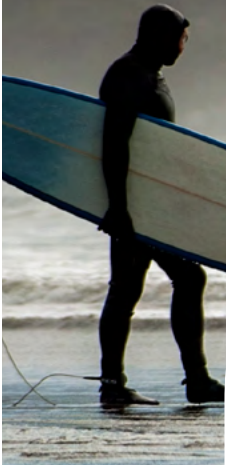


# DONNER UN ÉLAN À LA REPRISE

RAPPORT ANNUEL

Canada

# 2020



 DESTINATION  
CANADA

# U A N

## RÉFÉRENCE DE PUBLICATION

### Photos

Brian Caissie – Baie Cox, Tofino, Colombie-Britannique (couverture); Noel Hendrickson – Banff, Lake Louise Tourism (4–5); Chris Amat – Pursuit Banff Jasper Collection (10–11); Destination Canada (8–9, 12–13, 14, 17, 18–19, 20, 21, 22, 23, 25, 26g, 27d, 31); Discover Halifax (16); Keith Tanner, Tourism London Ontario (17g, 27g); Caroline Perron (17d); Riley Smith Photo – Oddfellows Barbershop (26d), Dilly Dally Cafe (27d); Via Ferrata / mont Norquay (32); Dave Daley, Voyage Manitoba – Wapusk Adventures (35); Ryan Bray, parc national Jasper, Parcs Canada (37); Calgary Tower, Tourism Calgary (39); Golden Tourism (75); LoveYYC par Mikaela MacKenzie – Pont de la paix, Tourism Calgary (78); Reuben Krabbe (80–81)

### Publié par

© Destination Canada, mars 2021

# 2020

## TABLE DES MATIÈRES

### Message

# 4

Message de la  
présidente-directrice générale 6

### À propos de nous

# 8

Mission 8  
Mandat 10  
Qui sommes-nous? 10  
Sources de financement 11

### Contexte

# 12

Dans le monde 12  
Le tourisme au Canada 14  
Les perspectives de reprise 17

### Commentaires et analyse de la direction

# 18

Résultats stratégiques 19  
Contrôles de la direction 32  
Sommaire financier 35

### Rapport financier

# 40

Énoncé de responsabilité  
de la direction 41  
Rapport de l'auditeur  
indépendant 42  
État de la situation financière 45  
État des résultats 46  
État des gains et  
pertes de réévaluation 47  
État de la variation des  
actifs financiers nets 47  
État des flux de trésorerie 48  
Notes afférentes aux  
états financiers 49

### Gouvernance

# 75

Cadre législatif 76  
Conseil d'administration 76  
Équipe de direction 79



**NOUS ASPIRONS  
À AMÉLIORER  
LA QUALITÉ  
DE VIE DES  
CANADIENS**

**ET À ENRICHIR  
LA VIE DES  
VISITEURS.**

## Message de la présidente-directrice générale

### MESSAGE

Cette année, le monde entier a subi les conséquences sanitaires, sociales et économiques de la pandémie de COVID-19. Bien que des industries partout au monde aient subi des pertes, celle du voyage et du tourisme continue de figurer parmi les plus touchées.

Le secteur du tourisme a été le premier frappé et le plus durement atteint, et il sera le plus longuement éprouvé.

Au Canada, le tourisme est une industrie de tout premier plan, qui a contribué à l'économie nationale à hauteur de 105 milliards de dollars en 2019. Pendant longtemps, cette industrie a employé une personne sur dix au Canada, mais depuis le début de la pandémie, les travailleurs du tourisme ont été touchés de manière disproportionnée. Plus de 440 000 emplois ont été perdus dans ce seul secteur, dont un bon nombre risquent de ne jamais revenir.

En plus de cette perte dévastatrice de tant d'emplois au sein de l'industrie, la qualité de vie des Canadiens partout au pays a été affectée. Malgré de premiers signes de reprise, les entreprises du secteur du tourisme ont continué d'être confrontées à un important stress financier, ce qui en a conduit plusieurs à fermer leurs portes, certaines définitivement, tout au long de l'année. Par conséquent, de janvier à novembre 2020, le nombre d'entreprises actives a baissé de 9 %, la plus forte baisse de tous les secteurs commerciaux.

Le tourisme permet de créer des liens personnels, contribue au bien-être socioéconomique de nos communautés, facilite l'amélioration des infrastructures et des réseaux de transport, et attire des investissements directs étrangers. Le tourisme est un moteur puissant qui génère quantité de retombées économiques, socioculturelles et environnementales dans les communautés de tout le pays, quelle que soit leur taille.

