

ENSEMBLE, traçons un parcours ambitieux

Destination Canada

Résumé du plan d'entreprise 2017-2021

Destination Canada est un catalyseur de succès et de prospérité à long terme pour les milliers de petites et moyennes entreprises (PME) formant l'industrie touristique canadienne. Une telle prospérité engendre inmanquablement des retombées, générant des échanges commerciaux et des investissements dans d'autres secteurs et renforçant l'économie du pays.

Pour être une destination réellement concurrentielle, le Canada doit se doter d'une stratégie de collaboration à long terme – une stratégie qui augmentera le nombre de voyages, améliorera sa part de marché et contribuera à sa prospérité économique.

Nous œuvrons à la réalisation d'un objectif fixé pour l'ensemble du secteur : d'ici 2021, accueillir au Canada 21 millions de visiteurs par an provenant des marchés dans lesquels nous investissons. Certes, cet objectif est ambitieux, mais il anime l'industrie tout entière et s'ancre dans la collaboration, l'innovation et l'investissement conjoint avec les partenaires.

Table des matières

MOT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL ET DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	4
SOMMAIRE	7
À PROPOS DE NOUS	9
FAITS SAILLANTS DE 2015	11
CONTEXTE	14
PLAN STRATÉGIQUE	17
MESURE DU RENDEMENT	32
GESTION STRATÉGIQUE DU RISQUE	35
GOUVERNANCE	38
PLAN FINANCIER	42

Destination Canada : résumé du plan d'entreprise 2017-2021

Papier : lu83-27F

PDF : lu83-27F-PDF

Mot de la présidente du conseil et du président-directeur général



L'année 2015 a été exceptionnelle pour l'industrie dans son ensemble : nous avons observé une croissance importante des arrivées internationales au Canada. Nos efforts de collaboration ont ainsi entraîné des retombées substantielles pour les entreprises touristiques, l'économie et la population canadienne.

Et ce succès s'est poursuivi en 2016 : on a enregistré une hausse de 11,1 % des arrivées pour des séjours d'une nuit ou plus par rapport à 2015. À Destination Canada, nous sommes fiers d'avoir récemment réintégré le marché américain des voyages d'agrément avec le programme *Accueillir l'Amérique*. Nous célébrons aussi le lancement du programme *Voyages génération Y*, qui cible la nouvelle et florissante génération de globe-trotteurs. Cette initiative est menée en parallèle avec les célébrations du 150^e anniversaire du Canada en 2017.

Notre partenariat renouvelé pour la tenue d'événements touristiques distinctifs s'avère lui aussi une réussite, comme en fait foi la participation record à Rendez-vous Canada. Nous avons également conclu une entente historique avec l'Association touristique autochtone du Canada – un partenariat qui renforcera la promotion du tourisme autochtone dans les marchés étrangers d'intérêt commun.

Nous faisons la promotion du tourisme autochtone pour soutenir la priorité fédérale visant à faire rayonner la culture canadienne dans le monde.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à adopter une approche pangouvernementale du tourisme, témoignant ainsi du rôle de moteur que joue notre secteur dans la croissance économique et la création d'emplois. Ses engagements en matière de marketing touristique international ont été renforcés par deux investissements ponctuels : l'un pour *Accueillir l'Amérique*, et l'autre, plus récent, de 50 millions de dollars dans le cadre du budget 2016. En outre, l'engagement à ouvrir sept centres de réception des demandes de visa en Chine servira à solidifier nos liens commerciaux et à favoriser l'arrivée de voyageurs depuis ce pays.

En nous projetant dans l'avenir, nous constatons que les conditions gagnantes pour le Canada sont en place. Notre pays est bien perçu, l'économie mondiale se redresse, et les obstacles à l'entrée s'amointrissent. Qui plus est, *Lonely Planet* vient tout juste de placer notre pays en tête de liste des destinations à visiter en 2017. En profitant de cet élan et en mettant la bonne stratégie en place, notre industrie sera à même de prolonger son succès en 2017 et au-delà.

Nous sommes déterminés à attirer, en collaboration avec tout notre secteur, 21 millions de visiteurs étrangers au Canada par an d'ici 2021. Cet objectif, ancré dans une vision commune de l'industrie, repose sur la collaboration, l'innovation en marketing et l'investissement conjoint avec les partenaires.

Nous nous réjouissons à l'idée de poursuivre notre travail pour aider les entreprises touristiques d'ici à mieux vendre la destination Canada dans le monde. Forts de nos récents succès, nous garderons le cap sur l'augmentation du nombre de voyages, l'accroissement de la part de marché et la croissance économique.

Le président du conseil d'administration,



Ben Cowan-Dewar

Le président-directeur général,



David F. Goldstein

Le budget 2017, présenté en mars 2017, annonce une pérennisation du financement de Destination Canada à hauteur de 95,5 millions de dollars à compter de l'exercice 2018-2019 du gouvernement.

Ce plan d'entreprise ayant été rédigé avant la publication de cette annonce, les renseignements financiers et les cibles de rendement applicables à Destination Canada présentés dans ce plan ont été élaborés en fonction du financement de base de DC connu au moment de la rédaction, soit 58 millions de dollars par an. Les renseignements financiers et les cibles de rendement seront mis à jour dans le plan d'entreprise 2018-2022, s'il y a lieu, pour refléter le nouveau montant de notre financement.

En outre, le nouvel objectif fixé pour l'ensemble du secteur (nombre d'arrivées internationales au Canada par an d'ici 2021 en provenance des marchés de Destination Canada) a été mis à jour pour tenir compte de ce nouveau financement et des résultats de 2016 qui ont été publiés entre-temps.

Sommaire

Destination Canada concentre ses énergies sur la création de valeur pour les entreprises touristiques et les collectivités de partout au pays. À titre d'organisme national de marketing touristique du Canada, nous nous employons à mettre l'investissement de notre actionnaire au service de la promotion du tourisme. La portée des entreprises de l'industrie s'en trouve ainsi étendue bien au-delà de ce qu'elles auraient pu atteindre sans notre apport.

Plus qu'une économie de visiteurs, le tourisme est une porte d'entrée vers les relations commerciales, une source d'occasions de commerce et d'investissements internationaux pour d'autres secteurs.

En 2016, nous avons adopté une stratégie axée sur la croissance qui devrait nous permettre d'offrir la valeur recherchée pour le Canada : création d'emplois, de débouchés pour les entrepreneurs et de recettes fiscales pour financer les priorités du secteur public. Notre plan d'entreprise 2017-2021 fait état de cette stratégie et réaffirme notre volonté de faire croître le nombre de visiteurs au Canada ainsi que les sommes qu'ils y dépensent. Cet objectif est ambitieux, et l'industrie est fière d'y adhérer et d'y travailler.

À Destination Canada, nous avons à cœur de réaliser cette vision d'ici 2021, et nous nous sommes fixé des cibles à long terme en conséquence. En 2017, nous tâcherons d'attirer 1,3 million de visiteurs étrangers supplémentaires en provenance de nos marchés cibles, qui dépenseraient collectivement 1,56 milliard de dollars. Nous prenons cet engagement envers l'industrie, le gouvernement du Canada et les Canadiens.

Notre engagement à stimuler à long terme le nombre de voyages au Canada soutient la priorité fédérale de création d'emplois et de prospérité pour la classe moyenne d'ici.

Le tourisme mondial est en bonne santé. Il s'agit d'un des rares secteurs qui résiste bien aux crises, et on prévoit un maintien de sa croissance annuelle, aux alentours de 3,5 à 4,5 %, à court terme¹. Mais le Canada commence à peine à tirer véritablement parti de la vague de visiteurs étrangers, qui apportent de l'argent frais et laissent entrevoir des investissements dans chaque région du pays. Aujourd'hui, les conditions sont réunies pour favoriser la position concurrentielle du pays sur la scène internationale. Selon l'indice des marques nationales d'Anholt-GfK, le tourisme est un facteur déterminant dans la réputation d'un pays, et celle du Canada est avantageuse : on le voit comme un endroit sûr, amical et accueillant. De plus, l'accès aérien s'est amélioré, et les exigences de visa se modernisent, comme l'illustre la récente suppression de l'exigence de visa pour les Mexicains. Des investissements accrus en marketing placent aussi le Canada en bonne voie de s'approprier sa part du marché touristique mondial.

Notre stratégie à long terme visant à accroître la compétitivité du Canada à l'international repose sur un but commun pour les provinces, les territoires et les municipalités, ce qui concorde parfaitement avec la volonté fédérale d'améliorer les partenariats dans l'industrie.

¹ Baromètre OMT du tourisme mondial, volume 14, juillet 2016.

Toutefois, pour véritablement asseoir la compétitivité du Canada à long terme, nous avons besoin d'un plan pluriannuel, raffiné et élaboré en collaboration avec nos partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux. Ce plan d'entreprise rassemble l'industrie autour d'un même but, tout en établissant des objectifs mesurables pour Destination Canada grâce auxquels elle pourra s'assurer qu'elle remplit son rôle dans la réalisation de cette vision à long terme.

Portés par une conjoncture favorable, qui comprend la croissance économique mondiale, la demande touristique, la solidité de la marque Canada, la capacité aérienne améliorée, le taux de change invitant et la hausse des investissements en marketing, nous travaillerons à renforcer l'attrait du Canada pour les voyageurs d'agrément et d'affaires. Notre initiative *Accueillir l'Amérique*, lancée en 2016 pour attirer les visiteurs américains, porte d'ailleurs déjà ses fruits. Parallèlement, notre programme *Voyages génération Y*, qui propose 150 expériences dans tout le pays, génère un élan et de l'enthousiasme en vue du 150^e anniversaire du Canada.

Nous jouerons notre rôle de catalyseur en mettant en place une solide plateforme d'investissement conjoint pour nos partenaires des secteurs public et privé. Nous profiterons du vent qui souffle dans nos voiles pour travailler, en étroite collaboration avec l'industrie, à harmoniser nos efforts et nos investissements afin d'accentuer notre poids sur l'échiquier mondial. Nos stratégies de marketing continueront de faire place aux façons de penser et aux approches numériques nouvelles pour interpeller les globe-trotteurs et les voyageurs à haut rendement. Nous véhiculerons un message convaincant par lequel le Canada se démarquera nettement de ses concurrents en de nombreux points – une histoire de dynamisme, de culture distincte, de passé coloré et d'intérêt culinaire.

Le Canada vit présentement un âge d'or. En 2015, notre pays a surpassé la moyenne mondiale de croissance des arrivées, et son avance est encore plus marquée dans les marchés où Destination Canada investit. Avec la bonne stratégie et une approche unifiée, nous avons tout ce qu'il faut pour atteindre de nouveaux sommets.

À propos de nous

Rôle

Le tourisme joue un rôle fondamental dans la création d'emplois et le développement des entreprises au Canada.

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

DC favorise l'accès aux nouveaux marchés pour les entreprises touristiques locales, particulièrement les PME. Ainsi, elle ne fait pas qu'aider leurs exploitants à gagner leur vie et à prospérer : elle crée un tremplin pour le commerce et les investissements dans les autres secteurs d'activité du pays.

Mandat

Nous avons légalement le mandat de promouvoir les intérêts de l'industrie touristique et de faire connaître le Canada comme destination touristique de choix. Plus précisément, notre mission est de :

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

Présence

Nous employons 92,5 employés permanents à temps plein et 22,5 employés nommés pour une durée déterminée dans le monde. Notre siège social est établi à Vancouver, et nous avons dernièrement rouvert un petit bureau satellite à Ottawa dans le but de renforcer nos relations gouvernementales et de

travailler plus étroitement avec l'administration fédérale sur les dossiers liés au tourisme. Ainsi, nous veillons notamment à aligner nos activités sur les priorités du gouvernement et à informer ses représentants des enjeux importants qui touchent le milieu du tourisme au Canada. Notre présence dans la capitale nous permet aussi de veiller à ce que les autres acteurs nationaux soient au fait de toute la contribution de notre industrie pour les entreprises et les gens d'ici.

Marchés

Nos efforts de marketing ciblent 11 marchés d'agrément à l'échelle mondiale, en plus de 5 marchés d'affaires dans le but d'encourager la tenue de réunions, de congrès et de voyages de motivation au Canada.

Ces marchés sont choisis en fonction de leur conjoncture et de leur rendement potentiel pour le Canada.



Financement

Le financement de DC provient majoritairement de crédits parlementaires. Suivant sa stratégie d'investissement conjoint, DC tisse des partenariats public-privé pour mettre à profit ses crédits de base et étendre la portée de son marketing sur la scène internationale.

Faits saillants de 2015

Retombées économiques

Si les arrivées internationales ont augmenté de 4,4 % dans le monde en 2015, le Canada a surpassé cette moyenne avec une croissance de 8,7 %. Dans les marchés où DC et ses partenaires investissent, cette croissance s'est même élevée à un taux remarquable de 9,2 %. Voilà une preuve du succès des partenariats de DC et du rôle crucial que joue cette dernière dans la stimulation de la demande.

