



# PROPULSER L'ÉCONOMIE DU TOURISME

---

RAPPORT ANNUEL 2018





# TABLE DES MATIÈRES

**06** MESSAGES

---

**08** À PROPOS DE NOUS

---

**14** CONJONCTURE

---

**18** COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

---

**46** ÉTATS FINANCIERS

---

**80** GOUVERNANCE

---








# GRANDS RÉSULTATS DE 2018

**1,39**  
**MILLION**



de visiteurs  
supplémentaires  
**5 % AU-DESSUS  
DE LA CIBLE**

Dépenses de plus de

**1,76**  
**MILLIARD \$**



**12 %  
AU-DESSUS  
DE LA CIBLE**

Soutien de plus de

**13 300 EMPLOIS**



**220**  
**MILLIONS \$**

en recettes  
fiscales fédérales  
supplémentaires

**93 %**



**INVESTISSEMENT**

dans le marketing et les ventes

**3 % AU-DESSUS DE LA CIBLE**



# MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Le Canada a reçu 21,1 millions de voyageurs étrangers en 2018, établissant ainsi une deuxième année record consécutive.

Plusieurs facteurs jouent en faveur du Canada à l'heure actuelle – l'engouement du monde à l'endroit du pays et de sa marque est plus fort que jamais. L'accès aérien direct depuis bon nombre de nos marchés cibles a été bonifié, et nous avons observé une hausse impressionnante des arrivées internationales et des dépenses touristiques au cours des dernières années.

Le tourisme est le premier secteur d'exportation de services du Canada, ainsi qu'un employeur de taille : il fait travailler une personne sur dix d'un bout à l'autre du pays. Chaque jour, le tourisme a des retombées positives sur la vie des Canadiens, dans toutes les régions et les communautés, petites et grandes.

En tant qu'organisme national de marketing touristique du Canada, Destination Canada incite les voyageurs à choisir le pays plutôt qu'une destination concurrente, donne une portée internationale aux entreprises touristiques d'ici, crée de l'emploi et attire des investissements en sol canadien. Elle joue ainsi un rôle central dans la prospérité du secteur et la vitalité de l'économie du tourisme.

Outre ses activités de marketing, Destination Canada s'emploie activement à renforcer la

compétitivité du pays avec ses collègues des secteurs public et privé. Les travaux entamés l'an dernier dans le but d'évaluer la compétitivité du secteur touristique canadien à l'échelle mondiale ont mené à l'établissement du Comité-conseil sur l'emploi et l'économie du tourisme, sous la direction de l'honorable Mélanie Joly, la ministre du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie. Ce comité, auquel je siège, recommandera de nouveaux moyens de multiplier les débouchés touristiques et de stimuler la compétitivité du Canada.

S'il y a encore beaucoup à faire dans les prochaines années pour maximiser le potentiel de croissance du pays, je suis fier des avancées considérables accomplies en 2018. Je tiens à remercier l'équipe de Destination Canada pour ses efforts et son dévouement, et mes collègues du conseil d'administration pour leur service exemplaire et leurs conseils avisés.

Au plaisir de continuer avec vous sur cette lancée, et d'assurer ainsi un avenir radieux pour tous,

**BEN COWAN-DEWAR**



# MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

À Destination Canada, nous savons que l'arrivée d'un visiteur peut avoir des retombées à la grandeur du pays. L'économie du tourisme du Canada est un écosystème complexe et dynamique, et comprendre le rôle que nous y jouons nous rappelle notre raison d'être.

Dans la dernière année, nous nous sommes affairés à soutenir cette vigoureuse économie de trois façons : en collaborant avec nos partenaires de l'Équipe Canada, en déployant un marketing qui repose sur les données pertinentes, et en cherchant des moyens novateurs de surmonter les obstacles communs.

Premièrement, nous avons emprunté des avenues nouvelles et créatives pour nos partenariats. En nous rassemblant avec nos co-investisseurs de l'industrie derrière une même stratégie de marketing unifiée et pluriannuelle, nous avons réussi à stimuler la demande envers le Canada. À preuve : le succès de nos campagnes de marketing et de nos activités de relations avec les médias et les professionnels des voyages, exécutées au quotidien dans nos marchés. L'Équipe Canada nous donne un avantage concurrentiel.

Deuxièmement, les réalisations de 2018 témoignent de l'efficacité du marketing de données qui est au cœur de nos stratégies. Nous avons désormais

accès à des renseignements sur les tendances des voyageurs cibles en matière de dépenses, ce qui nous aide à comprendre qui ils sont, ce qui les intéresse et comment les interpeller. Ainsi, nos co-investisseurs de l'industrie et nous pouvons prendre des décisions plus éclairées quant aux investissements à faire et aux publics à viser.

Troisièmement, nous veillons à ce que notre succès soit durable. Nous nous employons à maintenir nos hautes saisons, tout en mettant en valeur nos saisons intermédiaires et nos régions moins connues.

En cette ère d'accélération et de changement, il est plus important que jamais de mettre l'accent sur nos forces et de déceler les occasions de croissance. Alors que nous planifions l'avenir, la collaboration de l'Équipe Canada est cruciale pour assurer la pérennité du secteur.

J'aimerais remercier nos partenaires pour leur passion et leur engagement. Ensemble, nous créons une ère nouvelle dans le secteur du voyage.

DAVID F. GOLDSTEIN

# À PROPOS DE NOUS

**09** Vision

Mission

—

**10** Mandat

Rôle

—

**11** Présence dans le monde

—

**13** Sources de financement







## VISION

---

Ensemble, nous créons une ère nouvelle dans le secteur du voyage, en éveillant chez les gens de cœur un amour incontournable pour le Canada.

## MISSION

---

Nous rassemblons et soutenons les leaders du tourisme canadien en proposant des recherches ciblées, des stratégies attrayantes et des récits inspirants pour stimuler l'économie du tourisme.



# MANDAT

---

Nous avons 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, notre 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 Canada;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

# RÔLE

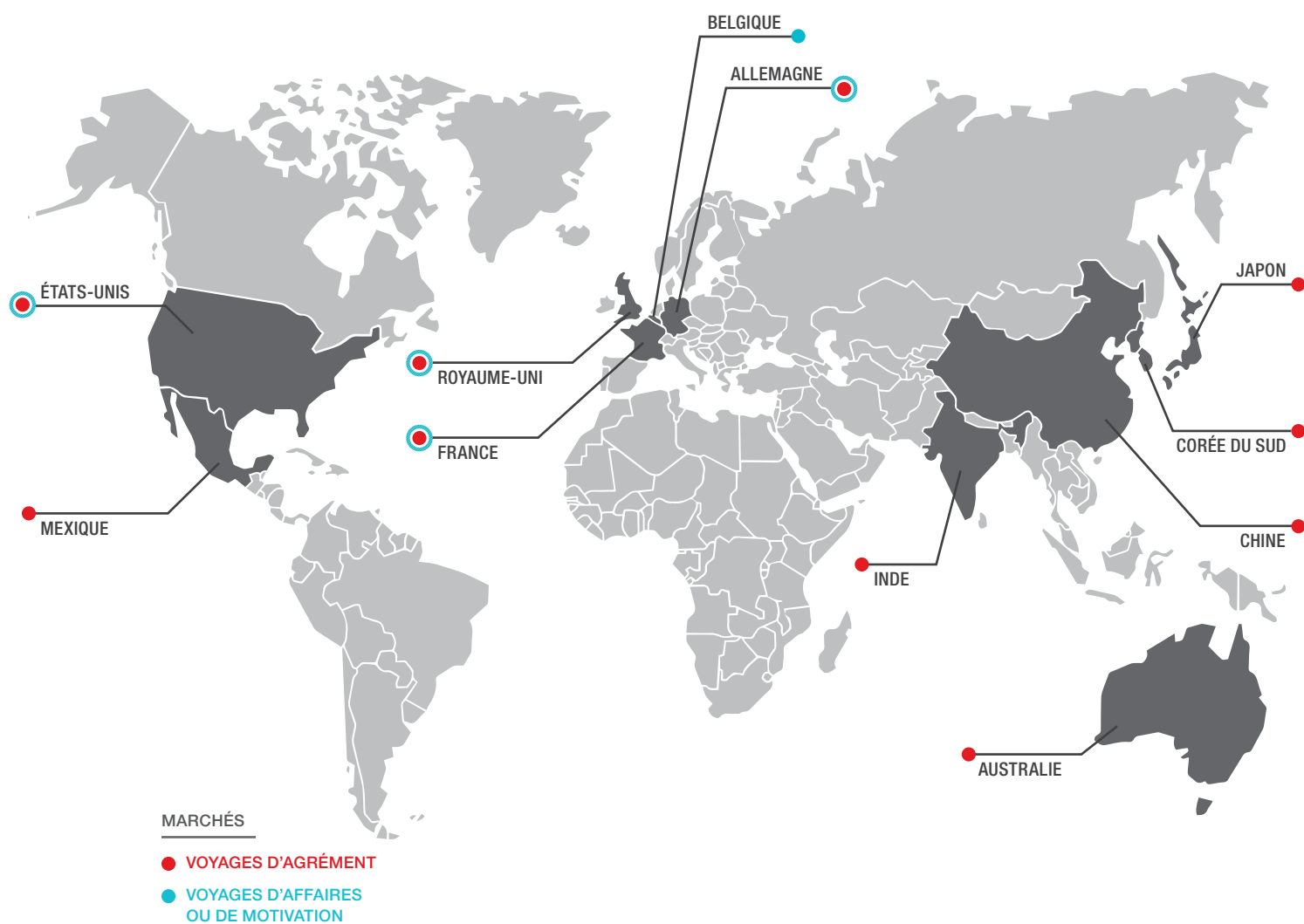
---

À titre d'organisme national de marketing touristique, Destination Canada est un catalyseur ayant pour rôle d'inciter les voyageurs étrangers à choisir le Canada. Nous favorisons la diversité et les débouchés économiques en cherchant à faire augmenter les recettes d'exportation du tourisme conformément à la priorité du gouvernement fédéral qui vise à renforcer la compétitivité mondiale du Canada dans les secteurs du voyage d'agrément et du voyage d'affaires.

Nous collaborons avec nos partenaires des gouvernements provinciaux et territoriaux et les acteurs de l'industrie du tourisme pour aider les entreprises touristiques canadiennes à percer dans les marchés étrangers. En nous harmonisant avec nos co-investisseurs sur les plans de l'analytique, du marketing, des communications et des tactiques visant les professionnels des voyages sur les principaux marchés étrangers, nous élaborons des stratégies novatrices pour assurer la prospérité durable des milliers de PME qui, ainsi, créent de l'emploi d'un bout à l'autre du Canada.



# PRÉSENCE DANS LE MONDE









# SOURCES DE FINANCEMENT

Notre financement provient majoritairement de crédits parlementaires, et notre exercice financier correspond à l'année civile. Suivant notre stratégie d'investissement conjoint, nous tissons des partenariats avec les secteurs public et privé pour mettre à profit nos crédits de base et étendre la portée de notre marketing sur la scène internationale.

En 2018, nous avons reçu 100,2 millions de dollars de crédits parlementaires, répartis comme l'indique le graphique.

En avril 2018, notre financement de base a été stabilisé à un montant fixe; à compter de 2019, nous recevrons 95,7 millions de dollars pour chaque exercice.