Alors que les confinements se multipliaient partout dans le monde comme au Canada, nous savions que nous devons agir rapidement pour soutenir une industrie au bord de l'effondrement. Nous avons pris des mesures immédiates pour répondre aux besoins en matière d'information de notre industrie et de notre gouvernement en leur fournissant une multitude de données fiables, en temps opportun.

Sachant que la reprise démarrerait à une échelle très locale, nos messages dans le marché intérieur visaient à inspirer aux Canadiens des idées de voyage dans leur

### MESSAGE

propre pays, à leur redonner confiance afin qu'ils comprennent comment voyager tout en respectant les protocoles de santé et de bien-être et à leur rappeler la valeur du tourisme pour nos communautés.

Au moment où notre industrie était sous le choc, il était crucial d'élargir le pouvoir d'achat de nos partenaires canadiens. C'est pourquoi nous avons contribué aux efforts de relance du marketing intérieur déployés par les provinces, les territoires et l'Association touristique autochtone du Canada en injectant un montant équivalent à leur investissement de 31,4 millions de dollars. Ces efforts de marketing ont été menés aux niveaux local et communautaire, et reflétaient les diverses restrictions sanitaires des différentes régions. Bien que les voyages internationaux aient été presque entièrement interrompus, il était primordial de maintenir nos relations avec les comptes principaux de nos marchés étrangers, pour que le Canada demeure un pays de prédilection lorsque les restrictions sur les voyages s'assoupliront.

Je tiens à remercier l'équipe talentueuse de Destination Canada pour le travail considérable qu'elle a accompli au cours de l'année, ainsi que notre conseil d'administration pour avoir fait preuve d'un leadership assidu au moment où il était indispensable.

L'impact de la pandémie sur le tourisme a affecté la qualité de vie de chacun d'entre nous, partout au pays. L'année 2020 n'a pas été facile, et nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir pour nous remettre sur pied. Il faudra réinstaurer la confiance des consommateurs

pour qu'ils puissent à nouveau voyager quand les restrictions le permettront et rappeler aux résidents la valeur du tourisme pour nos communautés lorsque nous serons prêts à accueillir à nouveau des visiteurs. Toutefois, notre industrie est solide et a déjà traversé maintes tempêtes. Au moment de nous relever de la pire crise que nous ayons connue en près d'un quart de siècle, nous pouvons compter sur la résilience, la force et la compassion des Canadiens de partout pour nous aider à prospérer de nouveau. Reconstruisons ensemble un secteur plus compétitif, un secteur encore plus vigoureux et plus axé sur le bien-être des gens et des communautés de notre pays.



La présidente-directrice générale,

**Marsha Walden**

# À PROPOS DE NOUS

## Mission

Notre mission est d'influencer l'offre et de stimuler la demande dans l'intérêt des résidents, des communautés et des visiteurs, le tout grâce à de la recherche d'avant-garde, à un alignement sur les secteurs public et privé et à un marketing du Canada réalisé au pays et à l'étranger. En collaboration avec nos partenaires, nous faisons, ici comme dans d'autres pays, la promotion du Canada comme destination touristique quatre saisons de premier choix pour les voyages d'agrément et d'affaires.



## Mandat

Destination Canada a légalement le mandat de promouvoir les intérêts de l'industrie du tourisme et de faire connaître le Canada comme destination touristique de choix.

Plus précisément, son mandat est de :

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



## Qui sommes-nous?

La stratégie de Destination Canada met l'accent sur les marchés où la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et qui donnent le meilleur rendement du capital investi.

Nous faisons la promotion du Canada comme destination touristique quatre saisons de premier choix pour les voyages d'agrément au pays et à l'étranger (en Allemagne, en Australie, en Chine, aux États-Unis, en France, au Japon, au Mexique et au Royaume-Uni). En outre, notre équipe des Événements d'affaires tire parti d'une analyse approfondie du marché mondial pour cibler les grappes internationales qui correspondent aux secteurs économiques prioritaires du Canada.

Nous sommes convaincus que la diversité est la première richesse du Canada et que c'est aussi ce qui touche le plus les voyageurs. C'est pourquoi nous sommes résolus à agir comme champions de l'inclusion avec notre personnel, sur notre lieu de travail et dans nos interactions avec nos partenaires comme avec les voyageurs.