On peut attribuer à ses efforts de marketing la visite de plus de 300 000 visiteurs et gens d'affaires au Canada en 2015, ce qui a engendré des dépenses touristiques de 437 millions de dollars. Ce calcul est fondé sur une méthode d'attribution dans trois canaux de marketing : le marketing auprès des consommateurs, les promotions avec les professionnels des voyages et les événements d'affaires.

Marketing auprès des consommateurs

Afin de démontrer les retombées de notre travail sur les arrivées, nous étudions l'efficacité de nos campagnes à partir d'échantillons de nos marchés d'agrément. Depuis 2013, nous faisons appel à un tiers qui évalue tour à tour une partie de ces marchés chaque année. Bien que nous menions des activités de marketing auprès des consommateurs dans l'ensemble de nos marchés, il est trop dispendieux de passer chacun à l'étude année après année. Notre méthode d'échantillonnage nous sert donc d'indicateur de l'efficacité de notre marketing pour tous nos marchés.

En 2015, les marchés d'agrément à l'étude étaient l'Australie, l'Allemagne et le Royaume-Uni. On peut penser, à partir des campagnes évaluées dans ces trois pays, que les efforts de marketing de DC ont attiré au Canada 150 500 visiteurs qui y ont dépensé 231 millions de dollars.

Promotions avec les professionnels des voyages

En plus de faire de la promotion directement auprès d'eux, DC interpelle les consommateurs de façon indirecte par ses activités promotionnelles avec les professionnels du secteur, comme les voyagistes et les agents de voyages. Nous évaluons le rejaillissement de nos partenariats de marketing avec ces professionnels sur les arrivées en provenance de tous nos marchés d'agrément. En 2015, ces partenariats nous ont valu près de 40 000 réservations de voyages depuis ces marchés, ce qui représente au-delà de 73 millions de dollars en recettes touristiques.

Événements d'affaires

Enfin, nous faisons le décompte des réservations de réunions, congrès et voyages de motivation résultant de nos efforts. Notre programme d'événements d'affaires présente le Canada comme un pays où il est intéressant d'organiser des réunions et voyages de motivation par la promotion, dans cinq marchés, de la diversité de ses destinations, de ses installations de pointe, de son service de qualité supérieure et du caractère unique des expériences liées à ses produits. En 2015, nous avons généré plus de 132 millions de dollars en réservations pour des événements d'affaires et attiré plus de 116 000 délégués.

Collectivement, les trois canaux ont généré 437 millions de dollars en recettes touristiques et 57 millions de dollars en recettes fiscales fédérales, appuyant par le fait même plus de 3 200 emplois relevant du secteur touristique au Canada. Ces avantages économiques grandissants prouvent le rôle de catalyseur que joue DC dans la stimulation de la demande internationale. Ils démontrent également le leadership qu'elle exerce dans des marchés soigneusement sélectionnés, ce qui permet aux entreprises touristiques de cibler la clientèle à haut rendement par des moyens qu'elles n'auraient pu utiliser sans aide.

Collaboration avec les partenaires

En 2015, nous avons réexaminé notre modèle pour accroître les co-investissements plus pertinents du point de vue commercial et améliorer la prestation des programmes visant à favoriser le succès à long terme des entrepreneurs de l'industrie touristique. En insufflant une dose d'innovation à la façon dont nous collaborons et interagissons avec l'industrie, nous avons créé des plateformes de co-investissement plus solides, pour nos partenaires publics et privés, et renforcé l'harmonisation avec les intervenants nationaux. Résultat : nos partenaires ont investi près de 58 millions de dollars (soit 14 % plus qu'en 2014) pour faire de la promotion à nos côtés et nous sommes parvenus à dépasser nos objectifs de partenariats.

Nous tirons fierté des succès de nos partenaires, et 90 % d'entre eux considèrent que nous les aidons à poursuivre leurs objectifs d'affaires. En 2015, nous avons noué de nouveaux partenariats visant la réalisation d'objectifs communs, notamment un partenariat pluriannuel non traditionnel dans le cadre du programme *Voyages génération Y*. Nous avons aussi conclu une entente de coopération historique afin de renforcer la capacité d'exportation des entreprises touristiques autochtones et d'appuyer leur croissance continue partout au pays. Voilà le type de partenariat qui favorise la prospérité entrepreneuriale de notre industrie.

Partenariats stratégiques de 2016

En 2016, nous avons conclu les quatre ententes stratégiques suivantes :

- un partenariat pluriannuel avec Air Canada visant une collaboration mondiale à des initiatives de marketing stratégique;
- un accord pluriannuel avec Parcs Canada pour attirer les visiteurs étrangers dans les parcs et les sites historiques du pays;
- un projet pilote avec les hôtels InnVest pour faire du marketing stratégique ciblé auprès des consommateurs et des professionnels des voyages;
- le renouvellement de nos liens avec l'Association touristique autochtone du Canada pour favoriser le développement continu et la notoriété des destinations et des produits touristiques autochtones.

Gestion budgétaire

En 2015, nous avons revu attentivement notre structure opérationnelle afin de nous assurer que l'investissement de notre actionnaire est utilisé avec efficacité et dirigé dans nos programmes. Nous avons centralisé nos activités, adopté un modèle d'agent général des ventes dans la plupart de nos marchés d'agrément, implanté un système d'infonuagique et déplacé notre siège social dans un espace plus compact et économique. Grâce à nos efforts de responsabilisation financière et à nos saines pratiques de gestion, nous avons pu allouer près de 88 % de nos crédits parlementaires aux activités de vente et de marketing en 2015.

En réalisant des gains d'efficacité et en adoptant une structure de coûts de taille adéquate, nous avons aussi réduit notre exposition aux risques à long terme en matière de régimes de retraite. Nos paiements de solvabilité atteignant un total considérable de 4,7 millions de dollars, nous avons pu élever de 81 à 98 % le ratio de solvabilité de notre régime de retraite à prestations déterminées, et nous poursuivons nos efforts pour éliminer entièrement ce risque.

Notre action concertée pour la réduction des coûts indirects et des dépenses de fonctionnement a entraîné des économies annuelles de plus de 3 millions de dollars, montant que nous réinvestissons dans nos programmes pour maximiser continuellement nos résultats.

Contexte

Contexte à l'échelle internationale

Pour une sixième année de suite, le tourisme international a connu une croissance ininterrompue, se développant plus rapidement que le commerce mondial ces dernières années. Il représente désormais 7 % des exportations totales dans le monde et 30 % des exportations de services.

Le tourisme poursuit son ascension et devrait maintenir sa vigueur malgré les tensions géopolitiques, car contrairement aux autres secteurs, il a tendance à bien supporter les temps de crise. En dépit des turbulences politiques et des problèmes de sécurité à l'échelle internationale, on ne prévoit donc pas de conséquences négatives globales sur les voyages à l'étranger. La plupart des consommateurs continueront de voyager, mais pourraient délaisser les régions instables au profit de destinations qui paraissent plus sûres².

Si le tourisme est en hausse tout autour du globe, c'est encore une fois l'Asie qui devrait mener le bal de la croissance. La vigueur constante de la classe moyenne émergente de Chine, en particulier, alimentera la demande dans les marchés internationaux.

À la forte croissance asiatique s'ajoute la classe moyenne émergente de demain : la génération Y. Ce segment connaît la plus forte croissance de l'industrie, représentant un cinquième de tous les voyageurs du monde. La propension des jeunes à revenir au même endroit au cours de leur vie fait d'eux un public précieux et attrayant pour de nombreux pays.

Autre tendance majeure dans le secteur du voyage : l'omniprésence des médias sociaux. Ces derniers influencent près du quart des voyages internationaux, particulièrement pour ce qui est du choix des endroits à visiter et de l'hébergement. Les voyageurs sont de plus en plus nombreux à consulter les sites d'évaluation, les blogues et les forums pour faire leurs recherches et planifier leur séjour.

Contexte à l'échelle nationale

Le tourisme joue un rôle important au sein de l'économie canadienne. Premier secteur d'exportation de services au pays, ce moteur économique majeur soutient 637 000 emplois³ et contribue à soutenir plus de 198 000 PME touristiques⁴ d'un océan aux deux autres.

Notre investissement en promotion touristique internationale appuie la priorité fédérale de diversification de la prospérité.

² ITB World Travel Trends Report 2015/2016.

³ Indicateurs nationaux du tourisme, données recueillies en 2016, Statistique Canada.

⁴ Recherche de Destination Canada à partir de données de Statistique Canada, du Compte satellite du tourisme et du Registre des entreprises (2015).

En 2015, son industrie du tourisme a accueilli 8,7 % de visiteurs de plus que l'année précédente, surpassant ainsi la croissance affichée dans le reste du monde. Ces résultats sont prometteurs, mais le Canada travaille encore à réaffirmer sa position comme destination internationale concurrentielle à l'échelle mondiale pour les voyages d'affaires et d'agrément. À l'avenir, il sera impératif de tirer parti des occasions du marché et des tendances touristiques pour rivaliser avec les pays concurrents en matière de parts de marché.

Approche pangouvernementale

Pour accroître la part de marché du Canada à long terme, il est nécessaire d'adopter une approche pangouvernementale. C'est la voie choisie par le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (ISDE), par l'entremise de la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme. Nous avons hâte de contribuer activement à la nouvelle vision fédérale officielle qui est en cours de création pour le tourisme.

De grands progrès ont été réalisés dans la création des conditions propices à l'augmentation des voyages. Les mesures de facilitation de l'accès et des déplacements des voyageurs, telles que la récente suppression, par le gouvernement du Canada, des exigences de visa pour les voyageurs mexicains, devraient renforcer le positionnement de notre pays comme destination touristique de choix. De la même façon, l'amélioration de l'accès aérien et l'engagement à ouvrir sept nouveaux centres de réception des demandes de visa en Chine solidifieront nos liens commerciaux et favoriseront l'arrivée de voyageurs en provenance de ce pays. L'année 2018 a été désignée Année du tourisme Canada-Chine, et une action concertée au sein de la famille fédérale concourra à stimuler le tourisme, à resserrer nos liens avec la Chine et à approfondir nos relations stratégiques avec ce pays.

Le gouvernement fédéral a démontré son engagement envers l'industrie canadienne du tourisme en allouant 50 millions de dollars au marketing touristique dans le cadre du budget 2016. De plus, le budget 2017 propose de pérenniser le financement de base de DC à hauteur de 95,5 millions de dollars à compter de l'exercice 2018-2019 du gouvernement. DC se servira de ces nouveaux fonds pour étendre la portée de son marketing à l'international. Une présence accrue hors de nos frontières promet d'augmenter le nombre d'arrivées au pays, en permettant au Canada de s'approprier une plus grande part du marché des voyages internationaux.

En plus de l'amélioration de l'accès et de la stimulation de la demande grâce au marketing, DC verra à la poursuite de sa collaboration avec les partenaires fédéraux. En 2017, elle explorera les possibilités d'aider Patrimoine canadien à réaliser des études de marché et à exploiter les plateformes numériques. Dans le cadre de son accord pluriannuel avec Parcs Canada, elle continuera à chercher à attirer de plus en plus de visiteurs étrangers dans les parcs et les lieux historiques du Canada. Elle s'associera également à Affaires mondiales Canada pour échanger des renseignements sur les marchés d'intérêt commun et, le cas échéant, pour harmoniser les activités touristiques, commerciales et diplomatiques.

Cap sur l'avenir

Outre l'amélioration de l'accès et les initiatives de marketing novatrices, d'autres facteurs ont joué en faveur du Canada ces derniers temps, à commencer par son classement au premier rang des pays à visiter en 2017 dans la série « Best in Travel » de *Lonely Planet*. Le *New York Times* a également

désigné le Canada comme la meilleure destination à visiter en 2017. Le taux de change avantageux pour les voyageurs étrangers est aussi encourageant, même s'il ne s'agit que d'un atout temporaire pour l'économie touristique. Enfin, les enjeux de sécurité et l'agitation politique dans le monde permettent au Canada de se présenter comme une destination sûre et accueillante.

L'industrie canadienne du tourisme a le vent en poupe, et son chemin est pavé de belles occasions d'aller chercher une part non négligeable du marché. Les circonstances nous sont favorables à l'approche de 2017, en particulier en cette année de célébration des 150 ans du Canada. Une stratégie de croissance collaborative sera déterminante dans l'amélioration de la position concurrentielle de notre pays.

Plan stratégique

Objectif : 21 millions d'arrivées par an d'ici 2021

Dans notre plan d'entreprise 2016-2020, nous avons énoncé cette prémisse : la santé du secteur touristique au Canada nécessite une stratégie qui va au-delà de la croissance de son nombre de voyageurs et de leurs dépenses. Afin de nous saisir d'une plus grande part du marché mondial grandissant des voyages d'agrément et d'affaires, nous devons nous doter d'une stratégie unissant les organismes de marketing du Canada et mettant à profit les partenaires, afin que tous travaillent ensemble et adoptent une voix cohérente, celle de l'Équipe Canada.