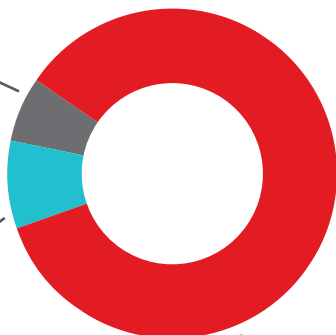


**6,4 M\$**

Budget fédéral de 2016, Promouvoir le Canada comme destination touristique de choix

**8,5 M\$**

Accueillir l'Amérique



**85,3 M\$**

Financement de base

# CONJONCTURE

**15** Dans le monde

—

**16** Au Canada







# DANS LE MONDE

L'année 2018 se classe au deuxième rang en matière de croissance des arrivées internationales depuis 2010. Selon les rapports préliminaires de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT)<sup>1</sup>, les arrivées pour des séjours d'une nuit ou plus ont augmenté de 6 % dans le monde, pour s'établir à 1,4 milliard en 2018 – un cap qui devait être franchi en 2020 selon les prévisions de 2010, et qui a donc été atteint deux ans à l'avance.

<sup>1</sup> —  
Baromètre OMT du  
tourisme mondial,  
OMT, janvier 2018.

Cette hausse marquée est notamment attribuable aux séjours d'une nuit ou plus effectués au Moyen-Orient (+10 %) et en Afrique (+7 %). Dans la région de l'Asie-Pacifique, la croissance est demeurée stable par rapport à 2017, s'établissant à 6 %. En Europe, elle a connu une légère baisse, passant de 9 % à 6 %, tout comme en Amérique, où elle se chiffrait à 5 % en 2017, contre 3 % en 2018. La forte demande pour les voyages à l'étranger depuis les grands marchés sources, doublée d'un contexte économique favorable, a contribué à soutenir l'élan de la demande touristique.

La Chine a conservé son titre de championne des dépenses en tourisme émetteur, suivie des États-Unis. La hausse des voyages au départ de ces deux marchés importants demeure soutenue, portée par l'amélioration des liaisons aériennes et l'assouplissement des conditions d'obtention de visa dans le monde.

Pour 2019, on prévoit toujours une croissance du tourisme, quoique celle-ci devrait fléchir. Si l'augmentation du pouvoir d'achat de la classe moyenne grandissante dans les marchés émergents et le transport aérien abordable contribuent à élargir le bassin de voyageurs internationaux, on s'attend à un comportement prudent de la part des investisseurs et des voyageurs en raison du ralentissement économique mondial, de l'incertitude causée par le Brexit et de l'escalade des tensions commerciales et politiques.



## AU CANADA

Ce ralentissement de la croissance pourrait s'expliquer par le taux de change moins avantageux pour les voyageurs américains, ainsi que la hausse des prix du carburant et de l'hébergement, qui se répercute sur le coût des voyages.

L'année 2018 a été la meilleure jamais enregistrée au Canada en matière de tourisme, la barre des 21 millions d'arrivées ayant été franchie pour la toute première fois<sup>2</sup>.

**2 —**

*Faits saillants sur le tourisme, Destination Canada, décembre 2018.*

**3 —**

*Ibid.*

**4 —**

*Travel Markets Outlook, Le Conference Board du Canada, automne 2018-hiver 2019.*

**5 —**

*Faits saillants sur le tourisme, Destination Canada, décembre 2018.*

**6 —**

*Ibid.*

L'industrie canadienne du tourisme a grandement profité de l'essor du tourisme mondial des dernières années. Grâce à l'augmentation prononcée de la demande touristique dans le monde, à la capacité aérienne accrue, aux taux de change avantageux, à l'assouplissement des conditions d'obtention de visa et à la hausse des investissements fédéraux en marketing, le Canada a pu fracasser son record pour une deuxième année consécutive, en accueillant plus de 21,1 millions de voyageurs en 2018.

Si le volume de visiteurs a atteint un sommet inégalé pour la deuxième année de suite au Canada, la croissance a pour sa part été plus modeste que les années précédentes, se chiffrant à 1,2 % en 2018, comparativement à 4,6 % en 2017<sup>3</sup>. Selon le Conference Board du Canada, « plusieurs facteurs ont freiné l'activité touristique en 2018, notamment la hausse du prix des voyages, l'affaiblissement des conditions économiques et l'absence de grands événements comme ceux tenus en 2017<sup>4</sup>. » En particulier, les arrivées pour des séjours d'une nuit ou plus en provenance des États-Unis ont augmenté de 1,4 % en 2018, contre 2,5 % l'année précédente<sup>5</sup>.

De même, on a enregistré un nombre d'arrivées sans précédent depuis de grands marchés sources comme la Chine, la France et le Mexique, mais on a observé un déclin de la croissance en provenance des marchés long-courriers en 2018. Plus précisément, la croissance à deux chiffres qu'on avait connue dans les dernières années depuis la Chine – troisième marché source en importance du Canada – est passée de près de 14 % en 2017 à 6 % en 2018<sup>6</sup>. En outre, des incertitudes économiques, y compris concernant le commerce international, ont nui aux arrivées en provenance du Japon et de la Corée du Sud. Toutefois, malgré le climat d'incertitude qui règne dans le monde, le Canada conserve sa réputation de destination de choix.

Dans un avenir rapproché, les enjeux liés au commerce international et l'incertitude quant aux conséquences du Brexit demeureront des menaces. On s'attend à ce que la confiance des entreprises et des consommateurs se ravive dans la plupart des régions du globe avec la résorption de l'instabilité économique et le retour de l'augmentation des prix des voyages à des niveaux plus modestes. Ces gains seront profitables pour le tourisme récepteur au Canada, où la croissance globale devrait néanmoins ralentir en 2019. La croissance en provenance des États-Unis et des marchés long-courriers devrait quant à elle reprendre de la vigueur et demeurer positive.







# COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

- 19** But  
*Faire augmenter le nombre de visiteurs étrangers au Canada  
et accroître les recettes d'exportation du tourisme*
- 
- 23** Objectif 1  
*Accroître la demande pour le Canada  
par un marketing novateur*
- 
- 28** Objectif 2  
*Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique*
- 
- 32** Objectif 3  
*Accroître l'efficacité et l'efficacité au sein de l'organisation*
- 
- 35** Création d'une ère nouvelle dans  
le secteur du voyage
- 
- 36** Contrôles de la direction
- 
- 42** Sommaire financier







# BUT

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

La croissance rapide du tourisme dans le monde au cours des dernières années s'est traduite par un engorgement des infrastructures d'hébergement, du transport local et des attractions en haute saison, notamment dans les grandes villes du Canada. Nous avons continué de stimuler l'intérêt pour notre pays chez les voyageurs étrangers à haut rendement, tout en élargissant nos efforts de façon à diversifier le tourisme pour attirer les voyageurs durant l'intersaison et au delà des lieux les plus connus.

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 diffuser des messages convaincants et évocateurs qui font du Canada une destination à laquelle les voyageurs pensent d'emblée.

## PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT

	<u>CIBLE</u>	<u>RÉSULTAT</u>
Arrivées attribuables à Destination Canada	1 320 000	1 392 070
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à Destination Canada	1,57 milliard \$	1,76 milliard \$







## MARKETING AUPRÈS DES CONSOMMATEURS

Nous utilisons diverses méthodes pour évaluer les retombées de nos efforts de marketing auprès des consommateurs de nos marchés étrangers cibles. 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 2018, nous l'avons utilisé pour tous nos marchés d'agrément à l'exception des États-Unis.

Étant donné que nous avons réinvesti le marché américain des voyages d'agrément il y a peu de temps, nous ne disposons 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 eu recours à un mélange de méthodes. À l'aide d'une technologie de suivi des données de localisation, un tiers a pu établir pour nous des corrélations entre l'exposition à notre contenu et les tendances de voyage en sol canadien. À cet exercice se sont ajoutées des enquêtes de tiers ayant pour but de révéler l'influence aux États-Unis de notre marketing de contenu et de nos tactiques de médiatisation payante sur l'augmentation des voyages.

En 2018, nos efforts de marketing auprès des consommateurs ont attiré au Canada plus de 940 000 voyageurs, qui y ont dépensé 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, qui comprennent les transporteurs aériens, les agences de voyages et les voyagistes. Nous évaluons le nombre de ventes réelles résultant de nos partenariats de marketing avec ces professionnels dans tous nos marchés d'agrément. En 2018, nos activités se sont traduites par près de 56 000 réservations de voyages depuis ces marchés, ce qui représente au delà de 141 millions de dollars en recettes touristiques.

### Événements d'affaires

Nous tenons aussi le compte des réservations de réunions, de congrès et de voyages de motivation qui résultent de nos efforts. En misant sur le leadership canadien dans des secteurs économiques clés, sur nos villes dynamiques et sur nos infrastructures de pointe, notre programme d'événements d'affaires présente le Canada comme un pays où il est intéressant d'organiser des réunions et des voyages de motivation internationaux. En 2018, le programme a mené à la confirmation de 400 millions de dollars en réservations pour des événements d'affaires internationaux et à la venue prévue de plus de 392 000 délégués.

Collectivement, nos trois canaux ont généré 1,39 million d'arrivées supplémentaires, 1,76 milliard de dollars en recettes touristiques et près de 220 millions de dollars en recettes fiscales fédérales<sup>7</sup>, appuyant par le fait même plus de 13 000 emplois liés au tourisme<sup>8</sup> au Canada.

**7 —**  
Calcul à partir des données présentées dans *Recettes des administrations publiques attribuables au tourisme, 2017*, de Statistique Canada.

**8 —**  
Calcul à partir des données présentées dans *Indicateurs nationaux du tourisme, troisième trimestre de 2018*, de Statistique Canada.

## RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

L'année 2018 a été extrêmement fructueuse du côté des relations avec les médias : notre stratégie de présence continue a engendré 41 milliards d'impressions dans les médias imprimés, radiophoniques, télévisuels et numériques de nos 10 marchés d'agrément.

En plus d'attirer l'attention sur nos campagnes de marketing auprès des consommateurs, nous avons collaboré proactivement avec des médias sur le voyage et l'art de vivre pour inspirer nos voyageurs cibles grâce à du contenu sur le Canada adapté à leurs champs d'intérêt.

En complément à nos propres initiatives, nous avons aidé nos partenaires de l'industrie canadienne du tourisme dans l'ensemble du pays à offrir des visites pour les médias afin de favoriser la création de contenu authentique et intéressant.

Les événements que nous avons tenus en 2018, dont Canada Media Marketplace et GoMedia Canada, ont fourni à l'industrie canadienne du tourisme des espaces pour tisser des liens directs avec des médias de première importance. La couverture médiatique résultant de ces salons a, à elle seule, joint plus de 1,5 milliard de voyageurs cibles. Pour l'ensemble de nos événements en 2018, la réponse médiatique s'est étendue à de grands noms comme *The New York Times*, *Lonely Planet*, *Forbes*, *CNN*, *USA Today*, *The Daily Beast*, *The Guardian*, *The Independent*, *The Sunday Times*, *Rough Guides* et *Die Welt*.



### GoMedia Canada

L'événement GoMedia Canada 2018, tenu à Calgary, a mis en valeur l'effervescente scène musicale et artistique de la ville, et donné aux médias un avant-goût de sa nouvelle bibliothèque centrale de calibre mondial. Il a contribué à faire de Calgary l'une des 52 destinations à visiter en 2019 selon le *New York Times*.