## Sources de financement

Le financement de Destination Canada provient majoritairement de crédits parlementaires, et son exercice financier correspond à l'année civile. En 2020, nous avons reçu des crédits parlementaires de 95,7 millions de dollars.

Suivant sa stratégie d'investissement conjoint, Destination Canada tisse des partenariats avec les secteurs public et privé pour mettre à profit ses crédits de base et étendre la portée de son marketing sur la scène internationale. En raison des graves répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les budgets de nos partenaires, les produits provenant des partenaires se sont élevés à 3,1 millions de dollars, ce qui a porté à 98,8 millions de dollars le total en 2020 des crédits parlementaires et des produits provenant des partenaires.

# CONTEXTE



## Dans le monde

L'année 2020 a été la pire année de l'histoire du tourisme.

Avions cloués au sol, hôtels fermés et restrictions de voyage dans le monde entier : le secteur du voyage et du tourisme est, de loin, le plus touché.

Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), il y a eu un milliard d'arrivées internationales en moins en 2020, ce qui représente une baisse de 74 % par rapport à 2019<sup>1</sup>. La pandémie de COVID-19 est la crise sanitaire, sociale et économique mondiale la plus grave de l'histoire moderne; elle a créé une chute sans précédent de la demande en raison des restrictions de voyage généralisées.

L'effondrement des voyages dans le monde représente une perte estimée à 1,3 billions de dollars américains en recettes d'exportation, soit plus de 11 fois la perte enregistrée lors de la crise financière mondiale de 2008. Ce coup porté au secteur a en outre mis en danger au moins 100 millions d'emplois directs dans le tourisme, dont un bon nombre dans de petites et moyennes entreprises<sup>2</sup>.

Le retour aux niveaux de 2019 pourrait prendre plusieurs années et n'est pas attendu avant 2023. Toutefois, compte tenu du déploiement continu de vaccins, les experts prédisent un retour progressif de la confiance des consommateurs dans les voyages. Ils prévoient que la demande se concentrera sur les activités touristiques de plein air et axées sur la nature, et que les voyageurs privilégieront les voyages intérieurs<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> – Baromètre OMT du tourisme mondial, OMT, janvier 2021.

<sup>2</sup> – Ibid

<sup>3</sup> – Ibid

# Le tourisme au Canada

**CONTEXTE**  
Le tourisme  
au Canada

Comme dans d'innombrables autres pays, au Canada, c'est le secteur du tourisme qui a le plus souffert de la pandémie. L'économie touristique traverse une crise sans précédent et son état est pire qu'il ne l'était après les événements du 11 septembre, l'épidémie de SRAS et la crise économique de 2008 réunis.



Malgré les premières lueurs d'espoir et quelques signes de reprise, les pertes du secteur touristique canadien en 2020 sont les pires jamais enregistrées, tout comme les fermetures d'entreprises et la hausse du chômage. Le secteur du tourisme est composé à 99 % de petites et moyennes entreprises, et bon nombre d'entre elles n'ont pas les ressources nécessaires pour survivre à une longue perturbation de leurs activités.

On observe le même phénomène au niveau des emplois. Le taux de chômage dans le secteur du tourisme demeurerait élevé à la fin de 2020, ayant dépassé le taux de chômage national.

Parallèlement à la baisse des recettes touristiques, la pandémie a entraîné l'arrêt des événements d'affaires. Ces derniers ont connu un essor remarquable au Canada au cours de la dernière décennie, ce qui a contribué à la prospérité de nombreuses destinations du pays. Ces événements, qui rassemblent des idées et des gens du monde entier, sont des catalyseurs

**CONTEXTE**  
Le tourisme  
au Canada

économiques pour de nombreuses villes, ainsi que des tremplins pour l'innovation et l'investissement dans des secteurs clés partout au Canada. Cependant, les restrictions liées à l'accès aux frontières, aux rassemblements et aux activités de groupe dans la plupart des régions ont entraîné des difficultés inimaginables pour cette industrie. Depuis le début de la pandémie, presque tous les événements prévus en 2020, soit près de 3 500, ont été annulés, de même que des événements prévus jusqu'en 2024<sup>4</sup>.

Ces annulations ont nui au secteur de l'hébergement, en particulier dans les grandes villes canadiennes.