Notre stratégie pour la période 2017-2021 réaffirme notre volonté d'atteindre l'objectif de l'industrie, soit d'accueillir 21 millions de visiteurs étrangers par an provenant des marchés dans lesquels nous investissons d'ici 2021. Pour y arriver, DC s'engage à attirer, en 2017, 1,3 million de visiteurs, pour ainsi générer 1,56 milliard en recettes touristiques. Voilà l'avantage économique accru qu'elle engendrera à titre d'accélérateur de la demande touristique. Selon DC, le reste de l'objectif pourra être réalisé collectivement par l'industrie, qui travaillera en collaboration et en harmonie. En faisant de généreux investissements conjoints et coordonnés dans la promotion du tourisme, doublés de méthodes de marketing novatrices, l'ensemble du secteur sera mieux placé pour s'approprier une grande part du marché croissant des voyages internationaux et pour améliorer sa position concurrentielle.

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

En matière de marketing touristique, on doit composer avec un environnement hautement complexe et changeant, où les technologies évoluent rapidement et où les consommateurs sont toujours branchés. Les voyageurs changent rapidement de canal et d'appareil lorsqu'ils prennent des décisions de voyage; il est donc difficile de joindre notre public cible.

Toutefois, cette difficulté s'accompagne d'occasions d'utiliser des outils, technologies et canaux nouveaux, autres que la publicité traditionnelle et les médias payants, pour susciter l'engagement et la conversion des voyageurs. Dans nos divers programmes et initiatives de marketing, nous exploiterons la technologie pour continuer à raconter des récits convaincants pour que le Canada reste une destination toujours présente à l'esprit. Peu importe la plateforme visitée ou l'appareil utilisé, les voyageurs du monde entier profiteront ainsi d'un accès complet à du contenu narratif personnalisé qui fera vibrer leur corde sensible et les incitera à placer le Canada au sommet de leur liste de destinations à visiter prochainement.

En adoptant des pratiques novatrices dans nos efforts de marketing, nous appuyons le programme d'innovation du gouvernement fédéral, qui veille à ce que les investissements publics dans l'innovation produisent le maximum de retombées.

Nos campagnes numériques et médiatiques rendront la marque touristique du Canada plus attrayante et présenteront à notre clientèle cible les expériences de voyage palpitantes proposées par nos partenaires – ce qui contribuera à notre objectif commun, soit l'élargissement de la part du marché mondial de notre pays.

MARCHÉS D'AGRÉMENT PROMETTEURS

La capacité du Canada à tirer son épingle du jeu est tributaire d'une approche de portefeuille équilibré aidant l'industrie à stimuler la demande en voyages d'agrément dans les marchés cibles qui promettent une croissance en matière de voyageurs et de dépenses. DC mène des activités dans les marchés suivants, qui sont les plus susceptibles de générer des voyages au Canada.

<p>Australie</p> <p>Les rois de la dépense et des longs séjours Les voyageurs australiens sont les plus dépensiers au monde, leurs séjours coûtant plus de 15 000 \$ par personne. Ils sont aussi adeptes des visites prolongées pouvant durer jusqu'à un mois.</p> <p>Les jeunes Australiens adorent le Canada Ce segment affiche l'intérêt le plus marqué pour une visite au Canada, à 88 %. Et les occasions d'attirer les Y ne manquent pas, car ils sont d'avidés voyageurs qui aiment déjà le Canada.</p> <p>Des expériences nouvelles Nous positionnerons le Canada comme une destination accueillante, authentique et dynamique, et nous proposerons de nouvelles expériences allant au-delà de la nature et de la faune.</p>	<p>Brésil</p> <p>Les globe-trotteurs Ils sont disposés à se payer du luxe et des commodités.</p> <p>Un vif intérêt chez les étudiants Le Canada est la destination de choix des voyageurs étudiants. Le moment est donc idéal pour promouvoir de nouveaux produits touristiques alléchants ciblant cette clientèle.</p> <p>L'instabilité au pays incite les Brésiliens à voyager Comme leur pays vit des difficultés économiques et politiques, les Brésiliens sont enclins à chercher la sécurité et la stabilité. Nous présenterons le Canada comme une destination sûre, paisible et harmonieuse.</p>
<p>Chine</p> <p>De l'argent plein les poches La Chine est le marché touristique étranger qui connaît la plus forte croissance et qui dépense le plus au monde.</p> <p>La soif de voyage Maintenant qu'ils ont la liberté de voyager, les Chinois ont envie de découvrir le monde entier.</p> <p>Un groupe de voyageurs convoité Les milléniaux forment le groupe de voyageurs le plus important en Chine. La refonte de notre programme vidéo phare, <i>Zhou You Jia Na Da</i>, sera l'une des tactiques pour séduire ces consommateurs convoités.</p>	<p>France</p> <p>C'est le moment La reprise économique, l'appréciation de l'euro et l'augmentation de la capacité aérienne sont des facteurs propices à la croissance.</p> <p>Des assises solides Une réputation favorable et un côté intrigant placent le Canada parmi les trois destinations de rêve chez les Français.</p> <p>Créons l'enthousiasme En plus de promouvoir les attractions phares, nous susciterons un engouement en mettant en lumière des produits moins connus : expériences axées sur un créneau, modes d'hébergement inhabituels, produits haut de gamme, etc.</p>

<p>Allemagne</p> <p>L'authenticité avant tout Amateurs de mode raffinée ou d'observation de la faune, de quartiers branchés ou de terrains de caravanning, les Allemands ont soif d'aventure et d'authenticité.</p> <p>Un besoin de sécurité personnelle Moderne, progressiste et sûr, le Canada est un pays accueillant et amical qui offre un mélange unique de villes emballantes et de nature accessible.</p> <p>Misons sur nos forces Nous présenterons le Canada comme un pays remarquable et sûr, mais aussi étonnamment branché et urbain.</p>	<p>Mexique</p> <p>Une histoire de famille Les Mexicains aiment voyager en gros groupes avec leurs amis et leur famille.</p> <p>Cap sur les boutiques! Les Mexicains ont un penchant pour les circuits touristiques, les expériences urbaines et la bonne chère, mais le magasinage est habituellement aussi au programme.</p> <p>Pourquoi attendre? Comme l'exigence de visa sera levée à la fin de 2016, nous miserons sur la nouvelle vague prévue d'intérêt et d'enthousiasme envers le Canada pour inciter les Mexicains à voyager sans tarder.</p>
<p>Inde</p> <p>Un marché en pleine croissance L'Inde est un marché en développement qui recèle un immense potentiel inexploité.</p> <p>Un rite de passage Les Indiens voient de moins en moins le voyage comme un privilège réservé à l'élite et aux riches, et préfèrent les destinations qu'ils pourront se vanter d'avoir visitées.</p> <p>Une approche d'influence Nous exploiterons la force des médias et des agents de voyages indiens pour présenter le Canada comme une destination différente et authentique.</p>	<p>Japon</p> <p>Un bassin de voyageurs qui rajeunit Les jeunes voyageurs représentent une occasion émergente dans le marché.</p> <p>Les festivités en tête Les Japonais sont friands de défilés, de cérémonies et de célébrations qui marquent les saisons.</p> <p>Un anniversaire à célébrer Nous ferons appel au goût des Japonais pour l'histoire et la culture en mettant en valeur les événements entourant le 150^e anniversaire du Canada.</p>
<p>Corée du Sud</p> <p>L'appel de la tendance Dès qu'un endroit est à la mode, il devient incontournable.</p> <p>Une transition démographique De plus en plus de jeunes voyageurs ont un faible pour le Canada et sont friands d'aventures et d'expériences.</p> <p>Une pierre deux coups Nous tâcherons principalement de distinguer le Canada des États-Unis, son plus grand concurrent, et inciterons aussi les visiteurs qui s'y rendent à ajouter un segment canadien à leur voyage.</p>	<p>Royaume-Uni</p> <p>Des atomes crochus Les deux pays présentent énormément d'affinités culturelles, personnelles et familiales.</p> <p>L'aventure a la cote Les voyages axés sur les expériences gagnent en popularité, et les voyageurs britanniques se font de plus en plus aventureux.</p> <p>Une présence continue Nous adopterons une approche de marketing de contenu continue et entièrement intégrée qui positionnera le Canada comme une destination attrayante et facilement accessible à explorer sans attendre.</p>

États-Unis

Un immense potentiel

Les États-Unis sont le principal marché source du Canada. Plus de 19 millions d'Américains vivent dans 12 villes offrant un accès aérien direct au Canada et souhaitent vivement visiter notre pays au cours des deux prochaines années.

Ils nous aiment. Beaucoup

Le Canada est depuis toujours un bon voisin, et la bonne presse dont il fait récemment l'objet ajoute à l'engouement des Américains.

L'approche de l'Équipe Canada

Nous tâcherons d'aligner les investissements et les stratégies de marketing de l'industrie, et de diffuser les innovations et les connaissances parmi les partenaires.

Accueillir l'Amérique

Les États-Unis sont le principal marché source du Canada. Parmi les visiteurs séjournant une nuit ou plus au pays, 70 % viennent des États-Unis, et les voyages à l'étranger depuis ce marché sont en hausse. Les Américains sont plus nombreux que jamais à détenir un passeport, sans compter que 19 millions d'entre eux vivent dans 12 grandes villes offrant un accès aérien direct au Canada et souhaitent vivement visiter notre pays au cours des deux prochaines années.

Pour profiter de ce potentiel, DC a mis au point *Accueillir l'Amérique*, une initiative triennale qui vise les voyageurs américains dans 12 grandes villes. Ce programme renouvelle nos liens avec ce public et l'incite à voir le Canada comme une destination à visiter dès maintenant. Forte d'un financement fédéral spécial de 30 millions de dollars, du soutien des partenaires et des entreprises touristiques de partout au pays, et d'études de marché approfondies mettant en lumière les voyageurs potentiels, DC a fait son retour sur le marché américain des voyages d'agrément en 2016 pour aider à faire évoluer la vieille perception dépassée du Canada.

Tirant profit des progrès réalisés dans le domaine de la publicité numérique, *Accueillir l'Amérique* comprend une approche de marketing de contenu entièrement intégrée qui présente les plus belles occasions de voyage canadiennes ainsi que des récits personnalisés. Des délices culinaires aux festivals de renommée mondiale, des merveilles naturelles aux aventures pour tous, ce programme offre une présence continue grâce à son contenu ciblant les voyageurs tout au long de l'année. Grâce à l'utilisation d'analytique Web et de profils numériques, il révèle la face cachée du Canada pour amener les voyageurs américains à devenir des visiteurs, tout en augmentant le nombre de pistes numériques fournies aux partenaires.

Les activités de relations avec les médias forment aussi une partie importante du programme, se déclinant par exemple en liaison avec les médias, en visites de familiarisation et en événements conçus spécialement à leur intention. Ces activités contribueront à amplifier la couverture positive du Canada dans les marchés et les médias principaux des États-Unis. *Accueillir l'Amérique* mise aussi sur la publicité payante, les apparitions télévisées et une présence canadienne renforcée dans les grands salons professionnels. Bref, le programme fournit aux partenaires touristiques de DC une plateforme centralisée qui permet d'atteindre directement un plus grand nombre de consommateurs dans de nouvelles villes, d'une façon à la fois coordonnée et économique.

Durant les trois années du programme, DC s'attend à ce qu'*Accueillir l'Amérique* attire 680 000 visiteurs américains supplémentaires et génère 455 millions de dollars en recettes touristiques. Ainsi, en 2017, 250 000 Américains devraient visiter le Canada et y dépenser 165 millions de dollars.

Voyages génération Y

La génération Y, qui englobe au sens large les jeunes de 18 à 34 ans qui font des voyages d'agrément, est le segment touristique le plus florissant dans le monde. D'ici 2020, le nombre de voyages entrepris par ces milléniaux devrait atteindre les 300 millions, soit près de deux fois les 187 millions de voyages effectués en 2010.

En 2015, DC a donné le coup d'envoi à un programme triennal, intitulé *Voyages génération Y*, pour inciter les milléniaux d'ici à envisager le Canada comme prochaine destination vacances. Dans le cadre de ce programme, elle a lancé en avril 2016 une campagne ciblée auprès des consommateurs, qui atteindra son apogée au 150^e anniversaire de la Confédération canadienne en juillet 2017. Mettant à profit des personnalités influentes et les marques du partenaire Bell Média qui plaisent le plus aux Y, la campagne prend la forme d'une plateforme numérique où sont présentées plus de 150 expériences de voyage canadiennes au moyen d'une passionnante série de vidéos portant sur les voyages. Des offres de partenaires nationaux, provinciaux, territoriaux et locaux, ainsi que de PME touristiques, s'ajoutent aussi au programme pour inspirer les milléniaux et les inciter à voyager maintenant. L'objectif de cette campagne canadienne : atteindre 4,4 millions de milléniaux et générer une hausse des voyages de 5 %.