# OBJECTIF 1

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

Étant donné la multitude de canaux qui permettent de consommer du contenu et de faire des achats de voyage, il est essentiel de sélectionner ceux qui sont les plus pertinents pour joindre les voyageurs et les planificateurs d'événements d'affaires qui sont dans notre mire. Le contenu audacieux et inspirant non seulement nous distingue de nos concurrents, mais incite nos publics cibles à passer de l'inspiration à la considération, et ultimement, à choisir le Canada.

Le paramètre « considération active » mesure la proportion de voyageurs long-courriers de nos marchés qui envisagent d'aller au Canada dans les deux prochaines années. Ainsi, il reflète notre capacité à faire du Canada une destination à laquelle les voyageurs pensent d'emblée lorsqu'ils décident où passer leurs prochaines vacances. Notre résultat de 5,9 % en 2018 représente une baisse par rapport à celui de l'année précédente, 7,6 %, et arrive en deçà de l'objectif de 9 % que nous nous étions fixé. Cette baisse est

principalement due au déclin marqué de la considération par les Américains, qui ont fait moins de voyages à l'extérieur de leurs frontières. Comme le marché américain représente plus de 50 % du résultat global, ce déclin a un effet considérable sur celui-ci.

Au cours de l'année, nous avons examiné de près notre rôle dans le relais de pistes aux partenaires. Considérant notre mandat de stimuler l'intérêt et la demande envers le Canada, nous avons modifié notre approche en concentrant principalement nos efforts sur la création et la distribution de contenu canadien informatif et inspirant, et en permettant à nos partenaires de relancer les consommateurs intéressés avec leurs propres publicités ciblées. Ce changement a entraîné un résultat inférieur au paramètre « pistes pour les partenaires », mais a augmenté l'intérêt des consommateurs envers un contenu canadien élargi.

### PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT

	CIBLE	RÉSULTAT
Considération active	9 %	5,9 %
Pistes pour les partenaires *	4,7 millions	3,96 millions

\* Nombre de clients potentiels que nous relayons à nos partenaires de marketing aux fins de conversion en visites. Nous avons déterminé que ces visiteurs potentiels sont intéressés par le Canada et recherchent des renseignements propres à la destination, qu'ils peuvent trouver sur les sites des partenaires.

## MARKETING DANS LE MARCHÉ AMÉRICAIN DES VOYAGES D'AGRÉMENT

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 du Canada aux voyageurs américains potentiels. Pendant ces trois années, la campagne unifiée a rapporté des résultats exceptionnels et atteint ou dépassé tous ses objectifs. Les investissements conjoints et la participation de chaque province et territoire, ainsi que de villes, de lieux de villégiature et de partenaires commerciaux de tout le pays, ont joué un grand rôle dans le rayonnement de ce programme, contribuant ainsi à son succès.

Malgré l'arrivée à terme du programme *Accueillir l'Amérique* en 2018, nous avons maintenu une présence permanente dans le marché américain des voyages d'agrément, notamment grâce à un partenariat de contenu inédit avec Amazon Prime pour la production d'une série originale sur les voyages. Intitulée *Vacations of the Brave*, la série présentait l'histoire vraie d'Américains qui ont contribué positivement à leur communauté, surmontant des obstacles et redéfinissant la bravoure aux États-Unis au fil d'une quête au nord de la frontière américaine.

Reposant sur le thème de la transformation, chaque épisode mettait en scène un héros différent dans son propre voyage transformateur d'aventure et de découverte de soi au Canada. La série était inspirée de nos renseignements sur les motivations des voyageurs américains, notamment leur besoin d'établir des liens émotionnels profonds.

### Dialogue des cultures

La richesse et la diversité de la communauté des arts contemporains autochtones du Québec ont fait l'objet d'une collaboration avec National Geographic et l'Association touristique autochtone du Canada en 2018.

S'inscrivant dans le programme *Accueillir l'Amérique*, ce partenariat a donné lieu à un texte et à une vidéo où était mis à l'honneur le pouvoir transformateur des cultures autochtones canadiennes. Présentant l'influence de l'histoire, de la culture et de l'environnement sur les remarquables artistes autochtones locaux, le propos était centré sur les personnes et les lieux, de façon à montrer comment ces artistes révèlent et soutiennent leur culture. Il faisait ressortir les liens étroits entre les éléments urbains et naturels au Québec ainsi que la présence autochtone sur la scène artistique et culturelle québécoise.

L'article et la vidéo ainsi créés ont touché la corde sensible des amateurs de culture, générant près de 3,5 millions de vues sur les plateformes pour consommateurs de National Geographic.



#### OBJECTIFS DU PROGRAMME

1,035 million d'arrivées au Canada depuis les États-Unis

629 millions de dollars en recettes touristiques

Ratio de 1,25:1 pour l'investissement conjoint avec les partenaires

#### RÉSULTATS

1 058 000

688 M\$

1,25:1





## ANNÉE DU TOURISME CANADA-CHINE

Désignée Année du tourisme Canada-Chine, 2018 a été consacrée à la consolidation des relations bilatérales et à l'augmentation des flux touristiques entre les deux pays. À cette occasion, nous avons grandement renforcé la visibilité de notre marketing sur le territoire chinois. Avec nos partenaires, nous avons lancé une campagne de marketing numérique sur Weibo et WeChat, qui s'appuyait notamment sur du contenu vidéo de grands influenceurs chinois. Nous avons visé les villes de niveau un et de niveau deux en présentant des forfaits et des offres incitatives pour les familles et les voyageurs d'affaires.

Adoptant une approche non traditionnelle, nous avons ouvert avec nos partenaires une série de magasins éphémères vendant des spécialités culinaires canadiennes. L'expérience a connu un franc succès, attirant 54 millions de clients grâce à une forte participation des influenceurs. Ces boutiques interactives ont permis de faire connaître davantage le Canada en tant que destination de voyage, et d'inviter cordialement les visiteurs à l'explorer.

Nous avons aussi pris part à plusieurs missions commerciales, lesquelles ont débouché sur des accords avec les partenaires Utour et Ctrip pour la promotion d'expériences touristiques canadiennes uniques auprès de voyageurs chinois potentiels.

### BoyNam

Le marketing avec les influenceurs s'avère hautement efficace auprès des visiteurs chinois potentiels. C'est pourquoi, en 2018, nous nous sommes associés à BoyNam, styliste et blogueur mode fort connu et bon ami de nombreuses célébrités chinoises. BoyNam compte plus d'un million d'abonnés sur le réseau social chinois Weibo, et ses goûts et projets dans l'industrie de la mode cadrent parfaitement avec les passionnantes scènes du magasinage et de la culture de Toronto. Le compte rendu de ses expériences favorites dans la métropole a récolté plus de 3,5 millions de visionnements sur les médias sociaux et a fait l'objet d'une couverture dans la populaire édition chinoise de GQ.

## ÉVÉNEMENTS D’AFFAIRES

Les réunions, congrès et voyages de motivation forment une industrie d’un billion de dollars à l’échelle de la planète, et le Canada y rayonne comme destination étrangère attrayante. En 2018, Vancouver a accueilli plus de 100 000 délégués de congrès internationaux dans les domaines des sciences de la vie et des technologies propres. Pour sa part, Toronto a été le théâtre de congrès à la grandeur de la ville et a convaincu un géant nord-américain de la technologie de tenir sa réunion annuelle chez elle à compter de 2019. Quant à Montréal, elle a été nommée meilleure destination en Amérique pour la tenue de congrès internationaux en 2018. Constituant le plus lucratif de tous les segments touristiques, les événements d’affaires sont un moteur pour l’économie canadienne du tourisme et un important outil de développement économique.

Notre programme d’événements d’affaires positionne le Canada comme choix judicieux pour la tenue de réunions et de voyages de motivation internationaux. Dans une approche à deux volets, l’équipe travaille avec les planificateurs d’événements et les influenceurs pour cibler les associations d’affaires internationales. Elle s’est également dotée d’une stratégie relative aux secteurs économiques pour viser les hauts dirigeants des secteurs prioritaires où le Canada détient un avantage concurrentiel. Dans ces centres d’excellence – l’aérospatiale, la fabrication de pointe, l’agriculture, les technologies propres,

les technologies de l’information et des communications (TIC), les sciences de la vie et les ressources naturelles –, les leaders d’opinion canadiens produisent un capital intellectuel qui agit comme un aimant sur les organisateurs de conférences et les délégués.

Il s’est avéré efficace de miser sur nos forces économiques et nos destinations dynamiques pour faire connaître aux décideurs et aux influenceurs clés les secteurs d’excellence canadiens et les villes qui s’y illustrent. Cette stratégie a d’ailleurs trouvé écho dans l’industrie : des partenaires ont décidé d’aligner leurs initiatives de marketing sur les nôtres et d’investir des ressources supplémentaires, tout en maintenant leurs investissements dans les aspects traditionnels des réunions d’entreprises et d’associations.

En accentuant la visibilité du Canada sur la scène des congrès internationaux, nous ouvrons des possibilités pour l’attraction d’événements d’envergure et nous fournissons à nos lieux de villégiature et à nos villes un bassin de voyageurs pour l’intersaison et la basse saison. Pour garantir le succès canadien à long terme, nous continuerons entre autres d’enrichir la stratégie relative aux secteurs économiques, tout en maintenant ou en bonifiant les aspects traditionnels du segment des réunions.

### Innovation Canada

En 2018, nous avons tenu le premier salon Innovation Canada pour faire connaître le secteur technologique du pays auprès des cadres supérieurs de partout dans le monde. Durant les trois jours de l’événement, les participants ont pu rencontrer les géants technologiques avant-gardistes d’ici, des innovateurs mondiaux et des dirigeants visionnaires de l’industrie des TIC. En partenariat avec C2 Montréal, nous avons emmené les délégués dans les coulisses montréalaises de la recherche ouverte en innovation et des entreprises qui révolutionnent l’écosystème de la technologie au Canada. Les visites avaient pour thèmes l’intelligence artificielle,

les effets visuels et le jeu vidéo, les technologies des sciences de la vie et de la santé, et les centres de données et la cybersécurité.

Pour conclure l’événement, nous avons organisé des rencontres individuelles entre les participants et les représentants du secteur canadien des TIC. Nous avons ainsi mis en valeur le leadership du Canada dans ce secteur non seulement à titre de terre d’accueil pour les événements d’affaires internationaux, mais aussi de pays où investir, démontrant que ces événements sont un tremplin vers les échanges commerciaux et les investissements dans d’autres industries.





# 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. 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 travaillant avec 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.

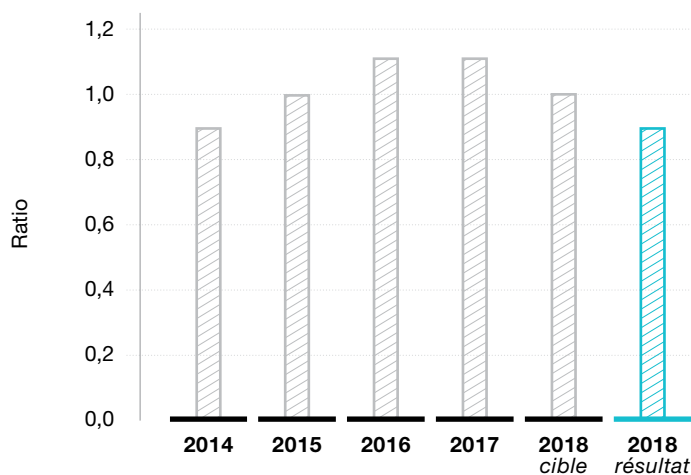
Nous voyons les investissements conjoints avec les partenaires comme un indicateur de la valeur et de la pertinence de nos programmes et campagnes pour nos co-investisseurs. Le ratio associé représente la contribution des partenaires (en argent, en nature et sous forme d'investissement de tiers) pour chaque dollar engagé par le gouvernement. En 2018, nous visions un ratio de 1:1, soit une cible supérieure à celle de 2017 et égale à celle de 2016.