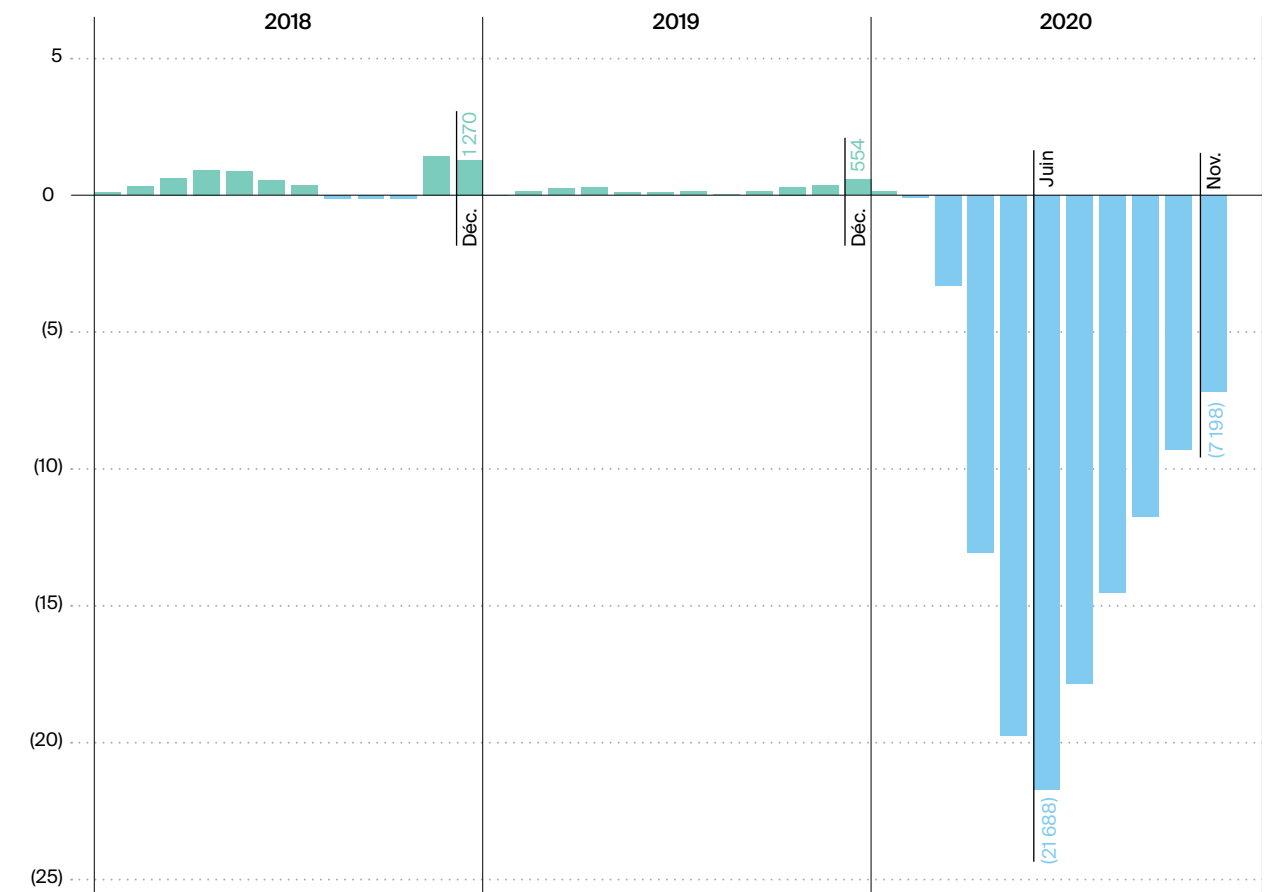
Montréal, Toronto et Vancouver ont été les plus touchées et ont enregistré les taux d'occupation les plus faibles de toutes les régions du Canada. On estime que les recettes des hôtels de ces centres urbains ont chuté de 79 % l'an dernier, ce qui représente une perte totale de 2,3 milliards de dollars.

