLE LEGAULT**  
*Vice-présidente,  
Affaires internationales*



**DAVID ROBINSON**  
*Vice-président, Stratégie et  
Relations avec les intervenants*



Grand Manan, Nouveau-Brunswick – Max Coquard



**Destination Canada**

1045, rue Howe, bureau 800  
Vancouver (Colombie-Britannique)  
V6Z2A9  
Canada

© 2018 Destination Canada

[destinationcanada.com](http://destinationcanada.com)