Bien que nous ayons surpassé nos objectifs de contribution en argent, nous avons raté de peu notre ratio cible, avec un résultat de 0,9:1. Ce dernier s'explique par une augmentation des crédits parlementaires et une diminution des contributions en nature des partenaires et des co-investissements de tiers. En 2017, la matérialisation de la stratégie pluriannuelle Étoile du Nord 2022 avait entraîné un bond important dans la participation et l'investissement des partenaires, lequel n'a pas pu être reproduit en 2018.

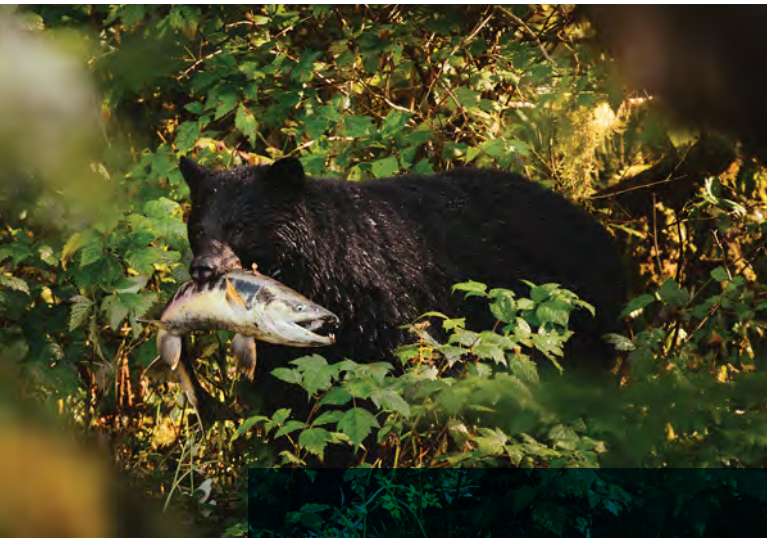
### PARAMÈTRES DE MESURE DU RENDEMENT

	CIBLE	RÉSULTAT
<b>Ratio d'investissement conjoint avec les partenaires</b>	<b>1:1</b>	<b>0,9:1</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>80 %</b>

### RATIO DES CONTRIBUTIONS DES PARTENAIRES







## Plateforme de renseignements sur les visiteurs

Ces dernières années, nous avons tâché de moderniser et de rendre plus efficaces nos capacités de collecte et d'analyse de données. En 2018, nous avons collaboré avec Statistique Canada pour acquérir des données sur les dépenses des touristes qui soient fiables, exactes et ventilées par région. Ces données doivent nous indiquer précisément l'objet, le lieu et le montant des dépenses véritablement effectuées par les visiteurs étrangers au Canada.

Nous avons reçu des données préliminaires et les avons transmises à Statistique Canada pour l'aider à améliorer la fiabilité de ses estimations des dépenses des touristes étrangers. De plus, nous les avons analysées et relayées à nos partenaires co-investisseurs afin de dégager les habitudes de consommation des voyageurs étrangers dans leur propre région.

En comprenant mieux les habitudes des voyageurs étrangers lorsqu'ils sont au Canada, l'industrie et nous connaissons plus précisément les produits et expériences qui intéressent nos publics cibles, et nous saurons lesquels développer pour obtenir un rendement optimal du capital investi. Cette analyse a été utile dans la prise de décisions stratégiques d'affaires et d'investissements, autant pour nous que pour l'industrie du tourisme.

## TRAVAILLER ENSEMBLE

Le partenariat est la pierre angulaire de la réussite à long terme de l'industrie canadienne du tourisme. C'est pourquoi nous avons décidé, avec 27 partenaires de l'ensemble de l'industrie, de coordonner et d'unifier nos efforts pour accroître la part du Canada dans le marché mondial du tourisme. Dans le cadre de cette stratégie pluriannuelle viable, appelée Étoile du Nord 2022, nous dirigeons une démarche harmonisée visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'Équipe Canada. Nos co-investisseurs des organismes de marketing touristique de tous les horizons et de l'Association touristique autochtone du Canada travaillent de concert, suivant des objectifs communs collectivement établis, une stratégie de marketing et de vente coordonnée, et un cadre de mesure uniformisé.

En 2018, dans le cadre de notre engagement envers cette stratégie, nous avons fait des progrès sur plusieurs fronts. Nous avons notamment :

- mené la création de la plateforme de renseignements sur les visiteurs pour calculer plus précisément les dépenses des visiteurs en collaboration avec Statistique Canada;
- codirigé un groupe de travail visant à explorer et à tester de nouvelles formes de collaboration pour accroître la notoriété du Canada, tout en réduisant le dédoublement des efforts et en apportant des économies considérables pour tous. À titre d'exemple, nous avons piloté l'acquisition d'un outil de réseautage qui permet aux 85 organismes autorisés d'échanger de façon simple et économique le contenu généré par les utilisateurs, ce qui a engendré des économies totales dépassant les 500 000 \$;
- révisé nos façons de faire en ce qui a trait aux professionnels des voyages, comme les agences de voyages et les voyagistes, à l'organisation de salons professionnels et de missions commerciales, et à la participation à ces événements. Les professionnels des voyages sont d'importants générateurs de recettes pour le Canada, et la compréhension approfondie de leur rôle dans l'avenir nous aidera à mieux répartir nos ressources pour en maximiser les retombées.

En plus du partenariat Étoile du Nord 2022, nous avons conclu les accords suivants en 2018 pour dynamiser l'économie du tourisme.

- Nous avons signé, avec l'Administration de l'aéroport international d'Halifax, un accord de partenariat de marketing visant à promouvoir les voyages de la France vers le Canada atlantique dans la foulée de l'offre, par WestJet, d'un nouveau vol direct reliant Halifax et Paris. L'accord prévoit une campagne de marketing entièrement intégrée ayant pour objet la création de contenu authentique aux récits bien ficelés qui saura interpeller son public cible. S'appuyant sur la riche culture acadienne du Canada atlantique et les liens solides de ce dernier avec la France, il harmonise les priorités stratégiques des deux organismes pour stimuler la croissance économique de la région.
- Nous avons aussi scellé un accord de partenariat triennal avec l'Alliance canadienne du tourisme sportif pour faire la promotion du Canada comme destination touristique de choix auprès de la communauté sportive internationale. Cet accord prévoit des missions commerciales conjointes auprès

des organisations sportives internationales qui détiennent les droits de centaines de championnats mondiaux. Grâce à l'expertise de notre division des événements d'affaires, ces missions donneront aux destinations canadiennes un point de contact avec les représentants de diverses fédérations sportives internationales, sous la forme d'une série d'activités promotionnelles, d'activités d'accueil et de rencontres interentreprises. Ce sera l'occasion de faire valoir le Canada comme lieu par excellence où tenir de grandes compétitions sportives internationales, pour ainsi alimenter le tourisme dans tout le pays.

- Enfin, nous avons ratifié un protocole d'entente avec le Réseau de développement économique et d'employabilité du Canada (RDÉE Canada) pour renforcer le potentiel d'exportation des expériences de la francophonie de l'ensemble du pays. En collaborant avec cet organisme, nous donnons envie aux voyageurs étrangers de découvrir les expériences distinctement francophones que seul le Canada sait offrir, et nous faisons la promotion de la dualité linguistique nationale.

## Voyage culinaire

Comme notre stratégie de marketing consiste à établir des liens émotionnels entre les voyageurs et le Canada, à l'automne 2018, nous avons fait venir des influenceurs étrangers pour créer une série de vidéos présentant le pays sous l'angle des expériences qu'ils y ont personnellement vécues.

Afin de promouvoir le nouveau vol direct de WestJet entre Halifax et Paris, nous avons collaboré avec l'Administration de l'aéroport international d'Halifax pour inviter Victor Mercier – chef célèbre et finaliste de la version française de l'émission *Top Chef* – à découvrir la culture d'alimentation durable du Canada atlantique. Inspiré par les producteurs et les chefs de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse dans son exploration de la culture et de la cuisine locales, Victor a composé un nouveau plat mettant en vedette les ingrédients locaux. Son voyage a culminé avec une démonstration culinaire vidéo illustrant son aventure gourmande en sol canadien, qui a jusqu'ici été vue 2,7 millions de fois.





## SALONS PROFESSIONNELS ET ÉVÉNEMENTS MÉDIATIQUES

Les salons professionnels et les événements visant les médias sont des occasions pour les entreprises touristiques de vendre leurs produits et expériences, car ils favorisent les rencontres avec les agents de voyages, voyagistes et médias des marchés étrangers. Grâce à nos nombreux événements tenus ici et ailleurs en 2018, nous avons facilité l'accès aux marchés étrangers et élargi la portée de milliers d'entreprises touristiques canadiennes.

Les commentaires des participants de l'industrie sont un indicateur clé de la pertinence commerciale de nos programmes. En réalisant des sondages après les événements, nous mesurons l'efficacité avec laquelle nous aidons nos partenaires à atteindre leurs objectifs d'affaires. Pour l'ensemble de nos salons de 2018, nous affichons un résultat de 80 %. Si celui-ci est légèrement inférieur à notre cible de 85 %, il n'en demeure pas moins un signe éloquent de la valeur et de la pertinence de nos programmes pour l'industrie.

## EXPLOITER LE POTENTIEL DU CANADA

Veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme est l'une des pierres d'assise de notre mandat. En effet, le tourisme est un moteur économique considérable, et pourrait d'ailleurs devenir l'un des plus importants du pays. Si l'économie du tourisme du pays se porte très bien depuis quelques années, le Canada ne fait que commencer à profiter de l'augmentation du nombre de voyageurs dans le monde, et la croissance à long terme n'est pas garantie.

En 2018, en partenariat avec le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, nous avons mandaté un tiers pour évaluer la compétitivité du secteur touristique canadien à l'échelle mondiale. L'étude, intitulée *Exploiter le potentiel de l'économie du tourisme canadienne*, fait état des domaines dans lesquels le Canada excelle ainsi que des moyens d'améliorer sa compétitivité mondiale. Elle contient des recommandations pour positionner l'industrie canadienne en vue d'un succès pérenne et vise à inciter les secteurs privé et public à poser les actions nécessaires à la croissance.

Faisant partie d'une approche pangouvernementale du tourisme, ce rapport et la recherche qui l'étaye nourrissent la réflexion du Comité-conseil sur l'emploi et l'économie du tourisme dirigé par la ministre Mélanie Joly, comité qui, à son tour, orientera l'élaboration d'une nouvelle stratégie fédérale pour le secteur.



### Rendez-vous Canada

L'édition 2018 de Rendez-vous Canada (RVC) a été la plus réussie en 42 ans d'histoire.

Chaque année, ce salon touristique phare met en relation les entreprises de tourisme canadiennes avec des acheteurs de partout dans le monde. Il s'agit d'un lieu d'échanges exceptionnel où lancer de nouveaux produits touristiques, obtenir des renseignements sur les marchés, réseauter et élargir l'éventail d'expériences touristiques offertes par l'industrie.