Sans le soutien des programmes fédéraux, les répercussions de la pandémie sur l'emploi auraient pu être bien pires. Dès le début de la pandémie, le gouvernement du Canada a pris des mesures importantes et décisives pour soutenir l'ensemble des Canadiens et des entreprises confrontés aux difficultés

**(FERMETURES)/OUVERTURES D'ENTREPRISES TOURISTIQUES, 2018 - 2020**

(En milliers)

Source : Statistique Canada. Tableau 33-10-0270-01 Estimations expérimentales pour les entreprises nouvellement ouvertes et les entreprises nouvellement fermées pour le Canada, les provinces et territoires, et les régions métropolitaines de recensement, données désaisonnalisées.





engendrées par la situation liée à la COVID-19. Le vaste plan d'intervention économique fédéral a permis d'apporter une aide immédiate et financière aux Canadiens touchés. En particulier, en date de novembre 2020, environ 9,7 milliards de dollars ont été versés à des entreprises des secteurs du tourisme et de l'accueil dans le cadre de divers programmes d'aide financière, notamment la Subvention salariale d'urgence du Canada et le Fonds d'aide et de relance régionale, ce dernier ayant fourni 202 millions de dollars en soutien à près de 3 000 entreprises liées au tourisme.

**CONTEXTE**  
Le tourisme  
au Canada



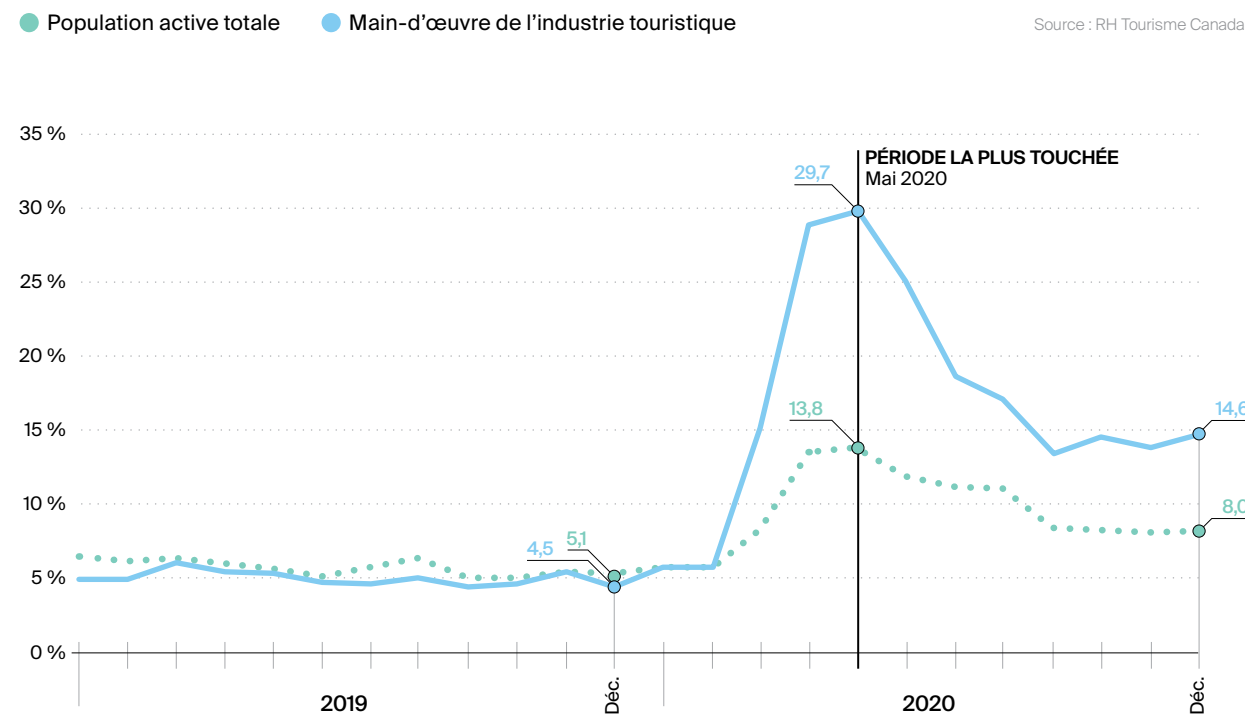
**CONTEXTE**  
Les perspectives  
de reprise

Le tourisme a été touché de manière disproportionnée par la pandémie de COVID-19, et nous savons qu'il lui faudra des années pour se remettre des pertes subies. Il a fallu dix ans pour se remettre des événements du 11 septembre. La crise est loin d'être terminée et les possibilités d'une reprise en 2021 se sont amoindries<sup>5</sup>.

## Les perspectives de reprise

Avant la pandémie de COVID-19, le Canada a connu cinq années consécutives de croissance. Aujourd'hui, on estime qu'il faudra attendre jusqu'en 2025 pour retrouver les niveaux de 2019, selon un scénario comprenant une réouverture des frontières en octobre 2021<sup>6</sup>.