En 2016-2017, la campagne sera étendue aux milléniaux de l'Australie, de la France, de l'Allemagne, du Japon, de la Corée du Sud, des États-Unis et du Royaume-Uni. Comme du contenu numérique sera déjà publié, il suffira de l'adapter à ces différents publics en vue d'obtenir des milliers d'ambassadeurs pour le Canada dans le monde.

Événements d'affaires

Événements d'affaires Canada (EAC) est la division de DC qui, en collaboration avec ses partenaires, stimule la demande internationale pour la tenue de réunions, de congrès et de voyages de motivation au Canada. EAC a pour mission d'accroître la part canadienne du marché des événements d'affaires en faisant la promotion de la marque Canada et en appuyant les efforts de ses partenaires des destinations pour rivaliser avec la concurrence et attirer les voyageurs d'affaires. Elle compte parmi ses partenaires de multiples ministères fédéraux, ambassades, consulats, organismes de marketing de destination provinciaux, territoriaux et municipaux, centres de congrès, sociétés de gestion de destinations, sociétés de transport et hôtels.

La marque EAC traduit l'importance grandissante du secteur des réunions pour l'économie du Canada. En effet, les réunions peuvent jouer un rôle catalyseur en révélant les intérêts du secteur canadien des exportations à d'importants influenceurs, intervenants commerciaux, entrepreneurs et investisseurs venant de partout dans le monde. Les délégués se classent souvent parmi les personnes les plus qualifiées de leurs secteurs respectifs; en découvrant le Canada et la grande qualité de ses produits, services et installations, ils pourraient en venir à sérieusement envisager d'y investir. Ils pourraient alors témoigner en faveur du Canada, repérer des occasions d'investissement et d'échanges, trouver des partenaires commerciaux et mettre en place les fondements de relations commerciales.

Jumelé aux efforts de marketing en matière de tourisme d'agrément, notre programme d'événements d'affaires vise à soutenir la priorité fédérale de renforcement de la marque Canada à l'étranger.

Selon l'étude *Passeport pour la croissance* publiée par Deloitte en 2013, « chaque augmentation de 1 % des arrivées canadiennes entraînerait une augmentation de 817 millions de dollars des exportations canadiennes ». Le document souligne aussi ceci : « De nouvelles données montrent que les voyages d'affaires contribuent à accroître le volume et la diversité des produits et des services exportés. Les voyageurs d'affaires tissent des liens qui ouvrent des pistes de développement de nouveaux marchés et qui jettent les bases de relations commerciales. »

Les participants à des voyages d'affaires d'une nuit ou plus, notamment les participants à des réunions, à des congrès et à des voyages de motivation, représentent 16,8 % de tous les voyageurs étrangers qui viennent au Canada, soit environ 3 millions de visiteurs par année. Ces visiteurs dépensent environ 3,5 milliards de dollars au pays, soit 21,4 % de l'ensemble des recettes touristiques provenant des voyageurs étrangers⁵.

Les secteurs d'EAC :

- Sciences de la vie
- Technologies de l'information et des communications
- Agriculture et agroalimentaire
- Technologies propres
- Aérospatiale
- Infrastructure et génie
- Ressources naturelles

La stratégie d'EAC vise plusieurs segments, dont les voyages de motivation, les associations et les entreprises. En collaboration avec les partenaires de l'industrie et Affaires mondiales Canada, EAC cible cinq marchés : les États-Unis, le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et la Belgique (Bruxelles), où se trouve le siège de l'Union européenne et de nombreuses associations d'Europe.

Chez les Américains, le Canada demeure le premier choix pour la tenue de réunions d'affaires hors pays, occupant environ 28 % de ce marché. Pour ce qui est des réunions d'affaires tenues dans une destination long-courrier, il détient les parts de marché approximatives suivantes dans les autres marchés d'EAC : 7,2 % au Royaume-Uni, 5,3 % en France et 2,1 % en Allemagne.

Nous en sommes actuellement à la troisième année d'implantation d'un élément novateur de la stratégie d'EAC visant à cibler les secteurs économiques jugés prioritaires par le gouvernement du Canada. Nous poursuivrons l'exécution de cette stratégie jusqu'en 2021 au moyen de programmes de marketing destinés à faire mieux connaître le leadership canadien dans ces secteurs. Entre autres activités, nous établissons des partenariats avec les consulats et les ambassades du Canada dans le but de repérer les entreprises susceptibles de tenir des réunions d'affaires chez nous. Nous nous servons aussi de salons professionnels, d'événements et de campagnes de marketing pour rassembler les clients potentiels et les partenaires canadiens, et ainsi mettre en valeur les possibilités de réunions et de voyages de motivation. Sous le thème « La beauté et l'intelligence », EAC démontrera que le Canada est certes un endroit magnifique où tenir une réunion d'affaires, mais qu'il s'avère en outre un choix judicieux, puisqu'il joue un rôle d'innovateur dans les sept secteurs désignés. En résumé, les événements d'affaires ouvrent des perspectives commerciales pour notre pays.

Budget 2016

Le budget 2016 accordait à DC un financement ponctuel supplémentaire pour promouvoir le Canada comme destination touristique de premier choix. Sur deux ans à compter de 2016, le gouvernement du Canada alloue donc 50 millions de dollars au marketing à l'étranger du tourisme, un investissement que nous utilisons pour bonifier les initiatives portant sur le voyage d'agrément dans nos marchés d'importance, dont les États-Unis et la Chine.

Aux États-Unis, ces fonds additionnels permettent à DC d'élargir ses partenariats de contenu avec les marques influentes du secteur des voyages, des médias ou d'autres domaines attirant les consommateurs. Ils l'aident également à étendre sa portée et à faire des investissements conjoints avec ses partenaires pour mettre en valeur les activités de créneau, comme le ski et le golf, de tout le pays.

⁵ Enquête sur les voyages internationaux de Statistique Canada (2015).

En Chine, ces fonds servent à renforcer la visibilité et l'activité dans les nouveaux marchés cibles, et à créer du contenu visant à séduire une partie des 250 millions de milléniaux chinois qui font des voyages à l'étranger.

De plus, sans toutefois y aller à plein régime, DC accentuera légèrement sa présence dans les vigoureux marchés secondaires que sont l'Autriche, la Belgique, la Hollande, Hong Kong, la Nouvelle-Zélande, la Suisse et Taïwan. En réutilisant le contenu d'autres marchés de même langue, elle renseignera les consommateurs sur le voyage au Canada. DC s'emploiera aussi à tisser de nouveaux liens commerciaux avec des entreprises importantes parmi les professionnels des voyages de ces marchés.

En outre, ce financement accru permet à DC d'étendre sa portée, d'être plus souvent présente dans les médias payants et de créer du contenu original avec ses partenaires des provinces, des territoires et des villes pour concrétiser sa stratégie de marketing de contenu axée sur la présence continue.

Selon les prévisions, ces fonds additionnels permettront d'attirer 456 000 visiteurs de plus et de générer 479 millions de dollars en recettes touristiques supplémentaires en 2017.

Objectif 2 : Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

À maintes reprises, l'industrie a confirmé que le travail de DC entraînait pour elle une valeur et des avantages énormes : les divers produits qu'elle offre aux entreprises touristiques canadiennes aident ces dernières à améliorer leur position concurrentielle sur la scène internationale. Au moyen de ressources de développement de produits, d'événements ou de salons professionnels, DC est déterminée à aider l'industrie à prendre le dessus sur la concurrence.

Salons professionnels et événements médiatiques

Les salons pour les professionnels des voyages et les événements médiatiques sont perçus par bien des partenaires canadiens comme des tactiques incontournables dans leur stratégie annuelle. Ce sont des plateformes que DC propose aux entreprises d'ici pour leur permettre de présenter leurs expériences à une variété de marchés et d'obtenir de nouvelles pistes à l'étranger. En tirant parti du leadership national et de la portée internationale de DC pour établir des liens avec les agents de voyages, voyagistes et médias d'ailleurs, les entrepreneurs canadiens, en particulier les PME, arrivent à bonifier leur chiffre d'affaires et à rayonner bien au-delà de ce qu'ils auraient pu faire seuls.

Nos programmes aident les entreprises touristiques, en particulier les PME, à pénétrer les marchés étrangers. Ainsi, elles se concentrent sur l'exportation, et les possibilités économiques se multiplient – deux effets qui soutiennent le mandat de la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme.

Les événements médiatiques comme GoMedia Canada, tenu en sol canadien, et Canada Media Marketplace, aux États-Unis, sont des occasions pour les entreprises touristiques canadiennes et les médias d'échanger leurs dernières nouvelles et idées d'articles. Les salons professionnels, eux, permettent à ces entreprises de vendre leurs produits à des grossistes et à des détaillants qualifiés qui désirent étendre ou diversifier leur offre touristique canadienne pour leurs clients locaux.

Bref, ces événements contribuent pour beaucoup à la réalisation de notre mandat : aider les entrepreneurs canadiens à réussir leur cheminement vers l'exportation. En 2017, nous examinerons soigneusement les salons professionnels et les événements médiatiques que nous organisons ou auxquels nous participons. Nous déterminerons ainsi le meilleur moyen de présenter ces plateformes à notre industrie, tout en offrant de la valeur à nos partenaires et en assurant la pertinence par rapport à leurs objectifs.

Tandis que nous procéderons à cette analyse, nous continuerons de faciliter l'accès aux marchés étrangers pour les entreprises touristiques d'ici en proposant plusieurs événements, notamment notre événement phare, Rendez-vous Canada (RVC). L'édition de 2017 sera organisée à Calgary et celle de 2018, à Halifax. RVC rassemble environ 1 800 chefs de file du tourisme international, provenant de plus de 28 marchés, pour une série de brefs rendez-vous individuels durant lesquels les acheteurs étrangers cherchent à rencontrer les vendeurs canadiens qui répondent le mieux à leurs besoins. En 2016, il a donné lieu à plus de 28 000 rencontres : un succès retentissant! Tenu dans une ville canadienne

différente chaque année, RVC permet aux entreprises touristiques de tout le pays d'étendre leur portée au marché international et, ultimement, d'augmenter leurs recettes.

Indicateurs communs pour l'industrie

Les données de marketing, de recherche et d'analyse permettent à DC et à ses partenaires d'être réactifs et d'améliorer sans cesse leurs activités de marketing. Pour mener à bien l'approche « Équipe Canada », DC aura besoin d'un système commun pour mesurer l'efficacité des activités de marketing touristique menées, en particulier dans l'espace numérique.

Dans le cadre d'une approche collaborative de longue haleine, DC a mis sur pied un consortium pancanadien chargé d'établir ce système d'évaluation du rendement. Avec l'aide des provinces et des territoires, elle continuera de diriger ce projet visant à trouver des méthodes et des indicateurs qui permettront de mesurer l'incidence des initiatives de marketing touristique dans les canaux numériques et traditionnels, pour ensuite en recommander un ensemble à appliquer uniformément dans tout le pays.

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

DC est déterminée à générer des résultats de plus en plus solides en lien avec sa stratégie, et à chercher constamment à optimiser ses activités afin d'investir au maximum dans les programmes. Au cours des dernières années, nous sommes devenus un organisme de marketing efficace ayant des visées précises. Nous avons réussi à réduire nos coûts grâce à : la centralisation de nos activités, l'adoption d'un modèle d'agent général des ventes dans la plupart de nos marchés d'agrément étrangers, l'implantation d'un système d'infonuagique et le déménagement de notre siège social dans un espace restreint et économique.

Selon une vérification de notre efficacité interne réalisée en 2016 par Ernst & Young, nous utilisons efficacement nos ressources dans l'exercice de nos fonctions, et nos dépenses de fonctionnement sont inférieures à celles des autres sociétés d'état fédérales au pays. De plus, en surveillant de près nos dépenses discrétionnaires, notamment pour les déplacements, l'accueil et les événements, nous arrivons à maximiser la valeur de nos investissements.

Principales conclusions des vérificateurs :

- DC fait preuve d'une grande efficacité dans l'utilisation de ses ressources.
- Ses dépenses de fonctionnement sont de 6 % inférieures à la moyenne des autres sociétés d'état fédérales du Canada.

  l'avenir, nous continuerons de rechercher les occasions d'économie, de réduire les risques, de favoriser la transformation de notre organisation par la technologie et d'optimiser nos ressources humaines, nos méthodes et nos partenariats. Nos activités et secteurs prioritaires sont présentés ci-dessous.