Tenu à Halifax, dans l'hospitalité chaleureuse et authentique des Maritimes, RVC 2018 a battu des records de participation, attirant au-delà de 1 900 délégués, dont plus de 600 acheteurs venus de 29 pays. Toutes les provinces et tous les territoires étaient représentés, de même que 32 entreprises touristiques autochtones. L'événement de quatre jours a donné lieu à plus de 30 000 rendez-vous d'affaires, contribuant ainsi à stimuler les voyages internationaux au Canada.

# OBJECTIF 3

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

Nous continuons de jeter un regard critique sur notre fonctionnement dans le but de maximiser la productivité et d'améliorer l'efficacité de nos services généraux. Nous gardons aussi l'esprit ouvert quant aux nouvelles façons d'apprendre et de faire, visant toujours l'excellence dans l'exercice de notre mission.

## 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

Dans les trois dernières années, nous avons investi la vaste majorité de nos fonds dans le marketing. Et nous avons maintenu le cap en 2018, en consacrant 93 % de nos dépenses totales aux activités de marketing et de ventes, ce qui surpasse notre cible de 90 %. Suivant notre plan d'engagement et d'autonomisation des employés, nous tâchons de gagner en efficacité en abordant les projets de façon ciblée selon leur effet anticipé sur le personnel et sur l'organisme dans son ensemble.

sommes motivés, les uns les autres, à apprendre le plus possible en participant à des séances de perfectionnement individuelles et collectives, tout en cultivant un climat propice au succès de l'organisme et de chacun de ses membres.

Enfin, nous avons continué à favoriser un milieu de travail sain et respectueux en mettant la santé mentale à l'avant-plan et en créant un environnement stimulant pour nos employés.

## PERSONNEL ET CULTURE

Notre personnel est l'âme de notre organisme. Il équilibre efficacité et efficacité, sans perdre de vue la responsabilité qui vient avec le fait de travailler pour une société d'État fédérale.

En 2018, nous avons amorcé à l'échelle de l'organisme un projet visant à analyser et à redéfinir notre vision, notre mission et nos valeurs. Les besoins des voyageurs et notre stratégie générale évoluant, il apparaissait nécessaire de consolider ces fondements pour que notre équipe profite des bienfaits inestimables d'une raison d'être et d'une culture communes.

Dans la dernière année, nous avons par ailleurs accordé une grande place aux occasions de formation et d'enrichissement au travail. Nous nous

## MISE À PROFIT DES TECHNOLOGIES

En 2018, nous avons mené des efforts concertés pour augmenter la productivité et alléger le fardeau administratif à l'aide des technologies existantes. En optimisant l'utilisation et en accroissant la fonctionnalité de ces dernières, en particulier nos systèmes de finance et d'approvisionnement, nous avons réussi à rationaliser les processus, à améliorer la gouvernance et à simplifier la reddition de comptes.

Nous avons en outre fait des investissements dans la bonne marche de nos activités, notamment en embauchant du personnel de soutien supplémentaire et en restructurant nos ressources pour améliorer la gestion régionale du marketing.





# CRÉATION D'UNE ÈRE NOUVELLE DANS LE SECTEUR DU VOYAGE

Alors que la planète comptera deux milliards de voyageurs d'ici quelques années, certaines destinations font les frais du surtourisme, subissant plutôt un déclin des arrivées faute d'un plan viable. Au Canada, plus de la moitié des voyageurs étrangers arrivent dans une période de quatre mois, et cette concentration cause des engorgements. Nous nous sommes donc collectivement penchés sur la question : le pays est-il en bonne posture pour conquérir sa part du boom des arrivées internationales prévu par les experts?

En continuant de planifier la voie à suivre avec nos collègues de l'industrie, nous tâcherons sans relâche de dynamiser l'économie du tourisme grâce à l'approche de l'Équipe Canada, fondée sur le marketing de données. Nous favoriserons les voyages en intersaison et inciterons les voyageurs à sortir des sentiers battus, tout en soutenant nos hautes saisons. Il est impératif d'augmenter les arrivées, sans limiter la croissance, pour créer une ère nouvelle dans le secteur du voyage.

# CONTRÔLES DE LA DIRECTION

---



## 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 2018, le respect de la vie privée a été retiré de notre profil de risque, à la lumière des mesures considérables déjà prises pour gérer et amoindrir les risques qui lui sont associés. Toutefois, vu le caractère sensible des données personnelles, la protection de la vie privée sera toujours pour nous une considération importante. Nous continuerons à surveiller tout renseignement personnel en notre possession et à en protéger l'accès.



## RISQUE RÉSIDUEL :

● Élevé ● Moyen ● Faible

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

- 2018 CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET GÉOPOLITIQUE MONDIALE
- 2017 .....

*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.

- 2018 EFFICACITÉ DU MARKETING
- 2017 .....

*Les efforts que nous déployons pour promouvoir le Canada comme destination touristique de 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.

- 2018 VIE PRIVÉE
- Retiré .....
- 2017

*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 :** Conformément au Règlement général sur la protection des données, qui régit nos activités dans l'Union européenne, nous avons doté tous nos sites Web d'un outil de consentement et de transparence. Nous avons aussi appliqué les recommandations découlant des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée et mis à jour notre politique sur la vie privée.

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

- 2018 MESURE DU RENDEMENT
- 2017 .....

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

**Mesures d'atténuation :** Nous 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.





### PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 3 : Accroître l'efficience et l'efficacité au sein de l'organisation

- 2018 GESTION DU CHANGEMENT ET DES TALENTS
- 2017 .....

*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'efficience et l'efficacité 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 cultiver un climat propice au succès de l'organisme et de chacun de ses membres. Nous avons redéfini notre vision, notre mission et nos valeurs, et nous avons accordé une grande place aux occasions de formation et d'enrichissement au travail en favorisant les séances de perfectionnement individuelles et collectives.

- 
- 2018 DEVISE
  - 2017 .....

*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. De plus, nous avons concerté nos efforts pour inciter les fournisseurs à effectuer leurs opérations en dollars canadiens lorsque c'est possible.







## 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 2018, l'auditeur interne a effectué les activités suivantes :

- Un audit interne de la gestion des partenariats. Plus le nombre et la valeur de nos partenariats augmentent, plus ces derniers occupent une place importante dans notre plan d'affaires. Visant notre gouvernance, nos politiques et nos contrôles en ce qui a trait à la gestion des partenariats, tant au Canada qu'à l'étranger, cet audit a mené à la conclusion suivante : nos politiques organisationnelles et nos pouvoirs d'approbation étaient définis, mais désuets. Nous avons donc révisé notre politique sur les partenariats, notamment en ajoutant des directives précises sur l'appréciation des contributions des partenaires effectuées en nature et sous forme d'investissements de tiers. Reconnaisant l'indispensabilité des partenariats et des contrôles mis en place pour les régir, nous investirons dorénavant dans un mécanisme de surveillance central chargé de faire appliquer la politique.
- Un examen de la mesure du rendement. Cet examen servait à vérifier l'adéquation entre nos indicateurs de rendement et nos objectifs stratégiques, ainsi que la rigueur de

nos méthodes et de notre gouvernance dans l'évaluation et la communication du rendement. Dans l'ensemble, l'auditeur a jugé que nos principes et pratiques étaient conformes aux références et aux normes de l'industrie. Il a fait les recommandations suivantes : officialiser notre processus d'assurance de la qualité en ce qui concerne les mesures et la gouvernance des données, effectuer une analyse coût/bénéfice pour certains calculs manuels, envisager l'automatisation pour améliorer l'efficacité du calcul des résultats, et rehausser la norme de documentation pour la détermination des résultats.

Sous la direction du comité de vérification et des pensions, nous avons élaboré des plans d'action pour donner suite aux recommandations découlant de l'audit et de l'examen susmentionnés afin d'améliorer nos processus et nos contrôles internes.

Toujours en 2018, nous avons revu notre Politique sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements pour tenir compte de commentaires du personnel et la rendre plus conforme à la directive actuelle du Conseil du Trésor.

# SOMMAIRE FINANCIER

---

Le sommaire financier présente des informations supplémentaires qui contextualisent les états financiers et les notes afférentes, et compare les deux derniers exercices en ce qui concerne les résultats et le budget de l'organisme. Nos états financiers sont préparés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP).

L'exercice 2018 a été des plus favorables pour Destination Canada. Notre financement de base de 95,7 millions de dollars ayant été confirmé dans le budget fédéral de 2017, nous avons profité d'une plus grande stabilité que jamais pour la planification stratégique de 2018, ce qui nous a permis d'effectuer avec confiance une programmation viable sur plusieurs années. Nous aspirons à conserver cet élan en 2019 pour poursuivre les trois objectifs stratégiques décrits aux pages précédentes.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

La valeur des actifs financiers s'est élevée de 6,3 millions de dollars, soit de 14 %, en raison d'une augmentation de la trésorerie de 10,8 millions de dollars attribuable au moment du retrait des crédits parlementaires et du paiement de certains comptes créditeurs. Cette augmentation a été partiellement contrebalancée par une baisse des comptes débiteurs de 3,5 millions de dollars comparativement au 31 décembre 2017, baisse

qui découlait principalement de la réception d'une partie de la somme due par l'Agence du revenu du Canada relativement à une vérification de la TPS/TVH nette remboursable. Cette variation est inscrite aux comptes débiteurs du gouvernement du Canada (voir note 14 des états financiers).

La valeur totale du passif a augmenté de 5,8 millions de dollars, soit de 21 %, par rapport à 2017. Cette hausse provient avant tout d'une augmentation des comptes créditeurs liés aux fournisseurs, qui concorde avec la hausse des charges.

La valeur des actifs non financiers a progressé de 0,2 million de dollars, soit de 6 %, par rapport à 2017. Cette progression est attribuable à l'accroissement des charges payées d'avance, qui comprend les montants liés aux assurances et à la location de bureaux.

Par conséquent, nous affichons au 31 décembre 2018 un excédent accumulé de 22,1 millions de dollars. Environ la moitié de cet excédent a été affectée aux passifs des régimes de retraite, une autre portion est liée aux immobilisations corporelles ayant une durée de vie utile estimative de plus d'un an, 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 au budget.



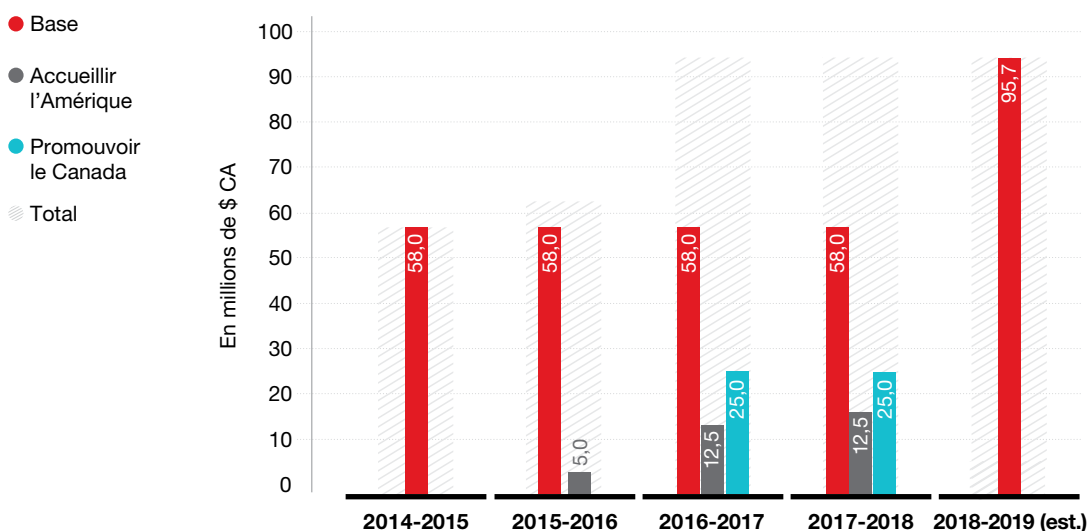


## ÉTAT DES RÉSULTATS

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018, l'état des résultats indique un excédent modeste de 0,5 million de dollars. Le total des produits a été de 7,7 millions de dollars supérieur au budget, ce qui s'explique principalement par des recettes plus substantielles que prévu provenant des partenariats, grâce auxquelles nous avons pu investir 6,6 millions de dollars supplémentaires dans les activités de marketing et de ventes. Ces recettes supplémentaires découlent de la hausse

des contributions en espèces des partenaires. Notre équipe continue d'apporter de la valeur à 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. Ces produits sont inclus dans les investissements conjoints des partenaires, utilisés comme paramètre de mesure du rendement pour l'objectif 2.