### TAUX DE CHÔMAGE AU CANADA



Toutefois, nous savons aussi que la majorité des Canadiens sont avides d'exploration et impatients de voyager. Ils se sentiront plus à l'aise de voyager près de chez eux et privilégieront d'abord des destinations au pays. Ce tourisme intérieur sera l'élément nécessaire pour stimuler l'économie touristique et redonner de la vigueur à des milliers d'entreprises. Les Canadiens peuvent jouer un rôle crucial dans le renforcement de l'économie du tourisme, la création d'emplois et le soutien des entreprises locales en faisant leurs dépenses touristiques au Canada.

A close-up photograph of a wooden mask, likely a traditional Indigenous mask, featuring intricate carvings and painted patterns in red, blue, and gold. The mask is the background for the entire page.

# COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

## Résultats stratégiques

À la mi-mars 2020, la pandémie de COVID-19 a presque interrompu totalement les voyages dans le monde entier. Vu le niveau élevé d'incertitude lié à la pandémie, nous avons alors dû rapidement réorienter nos activités, adapter nos stratégies pour comprendre l'impact de la pandémie au Canada et dans nos marchés, et établir un plan d'action pour appuyer la reprise intérieure.

Notre plan d'intervention et de relance a modifié tous les aspects de nos activités, rendant obsolètes nos mesures et objectifs précédents. Comme il est mentionné dans le tableau ci-dessous, les données sur le rendement n'ont pu être obtenues que pour deux paramètres de mesure.

#### INDICATEURS DE RENDEMENT POUR 2020 (DÉTERMINÉS AVANT LA PANDÉMIE)

#### COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Résultats  
stratégiques

PARAMÈTRE DE MESURE	CIBLE	RÉSULTAT
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à Destination Canada	1,85 milliard de dollars	Non mesuré. <i>Vu l'arrêt des voyages dans le monde et l'interruption connexe de nos programmes à l'étranger, l'évaluation de notre incidence sur les voyages au Canada en provenance de l'étranger n'était pas justifiée.</i>
Arrivées attribuables à Destination Canada	1 408 000	
Considération spontanée*	7,2 %	
Ratio de co-investissement des partenaires	1:1	0,2:1. <i>Les restrictions concernant les voyages non essentiels ont entraîné une forte réduction du budget des partenaires, diminuant ainsi grandement le bassin de capital disponible pour le co-investissement.</i>
Pourcentage de partenaires qui disent que les activités de Destination Canada les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires	85 %	Non mesuré. <i>Vu l'incidence de la pandémie sur presque toutes les activités prévues avec les partenaires, il n'était plus valable de déterminer la valeur de ces activités aux yeux des partenaires.</i>
Ratio des coûts de marketing et de ventes**	90 %	90 % <i>Même si la pandémie a grandement modifié tous les aspects de nos activités, nous avons quand même réussi à consacrer la majorité de nos ressources aux programmes</i>

\* Pourcentage de voyageurs long-courriers de nos marchés qui désignent le Canada parmi les trois principales destinations qu'ils sont susceptibles de visiter au cours des deux prochaines années.

\*\* Pourcentage des charges liées au marketing et aux ventes par rapport aux charges totales.

#### COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Résultats  
stratégiques

En raison de la pandémie et des nouvelles directives de santé publique, nous avons dû adapter nos priorités stratégiques axées sur le rendement des marchés et le leadership de l'organisme. Avec le soutien du gouvernement du Canada et l'approbation de notre conseil d'administration, nous nous sommes concentrés durant le reste de 2020 sur les domaines suivants :

- Efforts de marketing et de relance sur le marché intérieur;
- Leadership et sensibilisation;
- Soutien du personnel;
- Gestion des activités, de l'effectif et du budget.

Cette réorientation a été jugée pertinente vu les conséquences de la pandémie sur l'industrie et nos propres activités internes. Nous avons donc remanié nos activités et nos critères de mesure du succès, et les priorités révisées suivantes donnent une image juste de notre rendement stratégique en 2020 à la lumière des changements nécessaires apportés à nos opérations et à nos programmes.



## EFFORTS DE MARKETING ET DE RELANCE SUR LE MARCHÉ INTÉRIEUR

Destination Canada n'a jamais eu à changer aussi rapidement et profondément son mode de fonctionnement qu'en 2020.