Ensemble, ces pratiques et ces économies nous permettront de resserrer davantage nos coûts indirects d'administration et d'atteindre notre nouvel objectif : allouer 90 % de nos fonds aux programmes de marketing. Ce plafonnement des coûts indirects à 10 % va bien au-delà du maximum de 15 % fixé par le Conseil du Trésor du Canada pour DC en 2014. Mais comme le financement ponctuel accordé pour *Accueillir l'Amérique* et les fonds alloués dans le budget 2016 seront épuisés d'ici 2018, nos coûts indirects se stabiliseront alors à 15 %.

Révision des politiques financières

Utilité, clarté, simplicité et pertinence : voilà les mots d'ordre pour une série de politiques financières efficaces. En 2016, nous avons révisé la nôtre en fonction de nos besoins actuels dans l'optique d'améliorer notre efficacité opérationnelle. Plus précisément, nous avons crée ou modernisé des politiques liées à l'accueil, aux déplacements par avion, aux articles promotionnels et à la délégation de pouvoirs.

Et cette refonte se poursuivra en 2017. Nous élaborerons notamment des procédures sur l'allocation de ressources dans le cadre d'investissements opportuns sur le marché, et nous améliorerons notre système de gestion des risques d'entreprise en mettant en place une évaluation structurée à la fois solide et économique.

Respect de la politique sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements

Suivant une directive émise par le gouvernement du Canada à l'intention des sociétés d'État en 2015, nous avons révisé nos politiques de voyages et d'accueil. Nous avons ainsi ajusté nos pratiques selon les consignes du Secrétariat du Conseil du Trésor et renforcé nos procédures opérationnelles et comptables. En fait, le Bureau du vérificateur général a même indiqué que d'autres organisations se sont fondées sur notre politique pour adapter les leurs en fonction de la directive.

L'application de cette directive a entraîné une réduction des dépenses de voyages et d'accueil, permettant ainsi de tirer une valeur accrue de nos budgets à cet effet. Elle empêche aussi que d'importantes sommes soient réaffectées à partir d'autres secteurs prioritaires pour assurer l'atteinte de nos objectifs.

En 2017, nous continuerons d'améliorer l'application et le suivi de nos nouveaux processus, ainsi que la production de rapports connexes. Nous prévoyons d'ailleurs mener une vérification du respect interne des nouvelles politiques dans les six premiers mois de l'année.

Réforme des régimes de retraite

Le gouvernement du Canada a décidé de se pencher sur les régimes de retraite de la fonction publique pour s'assurer qu'ils sont abordables, viables et comparables à ceux du privé. En 2015, il a donc émis une directive demandant aux sociétés d'État, y compris DC, de réformer leurs régimes de retraite avant la fin de 2017. Par conséquent, DC a modifié son régime de retraite de façon :

- à éliminer la composante à prestations déterminées de ce régime et à mettre fin à l'accumulation de ces prestations par les participants concernés;
- à modifier la formule de calcul des contributions de la composante à contributions déterminées de ce régime pour équilibrer les contributions de l'employeur et celles de l'employé.

DC entend se conformer pleinement à cette directive au plus tard le 31 décembre 2017. D'ici là, elle s'emploiera à travailler avec les participants au régime pour assurer une transition en douceur.

Réduction des risques liés aux régimes de retraite

Les régimes de retraite à prestations déterminées (PD) entraînent pour l'employeur d'importants risques financiers relatifs à la volatilité du marché, à la quantification des passifs et aux changements de réglementation. En tant que championne de l'efficacité et de la gestion organisationnelles, DC a pris des mesures proactives pour limiter les risques associés au régime PD pour les employés canadiens.

Nous sommes l'une des premières sociétés d'État fédérales à avoir exécuté une stratégie complète de gestion des risques liés aux régimes de retraite. Une grande réussite de cette stratégie a été le remplacement, en 2007, du régime PD par un régime de retraite à cotisations déterminées (CD) pour les employés. Nous avons aussi effectué, en 2015, des paiements de solvabilité atteignant un total considérable de 4,7 millions de dollars, élevant ainsi notre ratio de solvabilité de 81 à 98 %.

En 2016, nous avons modifié la répartition de l'actif du régime de retraite de façon à abaisser considérablement notre exposition au risque sur actions et à harmoniser le portefeuille à revenus fixes avec les caractéristiques des passifs associés au régime PD. Ce changement à la politique de placement devrait réduire la volatilité liée à la situation financière de ce régime à l'avenir.

Toujours en 2016, le conseil d'administration a donné son aval à une modification du régime PD offrant la possibilité, pour les ex-employés de DC ayant droit à une prestation de retraite différée en vertu de ce régime, de transférer la valeur de leurs prestations. Lorsqu'un participant choisit cette option, ses passifs sont éliminés du régime PD dès la réalisation du transfert. Nous prévoyons la fin de ce projet au premier trimestre de 2017.

Une fois le projet susmentionné réalisé, DC procédera au transfert de tous les passifs restants au titre du régime PD en souscrivant des rentes auprès d'un assureur canadien autorisé pour couvrir les prestations de retraite. La haute direction a obtenu l'approbation du conseil pour l'achat des rentes dans le respect de limites financières établies. DC se mettra donc à scruter le marché des rentes au deuxième trimestre de 2017 afin de déterminer le moment propice pour l'achat.

De plus, tous ceux qui participent encore au régime PD passeront au régime CD le 31 décembre 2017. Les participants visés en ont été avisés officiellement en juillet 2016, soit 18 mois avant l'entrée en vigueur de la mesure.

Cette stratégie a pour but de préparer notre organisation au transfert éventuel du passif du fonds de retraite à l'industrie, de limiter les coûts, de réduire les marges d'incertitude et de garantir que nos crédits, dorénavant, seront consacrés au marketing.

Améliorations technologiques

Le centre de données de notre siège social, qui arrivait en fin de vie utile et avait besoin d'être modernisé, a été remplacé en 2016 par une version de nouvelle génération. Ce nouveau centre est moins encombrant et moins énergivore que son prédécesseur, ce qui ne l'empêche pas de fournir des services de TI sécurisés, fiables et flexibles. Il nous aide en outre à tirer parti des nouvelles technologies et à mener plus efficacement nos activités.

Dans la foulée de cette modernisation, nous explorerons aussi au cours des cinq prochaines années les possibilités qu'offrent nos systèmes de TI, nouveaux et anciens, pour gagner davantage en efficacité. Nous décèlerons ainsi dans quels secteurs l'investissement en technologie et l'amélioration des processus opérationnels nous permettraient d'accroître la capacité, l'automatisation et l'utilisation en libre-service.

Maintien d'une main-d'œuvre motivée, compétente et innovante

Nous ne saurions augmenter l'efficacité et réduire les coûts indirects d'administration sans l'appui d'une main-d'œuvre hautement motivée, compétente et innovante. Au cours de la dernière année, nous avons embauché plusieurs employés et intégré un bon nombre de nouveaux membres à notre équipe de direction. Les compétences de ces personnes s'ajoutent à celles du reste du personnel et sont essentielles à notre réorientation stratégique pour transformer DC en un organisme proche d'une organisation médiatique ou d'une agence de publicité.

Les stratégies et les programmes de ressources humaines que nous avons mis en place nous assurent d'avoir les bons employés, dotés des bonnes compétences, à la bonne place et au bon moment. En 2015, nous avons établi un lien direct entre la rémunération et l'atteinte d'objectifs organisationnels et individuels pour tous les employés. De plus, grâce à nos programmes de gestion du rendement et des talents, ces derniers peuvent profiter d'occasions de perfectionnement professionnel.

En vue de 2017, nous ne cesserons de raffiner nos programmes et de viser l'amélioration continue. Dans ce contexte de renouvellement stratégique, de collaboration accrue dans l'industrie et, par ricochet, de nouvelles possibilités, il est essentiel de créer un environnement favorable dans lequel tous peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes chaque jour. Il faut notamment fournir les outils, les procédés et les mécanismes de soutien nécessaires pour permettre aux employés d'optimiser leur travail. Dans cette optique, nous transformerons notre modèle quantitatif d'évaluation de l'engagement des employés en un modèle qualitatif, qui mesurera aussi l'autonomisation du personnel.

Ce nouveau modèle suivra les pratiques exemplaires en reconnaissant que l'engagement et l'autonomisation vont de pair, et qu'ils sont des facteurs déterminants du rendement des employés. Il mettra véritablement au jour les forces et les points à améliorer de l'employé, au lieu de ne broser qu'un portrait de son engagement à un moment précis.

Ainsi, c'est à compter de 2017 que nous délaisserons l'évaluation quantitative de l'engagement au profit d'une analyse qualitative combinant engagement et autonomisation. Nous ne fixerons plus de cibles en chiffres, mais établirons dans nos plans d'entreprise des priorités d'engagement, qui s'accompagneront de plans d'action. L'avancement par rapport à ces plans d'action sera présenté dans nos rapports annuels.

Nous entamerons également le processus de négociation de la convention collective, qui sera mené de bonne foi, de façon à préserver la stabilité de l'organisation et à permettre la réalisation de notre mandat.

La santé mentale au travail

La santé et le bien-être des employés sont indispensables au succès d'une organisation. C'est pourquoi le gouvernement du Canada a adopté, en 2016, une stratégie de santé mentale visant à créer un milieu de travail sain, respectueux et compréhensif qui renforce la fonction publique.

À DC, nous avons en place des initiatives visant à améliorer la santé mentale et le bien-être du personnel, et nous sommes déterminés à nous attaquer aux problèmes touchant à cet aspect. Nous chercherons maintenant à harmoniser notre stratégie avec celle du gouvernement fédéral et continuerons de promouvoir de saines habitudes de travail.

Mesure du rendement

DC s'est engagée dans l'atteinte d'un objectif fixé pour l'ensemble du secteur et estime qu'à long terme, ces efforts auront pour effet d'améliorer la position concurrentielle du Canada sur la scène internationale, de renforcer sa part de marché et de favoriser la confiance des investisseurs envers l'industrie grâce à une croissance viable.

Nous nous engageons à aider le gouvernement fédéral à faire le suivi des progrès de nos engagements et à en rendre compte.

Si DC travaille en collaboration avec l'industrie, elle juge primordial de distinguer son rendement de celui de l'industrie dans son ensemble. Le tableau ci-dessous présente les résultats qu'a obtenus le Canada ces dernières années en matière d'arrivées internationales et de recettes touristiques :

Rendement de l'industrie canadienne du tourisme

PARAMÈTRE DE MESURE	RÉSULTAT DE 2010	RÉSULTAT DE 2011	RÉSULTAT DE 2012	RÉSULTAT DE 2013	RÉSULTAT DE 2014	RÉSULTATS DE 2015
Arrivées internationales*	16,2 millions	16,0 millions	16,3 millions	16,1 millions	16,5 millions	18,0 millions
Dépenses des visiteurs internationaux	15,1 milliards de dollars	15,5 milliards de dollars	16,0 milliards de dollars	16,4 milliards de dollars	17,2 milliards de dollars	18,4 milliards de dollars

* Dénombrement à la frontière, Statistique Canada.
** Indicateurs nationaux du tourisme, données recueillies en 2016, Statistique Canada.

Tableau de bord de Destination Canada

Le tableau de bord présenté ci-dessous regroupe nos cibles de rendement pour les cinq prochaines années. Si ces cibles se fondent sur des activités financées à la fois par des crédits parlementaires et des investissements conjoints avec les partenaires, elles sont considérées comme étant entièrement attribuables à DC.

En plus des crédits parlementaires habituels, DC a bénéficié d'un financement ponctuel grâce à deux crédits additionnels. En 2015, nous avons reçu 30 millions de dollars sur trois ans pour *Accueillir l'Amérique*, notre initiative visant à inciter les visiteurs des États-Unis, notre plus important marché touristique étranger, à visiter le Canada. Par ailleurs, nous avons obtenu 50 millions de dollars sur deux ans, à compter de 2016, pour étendre la portée de nos initiatives de marketing dans les grands marchés

internationaux. Avec ce financement, nous renforcerons nos investissements dans la plupart des marchés d'agrément, et en priorité dans le marché américain des voyages d'agrément.

Comme ces investissements s'ajouteront aux financements existants des programmes et des initiatives, les résultats ne pourront peut-être pas être ventilés selon les enveloppes ponctuelles. Par conséquent, les cibles du tableau de bord suivant reflètent les investissements attribuables à tous les crédits.

Il faut noter que les résultats et cibles de rendement présentés à la page suivante ont été établis en fonction du financement de base alloué avant l'annonce, dans le cadre du budget 2017, de la pérennisation du financement de DC. Plus précisément, les résultats de 2015 et les cibles de 2016 à 2021 se fondent sur les montants de financement suivants : 58,8 millions de dollars en 2015, 81,5 millions de dollars en 2016, 99,6 millions de dollars en 2017, 72,1 millions de dollars en 2018, et 58 millions de dollars en 2019, en 2020 et en 2021.