## CRÉDITS PARLEMENTAIRES PAR EXERCICE DU GOUVERNEMENT



### Crédits parlementaires

Notre financement provient majoritairement de crédits parlementaires du gouvernement du Canada. En 2018, nous avons profité de trois sources de crédits parlementaires totalisant 100,2 millions de dollars :

- 85,3 millions de dollars en crédits de base comme budget principal;
- 8,5 millions de dollars destinés au programme *Accueillir l'Amérique*;
- 6,4 millions de dollars inscrits au budget fédéral de 2016 pour « promouvoir le Canada comme destination touristique de choix ».

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.

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 à l'exercice suivant du gouvernement, soit celui se terminant le 31 mars 2019.

Le financement destiné à *Accueillir l'Amérique* en 2018, toujours considéré comme des « crédits

parlementaires affectés », est décrit plus en détail à la note 2 des états financiers. À partir de 2019, 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.

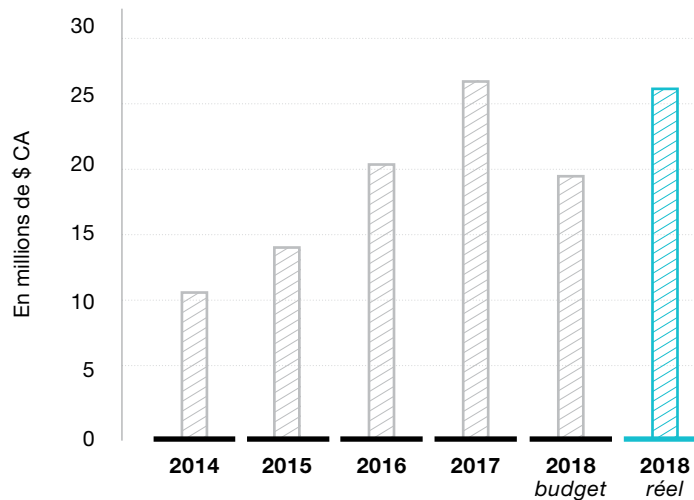
Le graphique ci-haut présente le total des crédits accordés par le gouvernement du Canada pour les cinq derniers exercices. À compter de 2018-2019, tous nos crédits parlementaires constitueront du financement de base, ce qui facilitera la planification, l'élaboration de stratégies et l'établissement d'accords de partenariat sur plusieurs années. Forts de ce financement, 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.

### Contributions en espèces des partenaires

Dans le but de tirer le maximum des crédits parlementaires, nous incitons d'autres organismes qui font rouler l'économie du tourisme à investir avec nous dans les campagnes menées par Destination Canada. Nous comptons parmi nos partenaires des organismes de marketing provinciaux et de destinations, des médias, des partenaires non traditionnels et des associations touristiques.



## CONTRIBUTIONS EN ESPÈCES DES PARTENAIRES



En vertu de leurs accords avec nous, ces 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 leurs contributions en espèces sont comptabilisées à titre de produits à l'état des résultats. En 2018, les investissements conjoints des partenaires, qui englobent les investissements en espèces et en nature et ceux provenant de tiers, ont atteint un total de 94,9 millions de dollars. Ce résultat représente une baisse de 13 % par rapport à 2017, qui avait été une année record en raison de l'accord conclu avec les partenaires d'Étoile du Nord 2022 pour l'harmonisation du soutien et des investissements pour le marketing.

En 2018, la partie des contributions des partenaires reçue en espèces s'est chiffrée à environ 25,4 millions de dollars – ce qui excède grandement les prévisions, comme l'illustre le graphique. Notre succès peut ainsi être mesuré à l'aune de cette hausse de 6,4 millions de dollars, soit de 34 %, par rapport au budget.

Néanmoins, les contributions en espèces des partenaires sont légèrement inférieures à celles de 2017, accusant une baisse de 0,7 million de dollars. Le recul le plus notable consiste en l'absence des 2,5 millions destinés au programme ponctuel *Voyages génération Y*, qui avait été conçu pour coïncider avec les célébrations du

150<sup>e</sup> anniversaire du Canada en 2017. De plus, les investissements en argent pour *Accueillir l'Amérique* ont faibli de 1,3 million de dollars pour s'établir à 6,5 millions de dollars, et nous avons laissé tomber le Brésil comme marché cible en 2017, marché qui récoltait 0,2 million de dollars en espèces. Faisant contreponds à ces reculs, une augmentation des contributions en argent a été enregistrée pour de nombreux marchés en 2018, se chiffrant à 0,9 million de dollars pour le Mexique et le Royaume-Uni, à 0,5 million de dollars pour la Chine, à 0,4 million de dollars pour la France et l'Allemagne, et à 0,2 million de dollars pour l'Australie.

### Charges

Les charges totales (excluant l'amortissement) ont augmenté de 1,8 million de dollars pour atteindre 127,4 millions de dollars en 2018, une hausse modeste de 1 % par rapport à 2017.

Le coût de nos services généraux (excluant l'amortissement) a augmenté de 0,3 million de dollars par rapport à 2017. Les dépenses de 8,0 millions de dollars engagées en 2018 représentent 6 % des charges totales (excluant l'amortissement), plutôt que la proportion de 7 % prévue au budget. Nous continuons d'affecter la majeure partie de notre financement (93 %) au marketing et aux ventes et de mener toujours plus efficacement nos activités.

# ÉTATS FINANCIERS

- 47 Énoncé de responsabilité de la direction
- 
- 49 Rapport de l'auditeur indépendant
- 
- 52 État de la situation financière
- 
- 53 État des résultats
- 
- 54 État des gains et pertes de réévaluation  
État de la variation des actifs financiers nets
- 
- 55 État des flux de trésorerie
- 
- 56 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 5 mars 2019

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 DU TOURISME, DES LANGUES OFFICIELLES ET DE LA FRANCOPHONIE

## Rapport sur l'audit des états financiers

### Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Commission canadienne du tourisme (la Commission), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2018, 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 que les notes annexes, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Commission au 31 décembre 2018, 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.

### Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la Commission conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada, et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent des informations contenues dans le rapport annuel, mais ne comprennent pas les états financiers et notre rapport de l'auditeur sur ces états.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie

significative. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

#### **Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers**

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des 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.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de la Commission à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider la Commission ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de la Commission.

#### **Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers**

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées dans les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Commission.
- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.
- Nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Commission à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener la Commission à cesser son exploitation.



- Nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

## Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

### Opinion

Nous avons effectué l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées des opérations de la Commission canadienne du tourisme dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers. Les autorisations spécifiées à l'égard desquelles l'audit de la conformité a été effectué sont les suivantes : la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, les règlements administratifs de la Commission canadienne du tourisme ainsi que les instructions données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À notre avis, les opérations de la Commission canadienne du tourisme dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux autorisations spécifiées susmentionnées. De plus, conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre 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.

### Responsabilités de la direction à l'égard de la conformité aux autorisations spécifiées

La direction est responsable de la conformité de la Commission canadienne du tourisme aux autorisations spécifiées indiquées ci-dessus, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de la Commission canadienne du tourisme à ces autorisations spécifiées.

### Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées

Nos responsabilités d'audit comprennent la planification et la mise en œuvre de procédures visant la formulation d'une opinion d'audit et la délivrance d'un rapport sur la question de savoir si les opérations dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont en conformité avec les exigences spécifiées susmentionnées.

Pour le vérificateur général du Canada,

**LANA DAR, CPA, CA**  
Directrice principale

Vancouver, Canada  
Le 5 mars 2019

## État de la situation financière

Au 31 décembre 2018

(en milliers de dollars canadiens)

	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>Actifs financiers</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3	33 624	22 830
Créances			
Contributions des partenaires		4 121	5 603
Gouvernement du Canada		2 017	4 007
Autres		19	23
Actif au titre des prestations constituées	7	11 070	12 114
Placements de portefeuille	4	384	372
		51 235	44 949
<b>Passifs</b>			
Créditeurs et charges à payer			
Fournisseurs		24 945	18 766
Rémunération des employés		1 462	1 394
Gouvernement du Canada		71	188
Passif au titre des prestations constituées	7	5 517	5 978
Produits reportés		386	122
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail		682	807
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations		164	164
		33 227	27 419
<b>Actifs financiers nets</b>		18 008	17 530
<b>Actifs non financiers</b>			
Charges payées d'avance et autres actifs		2 715	2 163
Immobilisations corporelles	6	1 382	1 687
		4 097	3 850
<b>Excédent accumulé</b>	9	22 105	21 380

Engagements, éventualités et droits contractuels (notes 13, 14 et 17).

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 de dollars canadiens)

	Note	Budget 2018	2018	2017
<b>Produits</b>				
Contributions des partenaires		19 000	25 359	26 057
Autres		1 002	2 331	1 538
		20 002	27 690	27 595
<b>Charges</b>				
	11			
Marketing et ventes	10	111 395	118 003	116 308
Services d'entreprise		8 655	7 997	7 730
Stratégie et planification		686	977	1 156
Amortissement des immobilisations corporelles		386	376	365
		121 122	127 353	125 559
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada		(101 120)	(99 663)	(97 964)
Crédits parlementaires	8	100 199	100 199	99 570
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>		(921)	536	1 606
<b>Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice</b>		21 415	21 415	19 809
<b>Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice</b>		20 494	21 951	21 415

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 de dollars canadiens)

	2018	2017
<b>Pertes de réévaluation accumulées au début de l'exercice</b>	(35)	(53)
Pertes non réalisées attribuables au cours du change	154	(35)
Montants reclassés dans l'état des résultats	35	53
Gains de réévaluation nets pour l'exercice	189	18
<b>Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) à la fin de l'exercice</b>	154	(35)

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 de dollars canadiens)

	Note	Budget 2018	2018	2017
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>		(921)	536	1 606
Acquisition d'immobilisations corporelles	6	(344)	(71)	(78)
Amortissement des immobilisations corporelles	6	387	376	365
		43	305	287
<b>Effet de la variation des autres actifs non financiers</b>				
Augmentation des charges payées d'avance		—	(552)	(761)
		—	(552)	(761)
Gains de réévaluation nets		—	189	18
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets		(878)	478	1 150
<b>Actifs financiers nets au début de l'exercice</b>		17 530	17 530	16 380
<b>Actifs financiers nets à la fin de l'exercice</b>		16 652	18 008	17 530

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



## État des flux de trésorerie

Pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)

	Note	2018	2017
<b>Activités de fonctionnement :</b>			
Rentrées de fonds :			
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	8	100 199	99 570
Contributions des partenaires		27 105	20 453
Divers		1 771	1 275
Intérêt		448	278
		129 523	121 576
Sorties de fonds :			
Paiements en espèces aux fournisseurs		(104 224)	(107 008)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés		(14 598)	(13 042)
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement		10 701	1 526
<b>Activités d'investissement en immobilisations :</b>			
Acquisition d'immobilisations corporelles		(71)	(78)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations		(71)	(78)
<b>Activités de placement :</b>			
(Acquisition) cession de placements de portefeuille		(25)	76
Flux de trésorerie provenant des activités de placement		(25)	76
<b>Gains de réévaluation nets pour l'exercice</b>		189	18
<b>Augmentation nette de la trésorerie durant l'exercice</b>		10 794	1 542
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>		22 830	21 288
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>		33 624	22 830

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

Au 31 décembre 2018

## 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 sur les 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. Le Conseil du Trésor a émis des instructions et des lignes directrices révisées en 2017. Le 29 novembre 2018, la CCT a approuvé une mise à jour de sa politique pour l'aligner sur les nouvelles exigences.