Nous avons réagi aux conséquences de la pandémie mondiale en réinventant notre modèle d'affaires. Nous avons immédiatement interrompu toutes les activités et tous les événements de marketing à l'étranger, et en trois mois, nous sommes passés de la promotion du Canada dans le monde au soutien du marché intérieur.

Nous avons adopté une stratégie nationale appuyant la reprise dans les communautés canadiennes. Dans le cadre d'un nouveau partenariat conclu avec 13 organismes de marketing provinciaux et territoriaux et l'Association touristique autochtone du Canada, nous avons investi au pays un montant de 31,4 millions de dollars initialement destiné aux efforts de marketing à l'étranger. Cet investissement, et les sommes équivalentes qu'ils ont eux-mêmes consenties, ont permis à nos partenaires d'appuyer le rétablissement des communautés et de mettre en branle des programmes de marketing locaux encourageant les Canadiens à découvrir leur propre coin de pays. Les programmes de marketing exécutés localement ont reflété les différentes réalités et périodes de restrictions sanitaires dans chaque région, et les fonds ont été dirigés vers les villes et les complexes hôteliers pour garantir des retombées maximales.



### Construire les bases du retour

Même si les événements médiatiques en personne ont été suspendus, cela ne nous a pas empêchés de présenter des idées inspirantes à nos principaux médias étrangers afin de maintenir l'attrait du Canada à titre de destination de choix.

Nous avons lancé, à l'intention du marché international, une série mensuelle d'articles inspirants, utiles et axés sur les tendances mondiales et la mosaïque de cœurs grands ouverts qui rayonne partout au Canada. Rédigés avec l'aide de Norie Quintos, auteure indépendante primée, experte en voyages internationaux et rédactrice pour le *National Geographic*, ces articles distinguent le Canada de ses concurrents. De la présentation de Canadiens sortant du lot au leadership mondial du pays en matière de durabilité, en passant par les attractions emblématiques et les expériences inédites, ces articles prêts à être publiés mettent en lumière notre population et notre fierté, et rappellent à chacun que maintenant, plus que jamais, le monde a besoin de ce qui nous rend géniaux.

En 2020, ces articles ont contribué à générer plus de 80 éléments de couverture médiatique sur le Canada dans le monde, et ils jettent les bases de la reprise de nos activités dans nos marchés étrangers lorsque le moment sera venu.

## La tournée GoMedia

La pandémie a sonné l'arrêt de la plupart de nos activités de médiatisation méritée, y compris notre grand événement annuel GoMedia, qui était prévu à Victoria, en Colombie-Britannique, à la fin de l'été. Si la gestion des nouvelles restrictions en matière de santé et de sécurité entourant les événements en personne a soulevé des défis, elle nous a également incités à explorer des façons novatrices de travailler avec les médias et de générer une couverture positive pour le tourisme au Canada.

Avec la confiance et le soutien de nos partenaires Destination British Columbia, Destination Greater Victoria, Tourism Whistler, Tourism Vancouver et Tourism Kelowna, nous avons réorienté la formule de notre événement phare vers la tournée GoMedia, un nouveau programme conçu pour mettre en valeur le leadership et l'innovation dans les centres d'excellence des secteurs économiques prioritaires ciblés par l'équipe des Événements d'affaires.

Dans le respect des directives de santé publique, la tournée a accueilli six journalistes locaux et leur a fait découvrir les caractéristiques uniques de quatre destinations de la Colombie-Britannique :

- Victoria, forte de ses liens étroits avec l'océan et de son expertise en matière de technologie marine avancée et d'innovation;
- Whistler et sa culture de montagne unique, dont la communauté passionnée affectionne la collaboration et les partenariats;
- Vancouver, qui se distingue par ses initiatives écologiques et son leadership mondial en matière de technologies propres;
- Kelowna et sa riche biodiversité, qui fait progresser l'agroentreprise, notamment grâce à ses pratiques de culture, à ses technologies et à ses produits novateurs.

L'itinéraire étoffé de la tournée a été exécuté en toute sécurité et sans heurts, et il a permis aux journalistes de mieux comprendre la nature unique des quatre communautés. Les médias ont salué la quantité et la variété des nouvelles idées d'articles intéressantes présentées durant les quatre jours. La tournée a déjà généré une couverture positive et d'autres articles pourraient bien voir le jour.

La tournée GoMedia s'est révélée efficace pour établir un fil conducteur cohérent entre les messages sur les voyages d'agrément et ceux sur les événements d'affaires. Elle a proposé une nouvelle approche narrative convaincante pour mettre en évidence l'apport considérable du tourisme à la qualité de vie des Canadiens.