Le budget 2017 propose de pérenniser le financement de base de DC à hauteur de 95,5 millions de dollars à compter de l'exercice 2018-2019 du gouvernement. Une fois que ce budget aura été approuvé par le Parlement, nous réfléchirons aux changements à apporter éventuellement à nos cibles pour les années à venir.

PARAMÈTRE DE MESURE	RÉSULTATS DE 2015	CIBLE POUR 2016	CIBLE POUR 2017	CIBLE POUR 2018	CIBLE POUR 2019	CIBLE POUR 2020	CIBLE POUR 2021
BUT : Faire augmenter le nombre de visiteurs internationaux au Canada et accroître les recettes d'exportation du tourisme							
Arrivées attribuables à DC	306 529	891 500	1 335 000	921 500	576 000	577 000	576 000
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à DC	437 millions de dollars ¹	1,1 milliard de dollars	1,56 milliard de dollars	900 millions de dollars	697 millions de dollars	705 millions de dollars	711 millions de dollars
Objectif 1 : Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur							
Intérêt actif pour la destination ²	28 %	14 %	8 %	9 %	10 %	10 %	10 %
Croissance des pistes générées ³	s. o.	Mesure de référence	1,9 million	10 %	10 %	10 %	10 %
Objectif 2 : Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique							
Ratio d'investissement conjoint avec les partenaires	1:1	1:1	0,9:1	1:1	1:1	1:1	1:1
% de partenaires qui disent que les activités de DC les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires	s. o.	83 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
Objectif 3 : Accroître l'efficacité et l'efficacé au sein de l'organisation							
Ratio marketing et ventes ⁴	87,7 %	85 %	90 %	87,5 %	85 %	85 %	85 %
<p>¹ D'après le nombre de voyageurs d'agrément convertis dans les marchés constituant l'échantillon (Australie, Allemagne et Royaume-Uni), le nombre de réservations faites auprès de professionnels des voyages dans tous nos marchés d'agrément et le nombre de délégués provenant de tous nos marchés d'événements d'affaires.</p> <p>² Pourcentage de voyageurs long-courriers des marchés de DC se disant plutôt ou très intéressés par une visite au Canada au cours des deux prochaines années. Le résultat de 2015 se fonde sur une question fermée posée aux voyageurs à qui on a présenté le Canada parmi un ensemble de destinations concurrentes. Les cibles et les résultats pour 2016 et par la suite ne sont pas basés sur cette question fermée.</p> <p>³ Le nombre de clients potentiels que DC relaie à ses partenaires de marketing aux fins de conversion en visites. Selon DC, ces voyageurs potentiels sont intéressés par le Canada et recherchent des renseignements propres à la destination, qui peuvent se trouver sur les sites des partenaires. L'année 2016 est l'année de référence puisqu'une nouvelle méthodologie a été utilisée pour la collecte de données.</p> <p>⁴ Pourcentage de crédits investis dans les activités du programme. Le minimum établi par le gouvernement du Canada est de 85 %. Les cibles pour 2016-2021 ne comprennent pas les frais d'amortissement ponctuels du régime PD résultant de la réduction du risque ce plan.</p>							

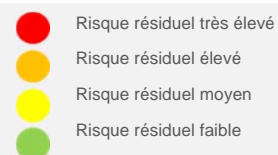
Gestion stratégique du risque

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

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

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

Le plus grand risque pour DC, à titre de société d'État ayant un mandat de service public, serait le manque de pertinence pour ses partenaires et son actionnaire, et la perte de financement qui s'ensuivrait. En cernant les risques stratégiques qui pourraient influencer sur les objectifs organisationnels, DC peut évaluer ces risques de façon proactive pour s'assurer qu'ils ne minent pas sa pertinence. La présente section décrit les principaux risques s'appliquant aux objectifs stratégiques de DC, ainsi que le profil de risque et les mesures d'atténuation actuellement en place. Les risques financiers, pertinents sur les plans stratégique et opérationnel, sont exposés dans une section subséquente du présent plan.



PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 1 :

Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur

EFFICACITÉ DU MARKETING

2016 :  2015 : 

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

Mesures d'atténuation : DC continuera d'utiliser une approche à volets multiples pour gérer les risques liés à l'efficacité du marketing : elle maintiendra la vigueur de la marque et de l'organisme; utilisera le modèle du cheminement vers l'achat; recrutera, formera et retiendra le personnel approprié; profitera des occasions d'intégrer l'innovation (une valeur fondamentale) à ses principales activités et mesurera son apport; évaluera les résultats des études de conversion; utilisera les renseignements obtenus pour éclairer ses décisions; communiquera mieux sa valeur pour l'industrie du tourisme et son apport à celle-ci en les explicitant sous forme d'objectif stratégique qui sera intégré aux mesures du tableau de bord et en orientant les activités et les ressources de façon optimale.

MESURE DU RENDEMENT

2016 : ● 2015 : ●

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

Mesures d'atténuation : DC emploie une approche à deux volets pour atténuer ce risque : utiliser les dernières technologies pour mesurer les résultats de ses efforts de marketing, et collaborer avec ses partenaires pour normaliser les méthodes de mesure du rendement. Durant la dernière année, des progrès ont été réalisés sur ce plan, de sorte que ses efforts de mesure du rendement servent les intérêts de l'organisme et répondent aux besoins de l'actionnaire.

VIE PRIVÉE

2016 : ● 2015 : ●

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

DEVISE

2016 : ● 2015 : ●

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 des activités de marketing de DC dans les marchés internationaux où la concurrence est très féroce.

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

PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 2 :

Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

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

2016 : ● 2015 : ●

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

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

PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 3 :

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

GESTION DU CHANGEMENT ET DES TALENTS

2016 :



2015 :



En raison de la réorientation stratégique de DC visant à transformer l'organisme en agence médiatique, le plan d'entreprise de l'année précédente définissait deux risques moyens distincts liés à la gestion du changement et à la gestion des talents. Cette distinction reflétait l'importance des changements pour l'organisme, et les personnes qui y travaillent. En 2016, ces risques ont été combinés, vu leur nature complémentaire et les mesures d'atténuation mises en place par l'équipe de gestion : le roulement observé jusqu'à présent a permis à DC de rafraîchir sa main-d'œuvre et de renforcer ses capacités afin d'appuyer sa nouvelle orientation stratégique. Par ailleurs, cette transformation de l'organisme en agence médiatique a trouvé un écho des plus favorables, qui a fait des initiatives de recrutement un franc succès. Les risques liés à la gestion du changement et à la gestion des talents, comme ils ont été bien gérés, ont débouché sur des possibilités pour l'organisme.

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

Gouvernance

Cadre législatif

DC est une société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada, qui lui fournit ses grandes priorités en matière de politiques publiques, ses objectifs stratégiques généraux et ses attentes. La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et divers règlements constituent le fondement législatif de DC, en vertu duquel l'organisme a été créé et exerce ses activités. Par l'entremise du ou de la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme, DC doit présenter chaque année au Parlement un rapport annuel, un plan d'entreprise quinquennal ainsi qu'un budget de fonctionnement.

Conseil d'administration

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

Les membres du conseil sont le président et le président-directeur général (qui sont nommés par le gouverneur en conseil), et le sous-ministre de l'ISDE (membre d'office). Jusqu'à neuf administrateurs additionnels sont nommés par le ministre de l'Industrie, avec l'approbation du gouverneur en conseil.

Le choix des administrateurs se fait au regard de la gamme complète d'aptitudes, de compétences et d'expérience requises pour ajouter de la valeur aux décisions stratégiques de DC en matière de débouchés et de risques. De plus, la composition du conseil est déterminée selon la nouvelle approche du gouvernement Canada quant aux nominations par le gouverneur en conseil. Cette approche repose sur un processus ouvert et transparent, de sorte que les nominations sont fondées sur le mérite et représentent la diversité des Canadiens.

Composition du conseil d'administration

Au 1^{er} octobre 2016

Deux postes vacants



OLGA ILICH

Présidente du conseil

Richmond
(Colombie-Britannique)



KELLY GILLIS

Sous-ministre déléguée,
Innovation, Sciences et
Développement économique

Ottawa (Ontario)

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



SCOTT ALLISON

Vice-président du conseil

Toronto (Ontario)



DRAY MATOVIC

Président- directeur général,
Hallex Capital, Inc.

Niagara Falls (Ontario)



DAVID GOLDSTEIN

Président-directeur général,
Destination Canada

Vancouver
(Colombie-Britannique)



ROBERT MERCURE

Directeur général,
Fairmont Le Château
Frontenac

Québec (Québec)



NORA DUKE

Vice-présidente directrice des
services généraux et chef des
ressources humaines,
Fortis Inc.

St. John's (T.-N.-L.)



DANIELLE POUDRETTE

Conseillère de haute
direction,
DMVP Solutions

Montréal (Québec)



MICHAEL HANNAN

Président,
H2 Hotels and Resorts

Canmore (Alberta)



RITA TSANG

Propriétaire, présidente du
conseil et directrice générale,
Groupe Tour East

Toronto (Ontario)

Comités du conseil d'administration

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

Le comité de la régie interne et des nominations conseille et soutient les administrateurs dans l'application des principes de gouvernance de DC, et il établit des pratiques exemplaires en la matière. Ce comité aide également le conseil d'administration à évaluer des administrateurs potentiels et à formuler des recommandations au ministre pour les nominations (à l'exclusion de celles du président du conseil, du président-directeur général et de l'administrateur nommé d'office).

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 DC, les systèmes de contrôle interne et les mécanismes qu'elle applique pour se conformer aux lois et aux règlements, et il formule des recommandations au conseil à ce sujet. Le comité supervise aussi l'administration, les investissements et les rapports financiers des régimes de retraite de DC.

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

Comités consultatifs

Le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs pour obtenir des conseils sur la meilleure façon de mettre en œuvre les programmes et services de DC. 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. La majorité des membres nommés viennent d'organismes touristiques du secteur privé; ils jouent un rôle clé dans le contact entre DC et l'industrie du tourisme.

DC compte actuellement quatre comités consultatifs :

- Événements d'affaires
- Activités internationales
- Recherche
- États-Unis

Équipe de direction

Le président-directeur général rend des comptes au conseil d'administration, et il est responsable des activités courantes de DC. La haute direction joue un rôle vital dans le leadership stratégique, travaillant de près avec le conseil pour établir des objectifs, concevoir des stratégies, mettre en œuvre des actions et mesurer le rendement. Il lui revient aussi de recommander au conseil des changements majeurs, de cibler les risques organisationnels et de gérer l'ensemble complexe de ressources intellectuelles, financières et techniques de DC.

Équipe de direction

Au 1^{er} octobre 2016



ANDRÉ JOANNETTE

Dirigeant principal des finances



JON MAMELE

Chef du marketing



SARAH SIDHU

Avocate générale et secrétaire générale



EMMANUELLE LEGAULT

Vice-présidente, Affaires internationales



DAVE ROBINSON

Vice-président, Stratégie et Relations avec les intervenants

Plan financier

Au cours des dernières années, nous avons appuyé la volonté du gouvernement du Canada de réduire les dépenses de fonctionnement des organismes fédéraux et nous nous sommes efforcés d'être un organisme de marketing efficace, axé sur sa mission. Nous avons réduit les coûts :

- en centralisant nos activités;
- en adoptant un modèle basé sur le recours à des agents généraux des ventes dans la plupart de nos marchés d'agrément étrangers;
- en mettant en place un système d'infonuagique.

Au cours du cycle de planification des activités pour 2016, nous avons examiné en détail comment étaient dépensés nos crédits de base et nous avons augmenté nos investissements annuels de base en marketing de 3,1 millions de dollars. Pour ce faire, nous avons :

- éliminé les doublons et les chevauchements de fonctions;
- simplifié et modifié notre fonctionnement pour gagner en efficacité;
- déménagé dans des locaux plus économiques;
- mené un examen proactif des dépenses discrétionnaires.

Cet exercice nous a aussi permis de réaliser des économies ponctuelles de 4,7 millions de dollars en 2015. Nous avons utilisé ce montant pour accélérer les futurs paiements spéciaux de solvabilité consacrés au régime de retraite à prestations déterminées (régime PD) en 2015 et pour dégager des crédits parlementaires futurs (en 2016 et par la suite) de manière à pouvoir hausser les investissements dans le marketing et les ventes. Par suite d'un paiement spécial de solvabilité de 4,7 millions de dollars, le régime PD a atteint la quasi-solvabilité (98,3 %) en date du 31 décembre 2015.

De 2017 à 2021, nous continuerons d'augmenter les investissements en marketing grâce à une hausse du financement accordé par le gouvernement du Canada pour le programme *Accueillir l'Amérique* et dans le budget fédéral de 2016. En outre, nous continuerons de viser l'efficacité et de limiter les coûts :

- en profitant des technologies;
- en faisant passer les participants actifs du régime PD au régime de retraite à cotisations déterminées (CD);
- en modifiant la répartition de l'actif des placements l'actif du régime PD afin de réduire l'investissement;
- en cherchant d'autres moyens d'accroître la valeur de nos investissements (au moment des renouvellements de contrat ou en fonction de nouvelles exigences).