## 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 8.

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 d'entreprise. 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 3.

### 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 4.

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

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

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

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

Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations se composent des coûts de désaffectation de divers locaux loués. 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 6.

#### **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 2018, la DMERCA a été évaluée à 6,6 ans (7,6 ans en 2017) pour le régime de retraite agréé des employés



de la CCT (RRA), à 0,0 an (0,0 an en 2017) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 15,4 ans (11,2 ans en 2017) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 21 ans (7 ans en 2017) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 12 ans (13 ans en 2017) pour les prestations de départ et à 14 ans (13 ans en 2017) pour les prestations de congé de maladie.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni ou aux États-Unis participent aux régimes à prestations déterminées du ministère des Affaires étrangères administrés par le gouvernement du Canada. Les actifs de ces régimes ne peuvent être répartis parmi les employeurs participants; il s'agit de régimes de retraite multi-employeurs, qui sont comptabilisés à titre de régimes à cotisations déterminées. 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.

Les apparentés comprennent également les principaux dirigeants qui ont le pouvoir de planifier, de diriger et de contrôler les activités de la CCT ainsi que les membres de leur famille proche. La CCT a déterminé que ses premiers dirigeants étaient les membres de son conseil d'administration et les employés de direction à l'échelon de vice-président principal et aux échelons supérieurs.

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

Dans le cours normal de 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 contributions en nature des partenaires ne sont pas comptabilisées dans les états financiers.

#### **q) Opérations interentités**

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

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

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

### 3. Trésorerie et équivalents de trésorerie

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Soldes bancaires	33 103	22 312
Dépôt à terme du marché monétaire	521	518
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>33 624</b>	<b>22 830</b>

### 4. 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 de dollars canadiens)*

<b>Province émettrice</b>	<b>Échéance</b>	<b>Coût</b>	<b>Intérêts cours jusqu'à présent</b>	<b>Valeur comptable</b>	<b>Valeur de marché</b>	<b>Valeur à l'échéance</b>
Québec	1 <sup>er</sup> déc. 2019	76	16	92	93	94
Nouvelle-Écosse	2 déc. 2021	60	15	75	77	82
Ontario	2 déc. 2023	47	14	61	62	70
Ontario	2 déc. 2025	51	16	67	69	84
Colombie-Britannique	18 déc. 2028	32	11	43	43	59
Ontario	2 déc. 2031	33	13	46	46	70
		<b>299</b>	<b>85</b>	<b>384</b>	<b>390</b>	<b>459</b>



## 5. 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 2018 :

Devise (en milliers de dollars canadiens)	Trésorerie		Créances		Créditeurs et charges	
	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien
Dollar australien	236	227	—	—	84	80
Yuan chinois	384	76	—	—	3 651	724
Euro	459	717	20	31	396	618
Livre britannique	299	518	2	3	128	221
Dollar de Hong Kong	—	—	—	—	586	102
Yen japonais	11 787	146	—	—	20 072	248
Peso mexicain	458	32	—	—	—	—
Won sud-coréen	38 345	47	—	—	—	—
Dollar américain	1 132	1 545	62	85	223	304
Total en équivalent canadien		3 308		119		2 297

Au 31 décembre 2018, si les devises ci-dessus s'étaient affermies de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurrées constantes, les gains de change non réalisés auraient augmenté d'environ 111 000 \$ (hausse de 128 000 \$ en 2017). Si les devises ci-dessus s'étaient affaiblies de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurrées constantes, les gains de change non réalisés auraient reculé d'environ 111 000 \$ (baisse de 128 000 \$ en 2017). Les pertes de change réalisées, comptabilisées au poste Services d'entreprise de l'état des résultats, totalisent 77 000 \$ en 2018 (211 000 \$ en 2017).

## 6. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars canadiens)

	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives*	Ameublement de bureau	Total pour 2018
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	619	19	1 989	275	2 902
Acquisitions	71	—	—	—	71
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	690	19	1 989	275	2 973
Amortissement cumulé, début de l'exercice	440	17	595	163	1 215
Charge d'amortissement	120	1	210	45	376
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	560	18	805	208	1 591
Valeur comptable nette	130	1	1 184	67	1 382

\* Les coûts de mise hors service d'immobilisations sont compris dans le coût des immobilisations corporelles et dans l'amortissement cumulé.

(en milliers de dollars canadiens)

	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

\* Les coûts de mise hors service d'immobilisations 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.



## 7. 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
● CCT					
● CCT ET PARTICIPANTS AU RÉGIME					
● RÉGIME À PRESTATIONS DÉTERMINÉES					
● RÉGIME À COTISATIONS DÉTERMINÉES					
	<b>Canada</b>	Régime de retraite agréé des employés de la CCT – volet à prestations déterminées	Régime à prestations déterminées par capitalisation	●	●
		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	●	●
		Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT – volet à prestations déterminées	Régime à prestations déterminées par capitalisation partielle	●	●
		Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT – volet à cotisations déterminées	Régime à cotisations déterminées	●	●
		Régime d'avantages complémentaires de retraite des employés canadiens	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	●	●
	<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	●	●
	<b>États-Unis</b>	Régime de retraite agréé des employés américains travaillant aux États-Unis	Régime multi-employeurs à prestations déterminées par capitalisation	●	●
		Régime de retraite agréé des employés canadiens travaillant aux États-Unis	Régime multi-employeurs à prestations déterminées par capitalisation	●	●
		Régime d'avantages complémentaires de retraite de certains employés en poste aux États-Unis	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	●	●
	<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	●	●
	<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	●	●
		Prestations de congé de maladie non acquises pour certains employés canadiens et employés recrutés sur place des bureaux à l'étranger	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	●	●

## 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 493 000 \$ en 2018 (467 000 \$ en 2017).

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 226 000 \$ en 2018 (238 000 \$ en 2017), 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. En 2018, aucun membre n'a décidé de transférer ses prestations constituées en vertu du régime de retraite en dehors du régime de retraite (trois membres en 2017). Il n'y a donc eu aucun règlement en 2018 (perte de 21 000 \$ en 2017).

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 4) et de trésorerie et équivalents de trésorerie (note 3). 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 2017. Le rapport a été déposé auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) dans les délais prescrits, soit avant le 30 juin 2018.



La situation financière qui y est établie selon l'hypothèse de la continuité du fonctionnement indique un excédent de 2 525 000 \$ (excédent de 3 306 000 \$ en 2017). L'évaluation révèle en outre un ratio de solvabilité moyen de 90,1 % (88,9 % en 2017).

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 ou en 2018. 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

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2018	2017	2018	2017
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	30 906	34 036	4 402	4 854
Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur)	44	110	115	117
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	920	797	101	70
Cotisations des employés	4	13	—	—
Avantages sociaux versés	(1 476)	(1 248)	(232)	(103)
Perte actuarielle (gain actuariel)	630	(2 784)	369	(536)
Diminution de l'obligation au titre des prestations constituées due à un règlement	—	(18)	—	—
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	31 028	30 906	4 755	4 402

## VARIATION DES ACTIFS DES RÉGIMES

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2018	2017	2018	2017
Valeur marchande des actifs des régimes, début de l'exercice	34 266	37 281	—	—
Rendement réel des actifs des régimes après déduction des frais de gestion des placements	1 406	(1 865)	—	—
Cotisations patronales	445	85	232	103
Cotisations des employés	4	13	—	—
Prestations versées	(1 476)	(1 248)	(232)	(103)
Valeur marchande des actifs des régimes, fin de l'exercice	34 645	34 266	—	—

## RAPPROCHEMENT DE LA CAPITALISATION

### Renseignements détaillés sur les régimes de retraite

*(en milliers de dollars canadiens)*

	2018	2017
<b>Volet à prestations déterminées du régime de retraite des employés de la CCT</b>		
Obligation au titre des prestations constituées	(27 451)	(27 143)
Actifs du régime	30 377	30 153
Excédent	2 926	3 010
<b>Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT</b>		
Obligation au titre des prestations constituées	(2 873)	(2 715)
Actifs du régime	4 268	4 113
Excédent	1 395	1 398
<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	(704)	(1 048)
Actifs du régime	—	—
Déficit	(704)	(1 048)



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 de dollars canadiens)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2018	2017	2018	2017
Obligation au titre des prestations constituées	(704)	(1 048)	(4 755)	(4 402)
Actifs des régimes	—	—	—	—
Situation de capitalisation – déficit, fin de l'exercice	(704)	(1 048)	(4 755)	(4 402)

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

(en milliers de dollars canadiens)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2018	2017	2018	2017
Situation de capitalisation – excédent (déficit), fin de l'exercice	3 617	3 360	(4 755)	(4 402)
Cotisations patronales de l'exercice, de la date de mesure à la fin de l'exercice	—	51	—	—
(Gains actuariels non amortis) pertes actuarielles non amorties	6 791	7 698	(100)	(571)
Actif (passif) au titre des prestations constituées	10 408	11 109	(4 855)	(4 973)

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.

<b>Actif (passif) au titre des prestations constituées</b> <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Régime de retraite agréé des employés de la CCT	9 634	10 716
Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	1 436	1 398
<b>Total de l'actif au titre des prestations constituées</b>	<b>11 070</b>	<b>12 114</b>
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	(662)	(1 005)
Régime d'avantages complémentaires de retraite	(4 127)	(4 183)
Régime d'indemnités de départ	(554)	(623)
Régime de prestations de congé de maladie non acquises	(174)	(167)
<b>Total du passif au titre des prestations constituées</b>	<b>(5 517)</b>	<b>(5 978)</b>
<b>Total de l'actif net au titre des prestations constituées</b>	<b>5 553</b>	<b>6 136</b>

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 :

<b>Répartition des actifs</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Titres de capitaux propres	16 %	14 %
Titres d'emprunt	79 %	81 %
À recevoir du gouvernement du Canada	5 %	5 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## COÛT NET DES PRESTATIONS DE L'EXERCICE

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2018	2017	2018	2017
Coût des prestations de l'exercice en cours	48	123	115	117
Coût financier	—	—	101	70
Amortissement des pertes actuarielles nettes (gains actuariels nets)	1 163	1 035	(100)	(27)
Perte sur règlement	—	21	—	—
<b>Total</b>	<b>1 211</b>	<b>1 179</b>	<b>116</b>	<b>160</b>
Moins : cotisations des employés	(4)	(13)	—	—
<b>Charges liées aux prestations de retraite</b>	<b>1 207</b>	<b>1 166</b>	<b>116</b>	<b>160</b>
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	920	797	—	—
Rendement attendu de la moyenne des actifs des régimes de retraite	(1 031)	(899)	—	—
Produit d'intérêts sur les prestations de retraite	(111)	(102)	—	—
<b>Total des charges liées aux régimes de retraite</b>	<b>1 096</b>	<b>1 064</b>	<b>116</b>	<b>160</b>



## PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES (MOYENNE PONDÉRÉE)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2018	2017	2018	2017
Obligation au titre des prestations constituées				
Taux d'actualisation				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	3,00 %	3,10 %		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,65 %	2,70 %		
• Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	2,40 %	1,98 %		
• Avantages complémentaires de retraite			2,43 %	2,40 %
• Indemnités de départ			2,40 %	1,98 %
• Régime de prestations de congé de maladie non acquises			2,40 %	1,98 %
Taux d'augmentation des charges de rémunération				
• Employés canadiens	s.o.	1,50 %	2,50 %	2,50 %
• Employés recrutés sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	3,40 %	3,40 %
Charges liées aux régimes de retraite				
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 %
Rendement à long terme attendu des actifs des régimes				
• 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 %		
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 %

## 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			
	2018		2017	
	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

Obligation au titre des prestations constituées	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2018		2017	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	5,79 %	7,65 %	6,09 %	7,88 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,00 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2040	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 1 486 000 \$ (993 000 \$ en 2017).