La combinaison de ces mesures d'efficacité et de limitation des coûts nous permet de diminuer les frais d'administration et d'augmenter les dépenses relatives au marketing et aux ventes.

En 2016, nous avons mis la touche finale aux modifications de libellés grâce auxquelles DC respectera entièrement la directive de réforme des régimes de retraite du gouvernement du Canada. Par suite de cette directive, les participants au régime PD passeront au régime CD le 31 décembre 2017. D'un point de vue comptable, c'est un changement majeur qui, suivant les normes comptables du Secrétariat du Conseil du Trésor, modifiera la période d'amortissement des pertes actuarielles non amorties (gains actuariels non amortis) comptabilisées (comptabilisés) au poste de l'actif au titre des prestations constituées dans l'état de la situation financière. Les normes obligent DC à amortir les pertes actuarielles non amorties (gains actuariels non amortis) (pertes estimées à 8,9 millions de dollars) sur la durée d'emploi restante moyenne des participants au régime tant que ce dernier compte des employés actifs. Or, le régime ne comptera plus aucun employé actif d'ici le 31 décembre 2017. Les pertes non amorties de 8,9 millions de dollars devront être amorties sur les exercices 2016 et 2017, ce qui explique la présence d'un déficit comptable annuel dans l'état des résultats en 2016 et en 2017. Ce déficit comptable est temporaire et sera absorbé par les excédents accumulés de l'organisme.

Hypothèses principales

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

- Les effets de l'inflation sur les coûts sont estimés en fonction de l'historique des taux d'inflation et des obligations contractuelles.
- L'estimation des taux de change se fonde sur les tendances historiques.
- L'estimation des exigences de financement des régimes de retraite est basée sur les plus récents résultats d'évaluation disponibles et les tendances connues.

Risques financiers

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

Financement du régime de retraite

DC met actuellement en place des mesures proactives visant à limiter, et potentiellement à éliminer, le risque lié à l'ancien régime PD pour les employés canadiens.

La gestion du régime PD tient compte d'importants risques relatifs à la volatilité du marché, à la quantification des passifs et aux changements à la réglementation. Dans le cadre de notre régime PD, les risques liés aux prestations sont assumés entièrement par DC. Nous devons assurer chaque année le financement de notre obligation totale au titre des prestations de retraite, exprimée comme la valeur actualisée de l'ensemble des passifs futurs au titre des prestations de retraite. Ce calcul dépend de nombreuses variables soumises au risque, dont certaines des plus importantes sont le rendement du capital investi et la longévité des rentiers.

Du point de vue de la trésorerie, le régime PD n'était pas intégralement financé quand nous en avons pris la responsabilité en 2005, et nous ne recevons pas de financement supplémentaire pour les paiements de solvabilité. Ces paiements doivent être faits à même nos crédits parlementaires, ce qui a une incidence directe sur notre budget de fonctionnement. De 2009 à 2014, nous avons profité des dispositions d'allègement du *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension* pour différer les paiements de solvabilité de manière à maintenir les niveaux d'investissement en marketing. Cet allègement a cependant pris fin en 2014, et nous devons désormais effectuer des paiements de solvabilité.

Du point de vue de l'engagement, les obligations qui figurent dans les états financiers pour la composante à prestations déterminées du régime, conformes aux principes comptables, sont nettement plus modestes que ce qu'un règlement coûterait dans un futur proche. La différence est inscrite dans l'état de la situation financière en tant qu'actif au titre des prestations constituées. Au 31 décembre 2015, cette différence était estimée à 13,8 millions de dollars. Normalement, la différence entre l'obligation comptable et le coût du règlement est répartie sur la durée de vie du régime de retraite, à mesure que les prestations sont versées. Toutefois, une portion de cette différence peut être figée, et la comptabilisation peut s'accélérer s'il y a règlement complet ou partiel des obligations. Au 31 décembre 2016, le régime PD ne comptait plus que trois participants actifs.

Pour limiter notre exposition au risque lié au régime PD, nous avons pris les mesures suivantes :

- **Embauche d'un gestionnaire professionnel de régimes de retraite.** Nous avons retenu les services d'un expert indépendant afin de protéger la direction de DC contre les risques et le fardeau substantiels découlant de la gestion du régime PD. La gestion et l'administration du régime PD entraînent des frais pour le placement et la garde des actifs du régime, pour le suivi du rendement, pour la réalisation de l'évaluation actuarielle (en vue du financement et des états financiers) et d'autres déclarations de conformité, ainsi que pour des services administratifs externes.
- **Transition des prestations déterminées vers les cotisations déterminées.** Nous avons libéré DC des prestations déterminées en créant un régime de retraite à cotisations déterminées pour les employés au Canada engagés après août 2005. Cela signifie que nous n'inscrivons plus aucun nouvel employé dans un régime PD. En plus de nos rentiers touchant des prestations déterminées, seuls trois de nos employés actuels participent à un régime PD.
- **Mise en œuvre de la directive de 2014 sur la réforme des régimes de retraite.** Un plan de mise en œuvre approuvé prévoit le partage égal des coûts entre l'employeur et les employés d'ici le 31 décembre 2017, et l'âge de la retraite sera conforme à ce que prévoit le Régime de retraite de la fonction publique pour tous les employés nouvellement embauchés dans une société d'État. Le

plan entraînera en outre le transfert de tous les participants restants du régime PD vers le régime CD le 31 décembre 2017.

- **Utilisation des gains d'efficacité administratifs pour atteindre la solvabilité.** Puisque les dispositions d'allègement dont a profité l'organisme, dispositions prévues par le *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension*, ont pris fin en 2014 et 2015, nous avons examiné notre modèle d'affaires et notre structure de fonctionnement en vue d'optimiser l'investissement de l'actionnaire en marketing tout en respectant nos obligations continues en matière de paiements de solvabilité. Au début de l'année, nous sommes passés au modèle d'agent général des ventes pour nos bureaux du Mexique et de la Corée du Sud. Ce modèle a porté ses fruits dans nombre de nos autres marchés. Ce changement, conjugué au regroupement de diverses fonctions de gestion et de fonctions autres que de gestion, a contribué à accroître les économies et à limiter les coûts.

Les dépenses administratives et discrétionnaires ont été limitées en 2015 par la mise en œuvre d'une politique révisée sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements. De plus, le siège social de DC à Vancouver, en Colombie-Britannique, a été déplacé dans des locaux plus modestes.

- **Paiements de solvabilité.** En 2015, nous avons décidé d'effectuer un paiement de solvabilité de 4,7 millions de dollars, une stratégie ayant fait passer le ratio de solvabilité de l'organisme de 81,4 % à 98,3 %.
- **Optimisation du portefeuille de placements.** En 2016, nous avons revu la répartition de l'actif de notre régime PD de manière à réduire substantiellement le risque que le marché faisait peser sur notre situation financière. Nous avons ainsi diminué la proportion d'actions et fait correspondre les placements à revenu fixe avec l'indice de référence du passif du régime.
- **Mise en place d'une option permettant d'éliminer tous les passifs au titre des prestations déterminées.**
 - En 2016, le conseil d'administration a donné son aval à une modification du régime PD offrant la possibilité, pour chaque ex-employé de DC ayant encore droit à une prestation de retraite différée en vertu de ce régime, de transférer la valeur de ses prestations. Lorsqu'un participant choisit cette option, ses passifs sont éliminés du régime PD dès la réalisation du transfert. Nous prévoyons la fin de ce projet au premier trimestre de 2017.
 - Une fois le projet susmentionné réalisé, DC procédera au transfert de tous les passifs restants au titre du régime PD en souscrivant des rentes auprès d'un assureur canadien autorisé pour couvrir les prestations de retraite. La haute direction a obtenu l'approbation du conseil pour l'achat des rentes dans le respect de limites financières établies. DC se mettra donc à scruter le marché des rentes au deuxième trimestre de 2017 afin de déterminer le moment propice pour l'achat.

Nous croyons que la conjugaison de ces mesures limitera, voire éliminera le risque lié à notre ancien régime PD pour les employés canadiens.






Augmentation des coûts fixes

En tant que société d'État dépendant de crédits parlementaires, DC doit gérer ses coûts selon un budget de fonctionnement prédéterminé. Comme on l'a vu ci-dessus, nous avons pris bon nombre de mesures dans le passé et prévoyons poursuivre dans cette veine pour que l'organisme fonctionne efficacement et pour repérer toutes les occasions d'économies. Toutefois, l'inflation et d'autres pressions continuent de pousser à la hausse le coût de nombreux éléments essentiels au fonctionnement de DC.

Le gel du budget de fonctionnement annoncé dans le budget fédéral de 2013 n'a pas été maintenu dans celui de 2016. Ainsi, pour la première fois depuis 2013, nous recevons de la part du gouvernement du Canada, sous la forme d'une hausse des crédits de base, un allègement partiel de la capitalisation afin d'éponger les augmentations de salaire. La paie constitue notre coût fixe le plus élevé (estimé à 14,6 millions de dollars en 2017). Même si cette hausse du financement ne compensera qu'environ un tiers des augmentations de salaire, elle est la bienvenue.

Taux de change

Même si sa devise opérationnelle est le dollar canadien, DC effectue régulièrement des opérations dans d'autres devises dans le cadre de ses activités internationales, ce qui l'expose aux fluctuations des taux de change. En effet, ces opérations entraînent des gains et des pertes réalisés vu la conversion en dollars canadiens selon les taux de change en vigueur au moment de l'opération. Les actifs et les passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens selon les taux de change en vigueur à la fin de l'exercice, ce qui entraîne des gains et des pertes non réalisés. Les gains et les pertes réalisés sont inscrits dans l'état des résultats à titre de charges de fonctionnement, au poste Services généraux. Les gains et les pertes de change non réalisés sont inclus dans l'état des gains et pertes de réévaluation.

VALEUR DE 100 000 \$ CA EN DATE DU		
DEVISE	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2016
\$ 	72 120 \$	74 255 \$
€ 	66 002 €	70 480 €
£ 	48 645 £	60 362 £
¥ 	467 973 ¥	516 018 ¥
¥ 	8 689 940 ¥	8 668 760 ¥

En 2015, le taux de change d'un grand nombre de devises a enregistré une forte volatilité, notamment un raffermissement par rapport au dollar canadien. Au cours de l'année, nous avons effectué d'importantes opérations en livres britanniques, en yuans chinois, en euros, en yens japonais et en dollars américains qui nous ont occasionné des pertes de change réalisées de 553 000 \$ et des gains de change non réalisés de 593 000 \$. Les pertes réalisées sont comptabilisées dans les charges au titre des services généraux. Les cinq devises ci-dessous sont les plus souvent utilisées dans le cadre de nos activités étrangères, et le dollar canadien s'est déprécié par rapport à chacune d'elles durant l'année.

États financiers

État de la situation financière

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2015 à 2021 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2015	Chiffres estimés 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021
Actifs financiers							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16 616	\$ 12 134	\$ 13 308	\$ 12 358	\$ 12 225	\$ 12 563	\$ 12 921
Créances							
Gouvernement du Canada	2 369	250	250	250	250	250	250
Contributions des partenaires	238	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Autres	12	50	50	35	35	35	35
Placements de portefeuille	504	453	360	360	284	284	224
Actif au titre des prestations constituées	12 288	8 525	4 061	4 061	4 061	4 061	4 061
	<u>32 027</u>	<u>22 911</u>	<u>19 529</u>	<u>18 564</u>	<u>18 355</u>	<u>18 693</u>	<u>18 991</u>
Passifs							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	9 593	\$ 4 447	\$ 5 081	\$ 3 641	\$ 3 020	\$ 3 021	\$ 3 021
Rémunération des employés	1 310	1 310	1 310	1 310	1 310	1 310	1 310
Gouvernement du Canada	601	250	250	250	250	250	250
Produits reportés	362	362	362	362	362	362	362
Passif au titre des prestations constituées	5 966	5 912	5 874	5 837	5 801	5 766	5 731
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	164	164	164	164	164	164	164
	<u>17 996</u>	<u>12 445</u>	<u>13 041</u>	<u>11 564</u>	<u>10 907</u>	<u>10 873</u>	<u>10 838</u>
Actifs financiers nets	<u>14 031</u>	<u>10 466</u>	<u>6 488</u>	<u>7 000</u>	<u>7 448</u>	<u>7 820</u>	<u>8 153</u>
Actifs non financiers							
Immobilisations corporelles	1 788	2 061	1 809	1 448	1 169	939	984
Charges payées d'avance et autres actifs	1 149	1 149	1 149	1 149	1 149	1 149	1 149
	<u>2 937</u>	<u>3 210</u>	<u>2 958</u>	<u>2 597</u>	<u>2 318</u>	<u>2 088</u>	<u>2 133</u>
Excédent accumulé	<u>16 968</u>	<u>\$ 13 676</u>	<u>\$ 9 447</u>	<u>\$ 9 597</u>	<u>\$ 9 766</u>	<u>\$ 9 909</u>	<u>\$ 10 287</u>

État des résultats

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2015 à 2021 (en milliers de dollars)

	Chiffres réels 31 déc. 2015	Chiffres estimés 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021
Produits							
Contributions des partenaires	13 927	\$ 21 052	\$ 17 551	\$ 14 758	\$ 13 914	\$ 13 914	\$ 13 914
Autres	890	1 241	1 002	1 002	1 002	1 002	1 002
	<u>14 817</u>	<u>22 294</u>	<u>18 553</u>	<u>15 760</u>	<u>14 916</u>	<u>14 916</u>	<u>14 916</u>
Charges							
Marketing et ventes	60 421	97 918	111 968	79 956	65 342	65 342	65 342
Services généraux	7 434	8 246	9 157	6 679	6 466	6 566	6 605
Stratégie et planification	697	576	822	643	566	566	566
Amortissement des immobilisations corporelles	353	332	397	406	349	275	236
	<u>68 905</u>	<u>107 072</u>	<u>122 346</u>	<u>87 683</u>	<u>72 724</u>	<u>72 750</u>	<u>72 750</u>
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(54 088)	(84 779)	(103 793)	(71 923)	(57 808)	(57 834)	(57 834)
Crédits parlementaires	58 779	81 486	99 565	72 074	57 976	57 976	57 976
Excédent (déficit) de fonctionnement	<u>4 691</u>	<u>(3 293)</u>	<u>(4 229)</u>	<u>151</u>	<u>168</u>	<u>142</u>	<u>142</u>
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	11 684	16 375	13 082	8 853	9 004	9 172	9 314
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	<u>16 375</u>	<u>\$ 13 082</u>	<u>\$ 8 853</u>	<u>\$ 9 004</u>	<u>\$ 9 172</u>	<u>\$ 9 314</u>	<u>\$ 9 456</u>

État des gains et pertes de réévaluation

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2015 à 2021 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2015	Chiffres estimés 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice	238 \$	593 \$	593 \$	593 \$	593 \$	593 \$	593 \$
Gains non réalisés (pertes non réalisées) attribuables au cours du change	593	-	-	-	-	-	-
Montants reclassés dans l'état des résultats	(238)	-	-	-	-	-	-
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) à la fin de l'exercice	593 \$	593 \$	593 \$	593 \$	593 \$	593 \$	593 \$

État de la variation des actifs financiers nets

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2015 à 2021 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2015	Chiffres estimés 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021
Excédent (déficit) de l'exercice	4 691 \$	(3 293) \$	(4 229) \$	151 \$	168 \$	142 \$	142 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 824)	(605)	(145)	(45)	(70)	(45)	(45)
Amortissement des immobilisations corporelles	353	332	397	406	349	275	236
Cession nette d'immobilisations corporelles	9	-	-	-	-	-	-
	<u>(1 462)</u>	<u>(273)</u>	<u>252</u>	<u>361</u>	<u>279</u>	<u>230</u>	<u>191</u>
Effet de la variation des autres actifs non financiers							
Augmentation (diminution) des charges payées d'avance	640	-	-	-	-	-	-
	<u>640</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Gains de réévaluation	355	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	4 224	(3 566)	(3 977)	512	447	372	333
Actifs financiers nets au début de l'exercice	9 807	14 031	10 465	6 488	7 000	7 447	7 819
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	<u>14 031 \$</u>	<u>10 465 \$</u>	<u>6 488 \$</u>	<u>7 000 \$</u>	<u>7 447 \$</u>	<u>7 819 \$</u>	<u>8 152 \$</u>

État des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2015 à 2021 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2015	Chiffres estimés 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021
Activités de fonctionnement :							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement	58 779 \$	81 486 \$	99 565 \$	72 074 \$	57 976 \$	57 976 \$	57 976 \$
Contributions des partenaires	13 072	21 921	17 551	14 758	13 914	13 914	13 914
Autres produits	711	1 203	1 002	1 017	1 002	1 002	1 002
Intérêt	166	166	166	166	166	166	166
	<u>72 728</u>	<u>104 777</u>	<u>118 285</u>	<u>88 016</u>	<u>73 059</u>	<u>73 059</u>	<u>73 059</u>
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(52 620)	(99 014)	(106 877)	(75 066)	(59 842)	(59 318)	(59 359)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(17 382)	(9 691)	(10 183)	(13 855)	(13 357)	(13 356)	(13 356)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement	<u>2 726</u>	<u>(3 928)</u>	<u>1 225</u>	<u>(905)</u>	<u>(140)</u>	<u>384</u>	<u>344</u>
Activités d'investissement en immobilisations :							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 278)	(605)	(145)	(45)	(70)	(45)	(45)
Rentrée de fonds liée à la cession d'immobilisations corporelles	9	-	-	-	-	-	-
Activités de placement :							
Acquisition de placements de portefeuille	-	-	-	-	-	-	-
Cession de placements de portefeuille	56	51	93	-	76	-	60
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice	355	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice	<u>1 868</u>	<u>(4 482)</u>	<u>1 173</u>	<u>(950)</u>	<u>(134)</u>	<u>339</u>	<u>359</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	<u>14 748</u>	<u>16 616</u>	<u>12 134</u>	<u>13 308</u>	<u>12 358</u>	<u>12 225</u>	<u>12 563</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	<u>16 616 \$</u>	<u>12 134 \$</u>	<u>13 308 \$</u>	<u>12 358 \$</u>	<u>12 225 \$</u>	<u>12 563 \$</u>	<u>12 921 \$</u>

Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2015 à 2021 (en milliers)

	Chiffres réels 2015	Chiffres estimés 2016	Chiffres prévus 2017	Chiffres prévus 2018	Chiffres prévus 2019	Chiffres prévus 2020	Chiffres prévus 2021
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations							
Montants votés – Exercice gouvernemental précédent							
Non affectés							
Budget principal	57 973 \$	57 976 \$	57 976 \$	57 976 \$	57 976 \$	57 976 \$	57 976 \$
Budget supp. B – Régularisation liée à la rémunération	3	-	-	-	-	-	-
Budget supp. C – Régularisation liée à la rémunération	-	-	-	-	-	-	-
Total	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent de DC	(45 089)	(43 482)	(43 482)	(43 482)	(43 482)	(43 482)	(43 482)
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (A)	12 887	14 494	14 494	14 494	14 494	14 494	14 494
Affectés (Accueillir l'Amérique)							
Budget principal	-	-	12 500	12 500	-	-	-
Budget supp. C – Affectés	-	5 000	-	-	-	-	-
Total	-	5 000	12 500	12 500	-	-	-
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent de DC	-	(803)	(7 303)	(4 803)	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (B)	-	4 197	5 197	7 697	-	-	-
Budget fédéral 2016 (Promouvoir le Canada comme destination touristique de choix)							
Budget principal	-	-	-	25 000	-	-	-
Budget supp. A – Budget fédéral 2016	-	-	25 000	-	-	-	-
Total	-	-	25 000	25 000	-	-	-
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent de DC	-	-	(12 010)	(18 599)	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (C)	-	-	12 990	6 401	-	-	-
Montants votés – Exercice gouvernemental en cours							
Non affectés							
Budget principal	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Budget supp. B – Régularisation liée à la rémunération	-	-	-	-	-	-	-
Total	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Moins : tranche constatée à l'exercice suivant de DC	(12 887)	(14 494)	(14 494)	(14 494)	(14 494)	(14 494)	(14 494)
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (A)	45 089	43 482	43 482	43 482	43 482	43 482	43 482
Affectés (Accueillir l'Amérique)							
Budget principal	-	12 500	12 500	-	-	-	-
Budget supp. C – Affectés	5 000	-	-	-	-	-	-
Total	5 000	12 500	12 500	-	-	-	-
Moins : tranche constatée à l'exercice suivant de DC	(4 197)	(5 197)	(7 697)	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (B)	803	7 303	4 803	-	-	-	-
Budget fédéral 2016 (Raffermir la place du Canada dans le monde)							
Budget principal	-	-	25 000	-	-	-	-
Budget supp. A – Budget fédéral 2016	-	25 000	-	-	-	-	-
Total	-	25 000	25 000	-	-	-	-
Moins : tranche constatée à l'exercice suivant de DC	-	(12 990)	(6 401)	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC (C)	-	12 010	18 599	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC – Non affectés (A)							
	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976	57 976
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC – Accueillir l'Amérique (B)							
	803	11 500	10 000	7 697	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice en cours de DC – Budget fédéral 2016 (C)							
	-	12 010	31 589	6 401	-	-	-
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice							
	58 779 \$	81 486 \$	99 565 \$	72 074 \$	57 976 \$	57 976 \$	57 976 \$
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), ouverture							
	362 \$	362 \$	362 \$	362 \$	362 \$	362 \$	362 \$
Crédits parlementaires reçus							
	(58 779)	(81 486)	(99 565)	(72 074)	(57 976)	(57 976)	(57 976)
Crédits parlementaires comptabilisés à titre de produits nets aux fins de fonctionnement							
	58 779	81 486	99 565	72 074	57 976	57 976	57 976
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), clôture							
	362 \$	362 \$	362 \$	362 \$	362 \$	362 \$	362 \$

Budget de fonctionnement et d'immobilisations

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2015	Chiffres prévus 31 déc. 2015	Écart
Produits provenant des partenariats	13 927 \$	7 516 \$	6 411 \$
Autres produits	890	614	276
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	62 773	58 349	(4 424)
Stratégie et planification	697	624	(73)
Services généraux	11 963	11 479	(484)
	75 432	70 452	(4 980)
Coût de fonctionnement net	(60 615)	(62 322)	1 708
Financé par :			
Crédits parlementaires	58 779	59 476	(697)
Excédent accumulé	1 836	2 846	(1 010)
Excédent (déficit) net	- \$	(0) \$	0 \$

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

Budget de fonctionnement et d'immobilisations

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2016 (en milliers)

	Chiffres estimés *	Chiffres prévus	Écart
	31 déc. 2016	31 déc. 2016	
Produits provenant des partenariats	21 052 \$	14 955 \$	6 097 \$
Autres produits	2 221	796	1 425
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :			
Marketing et ventes	96 086	87 340	(8 746)
Stratégie et planification	576	876	300
Services généraux	7 301	7 027	(274)
	103 963	95 243	(8 720)
Coût de fonctionnement net	(80 689)	(79 492)	(1 197)
Financé par :			
Crédits parlementaires	81 486	79 967	1 519
Excédent accumulé			-
Excédent (déficit) net	797 \$	475 \$	322 \$

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

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

Budget de fonctionnement et d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2015 à 2017 (en milliers)

	Chiffres réels 31 déc. 2015		Chiffres estimés * 31 déc. 2016		Chiffres prévus 31 déc. 2017
Produits provenant des partenariats	13 927	\$	21 052	\$	17 551
Autres produits	890		2 221		1 002
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations :					
Marketing et ventes	62 773		96 086		109 834
Stratégie et planification	697		576		822
Services généraux	11 963		7 301		7 461
	75 432		103 963		118 118
Coût de fonctionnement net	(60 615)		(80 689)		(99 565)
Financé par :					
Crédits parlementaires	58 779		81 486		99 565
Excédent accumulé	1 836		-		-
Excédent (déficit) net	-	\$	797	\$	(0)

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

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

Budget d'immobilisations

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015

	Chiffres réels		Chiffres prévus		Écart
	31 déc. 2015		31 déc. 2015		
Immobilisations corporelles					
Améliorations locatives et désaffectation	1 528 000	\$	1 687 000	\$	159 000 \$
Mobilier de bureau	223 000		463 000		240 000
Matériel informatique et logiciels	73 000		60 000		(13 000)
	1 824 000	\$	2 210 000	\$	386 000 \$

Budget d'immobilisations

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016

	Chiffres réels 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2016	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	340 000 \$	50 000 \$	(290 000) \$
Mobilier de bureau	5 000	10 000	5 000
Matériel informatique et logiciels	260 000	350 000	90 000
	605 000 \$	410 000 \$	(195 000) \$

Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2015 à 2021

	Chiffres réels 31 déc. 2015	Chiffres estimés 31 déc. 2016	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021
Immobilisations corporelles							
Améliorations locatives et désaffectation	1 528 000 \$	340 000 \$	- \$	- \$	25 000 \$	- \$	- \$
Mobilier de bureau	223 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Matériel informatique et logiciels	73 000	260 000	140 000	40 000	40 000	40 000	40 000
	1 824 000 \$	605 000 \$	145 000 \$	45 000 \$	70 000 \$	45 000 \$	45 000 \$