## 8. 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 de dollars canadiens)</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations		
Montants votés :		
Budget principal 2017-2018 (2016-2017)	95 475	70 474
Budget supplémentaire A	—	25 000
	95 475	95 474
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(68 488)	(64 392)
Montants constatés durant l'exercice en cours	26 987	31 082
Montants votés :		
Budget principal 2018-2019 (2017-2018)	95 656	95 475
Budget supplémentaire B	—	269
	95 656	95 744
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(22 444)	(27 256)
Montants constatés durant l'exercice en cours	73 212	68 488
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	100 199	99 570



## 9. Excédent accumulé

L'excédent accumulé se compose de ce qui suit :

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Excédent de fonctionnement accumulé	21 951	21 415
Gain de réévaluation accumulé (perte de réévaluation accumulée)	154	(35)
Excédent accumulé	22 105	21 380

## 10. 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 de dollars canadiens)</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Marketing général	53 106	55 631
Marchés émergents (Inde, Brésil, Mexique, Japon, Corée du Sud et Chine)	28 808	27 260
Marchés principaux et autres (Royaume-Uni, France, Allemagne, Australie et autres)	27 661	25 138
Événements d'affaires Canada	8 428	8 279
	118 003	116 308

## 11. Dépenses par article

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Programmes		
Développement de la clientèle	72 090	64 656
Activités auprès des professionnels des voyages	22 451	20 387
Relations publiques et avec les médias	6 896	8 789
Recherche	4 015	2 774
Voyages et accueil	1 289	1 765
Publicité	94	7 534
Total des dépenses liées aux programmes	106 835	105 905
Salaires et avantages sociaux	15 249	14 218
Dépenses de fonctionnement		
Loyer	1 207	1 192
Services professionnels	1 168	1 416
Voyages et accueil	774	672
Technologies de l'information	674	627
Frais de bureau	589	618
Autres	404	335
Pertes de change réalisées	77	211
Total des dépenses de fonctionnement	4 893	5 071
Dépenses avant amortissement	126 977	125 194
Amortissement	376	365
Total des dépenses	127 353	125 559

## 12. 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 subiraient 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 2018, l'exposition au risque de crédit est de 33 624 000 \$ (22 830 000 \$ en 2017) pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie (note 3) et de 384 000 \$ (372 000 \$ en 2017) pour les placements de portefeuille (note 4).

La CCT atténue 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 2018, la CCT possédait 31 242 000 \$ en trésorerie et équivalents de trésorerie et placements de portefeuille, déposés auprès de banques à charte sous réglementation fédérale, et 2 762 000 \$ 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	A2	Aa3
Standard & Poor's	A+	A	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 7). 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 3 et note 4). 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 2018, la provision pour dépréciation est de 4 000 \$ (11 000 \$ en 2017).



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

<b>Créances</b> <i>(en milliers de dollars canadiens)</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	4 121	3 026	831	151	81	32	—
Gouvernement du Canada	2 017	764	—	49	—	—	1 204
Autres	19	19	—	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>6 157</b>	<b>3 809</b>	<b>831</b>	<b>200</b>	<b>81</b>	<b>32</b>	<b>1 204</b>

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante dans l'exposition au risque, ni dans les politiques, procédures et méthodes utilisées pour mesurer le risque de crédit.

### Risque de liquidité

Le risque de liquidité 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 de dollars canadiens)</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	24 945	16 635	8 075	212	—	—	23
Rémunération des employés	1 462	1 462	—	—	—	—	—
Gouvernement du Canada	71	71	—	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>26 478</b>	<b>18 168</b>	<b>8 075</b>	<b>212</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>23</b>

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante dans l'exposition au risque, ni dans les politiques, procédures et méthodes utilisées pour mesurer le risque de liquidité.

**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 2018, l'exposition au risque de change, fondée sur les soldes monétaires de fin d'exercice libellés en devises est de 3 427 000 \$ (6 772 000 \$ en 2017) pour ce qui est des actifs financiers et de 2 297 000 \$ (5 478 000 \$ en 2017) en ce qui concerne les passifs financiers (note 5). Une variation de 10 % 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 dans l'exposition au risque, ni dans les politiques, procédures et méthodes utilisées 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 % du taux d'intérêt n'aurait pas d'incidence importante sur les états financiers. Au 31 décembre 2018, l'exposition au risque de taux d'intérêt relatif aux placements de portefeuille de la CCT s'élevait à 384 000 \$ (372 000 \$ en 2017).

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante dans l'exposition au risque, ni dans les politiques, procédures et méthodes utilisées pour mesurer le risque de taux d'intérêt.

**13. Obligations contractuelles**

La CCT a conclu divers accords 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 obligations contractuelles de la CCT au 31 décembre 2018 sont présentées dans le tableau ci-dessous. Les obligations contractuelles sont comptabilisées en fonction de l'obligation contractuelle minimum de la CCT. Les paiements futurs pourraient s'avérer plus élevés si les conditions des accords sont respectées. Sont aussi compris dans les obligations contractuelles les bons de commande émis pour lesquels la CCT n'a pas encore reçu les biens ou les services. Au 31 décembre 2018, les obligations contractuelles de la CCT totalisent 6 736 000 \$ (4 128 000 \$ en 2017).

*(en milliers de dollars canadiens)*

2019	4 505
2020	829
2021	681
2022	385
2023	336
Total	6 736

## 14. 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.

## 15. Événements postérieurs

La CCT a fait l'objet d'un examen de l'Agence du revenu du Canada (ARC) en 2017 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 formulait les préoccupations que soulèvent le processus et la méthodologie d'examen, et suggérait des étapes à suivre pour poursuivre l'examen jusqu'à sa conclusion.

Après la fin de l'exercice, l'ARC a terminé l'examen et ne procédera pas au rajustement proposé de 3 700 000 \$ pour couvrir les taxes dues. Toutefois, l'ARC a déterminé que les produits recueillis par la CCT après des partenaires de l'industrie sont assujettis à la TPS et à la TVH, celles-ci étant appliquées de façon prospective. Lorsque l'ARC émettra un

avis de nouvelle cotisation officiel, la direction de la CCT consultera des fiscalistes externes spécialistes des taxes à la consommation et des conseillers juridiques externes pour déterminer quelle sera la réponse de la direction de la CCT. La CCT aura 90 jours pour en appeler de l'avis de cotisation officiel si cette option est choisie. La résolution finale de la question n'étant pas connue à la date de production du présent rapport, on ne peut en estimer l'incidence financière.

## 16. Opérations entre apparentés

La CCT effectue des opérations avec l'ensemble des ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada dans le cours normal de ses activités. Les détails concernant ces opérations sont fournis à note 8 et à la note 12.

Il n'y a eu aucune opération significative avec les principaux dirigeants ou des membres de leur famille proche, ni aucune opération qui aurait été d'une valeur différente si les parties n'avaient pas été apparentées.

## 17. Droits contractuels

Les activités de la CCT, de par leur nature, donnent lieu à des contrats et accords à caractère pluriannuel qui donnent lieu à des droits à l'égard des actifs et des recettes pour la CCT à l'avenir. Ces arrangements sont habituellement liés à des services de marketing. Pour les contrats et les accords qui permettent de faire une estimation raisonnable, les principaux droits contractuels sont résumés dans le tableau ci-dessous.

### DROITS CONTRACTUELS

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2021	Total
Produits de marketing	2 795	1 093	600	4 488
Autres produits	171	—	—	171
.....	2 966	1 093	600	4 659





# GOUVERNANCE

**81** Cadre législatif  
Conseil d'administration

—  
**84** 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 du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie, 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). La sous-ministre du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie siège

à ce titre au nom du sous-ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique. 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 2018, le conseil a accueilli deux nouveaux membres et un membre a quitté le conseil, ce qui laisse un siège vacant à la fin de l'année.

Au cours de l'année, le conseil a tenu six réunions, atteignant un taux de participation moyen de 86 %.



# MEMBRES

Au 31 décembre 2018



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



**DAVID F. GOLDSTEIN**  
Président-directeur général,  
Destination Canada



**GUYLAINE ROY  
(MEMBRE D'OFFICE)**  
Sous-ministre du Tourisme,  
des Langues officielles et de  
la Francophonie

Occupe le poste de membre d'office  
au nom du sous-ministre d'Innovation,  
Sciences et Développement économique



**PATTI BALSILLIE**  
Spécialiste, Tourisme et  
Développement du Nord



**JULIE CANNING**  
Guide équestre et partenaire  
d'exploitation, Banff Trail Riders



**STAN COOK**  
Ancien propriétaire et  
président, Stan Cook Sea  
Kayak Adventures



**RANDY GARFIELD**  
Ancien président,  
Walt Disney Travel



**MONIQUE GOMEL**  
Vice-présidente du  
marketing international  
et des communications,  
Rocky Mountaineer



**PATRICIA MACDONALD**  
Cofondatrice et présidente-  
directrice générale,  
Old Tomorrow Ltd.



**DRAGAN MATOVIC**  
Président-directeur général,  
Hallex Capital Inc.



**DANIELLE POUDRETTE**  
Conseillère de haute direction,  
DMVP Solutions

## COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le comité des ressources humaines, de la régie interne et des nominations 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 Destination Canada en matière de ressources humaines, notamment le plan de relève et les régimes de rémunération et

d'avantages sociaux, et il formule des conseils 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 passe en revue les processus pour déterminer et gérer les risques de Destination Canada, 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. En outre, ce comité supervise l'administration, les activités d'investissement et les rapports financiers de nos régimes de retraite.

## 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.

En 2018, le nombre de comités consultatifs est passé de quatre à trois. Le comité consultatif sur les États-Unis et le comité consultatif sur les activités internationales ont été combinés, ce qui a mené à la création du comité consultatif sur le marketing dans les marchés d'agrément. Ce comité s'ajoute donc aux deux autres comités existants, soit 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 Destination Canada. 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 2018



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



**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



**GLORIA LOREE**  
Vice-présidente,  
Marketing général









**DESTINATION CANADA**

1045, rue Howe, bureau 800  
Vancouver (Colombie-Britannique)  
V6Z 2A9 Canada

© Destination Canada, 2019

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