En s'écartant du format traditionnel d'une visite de familiarisation destinée aux médias, la tournée a fait vivre à un petit groupe de journalistes triés sur le volet des secteurs du voyage, des affaires et de l'information une expérience intime et immersive. Les participants ont rencontré des conteurs inspirants, notamment des leaders communautaires, des universitaires, des entrepreneurs et des agriculteurs.

À l'interne, nous avons conçu un programme national intitulé CanadaGénial. Nous avons élaboré une boîte à outils sur l'image de marque pour nos partenaires, et à l'occasion de la fête du Canada, nous avons lancé notre campagne nationale mettant en scène Peter Mansbridge, qui a encouragé les voyages intérieurs en anglais, et Simon Durivage, qui a fait de même en français. Ce travail initial a été suivi de messages de Rick Mercer (à la façon de ses fameux « cris du cœur »), en anglais, et de Gregory Charles, en français, sur l'importance de voyager au Canada, maintenant plus que jamais.

Des campagnes vidéo et dans les journaux ont expliqué aux Canadiens comment voyager en toute sécurité, pour leur montrer qu'ils pouvaient explorer leur région en toute confiance. Plus de 20 autres vidéos mettant en scène des créateurs locaux célébrant ce qui rend leur communauté si spéciale ont été créées et diffusées.

Les campagnes ont été bien accueillies et ont généré des taux d'engagement élevés. La vidéo de Rick Mercer s'est même hissée au deuxième rang du classement YouTube Ads Leaderboard pour les publicités les plus populaires sur YouTube au Canada en 2020. L'Ads Leaderboard présente les publicités les plus créatives que les Canadiens choisissent de regarder.

Nous avons reconnu très tôt qu'il est important d'être alerte et que la reprise ne serait peut-être pas linéaire. C'est pourquoi notre programme national a été conçu dans un souci de souplesse et d'adaptabilité. Lorsque la deuxième vague de COVID-19 a frappé le Canada à l'automne, nous avons réagi en respectant les directives des autorités sanitaires provinciales et nous nous sommes retirés des marchés locaux, en commençant par le Québec, l'Ontario et le Manitoba.

Notre programme national nous a permis de soutenir notre industrie et de créer de nouveaux contenus de manière économique et à un rythme remarquable, et nos campagnes ont interpellé directement près de 20 millions de Canadiens. Nous avons pu leur insuffler le désir d'explorer davantage notre pays, ce qui a contribué à stimuler la demande touristique locale et à soutenir des entreprises dans tout le pays.

Pour assurer la reprise du secteur et sa résilience à long terme, il sera primordial de continuer à influencer positivement sur la confiance des Canadiens envers la possibilité de voyager en toute sécurité, le moment venu, et de faire connaître l'apport des visiteurs à la qualité de vie de tous les Canadiens.

## LEADERSHIP ET SENSIBILISATION

### Recherche et analytique

En réponse à la pandémie de COVID-19, nous avons rapidement pris des mesures pour répondre aux besoins de notre industrie en matière d'information, en fournissant une multitude de données fiables et à jour.

Avant que la pandémie mondiale ne soit déclarée, à la mi-mars, nous suivions déjà l'impact du virus sur les voyages dans le monde. Dès les premiers jours de l'éclosion, nous avons rapidement évalué les effets de la chute des arrivées aériennes en provenance de l'Asie et commencé à estimer les pertes que subiraient les entreprises et les emplois. Nous avons pu élaborer différents scénarios, en fonction de la gravité de l'impact, et transmettre nos analyses préliminaires à de hauts fonctionnaires afin de soutenir l'élaboration de politiques éclairées.

Nous avons mis au point un cadre de travail et une approche analytique pour comprendre l'impact de la pandémie de COVID-19 sur chacun de nos marchés. Nous avons suivi de près l'opinion des voyageurs dans le monde entier et interprété le comportement des consommateurs et de l'industrie, afin de comprendre quand, où et à quel rythme les voyages et le tourisme pourraient reprendre.

Nous avons commencé par fournir les données dont les parties prenantes avaient le plus besoin pour prendre des décisions. Nous avons analysé précisément l'état du secteur touristique canadien en cartographiant l'impact et en prévoyant la demande. Nous avons évalué si les communautés étaient prêtes et se sentaient en sécurité pour accueillir à nouveau des touristes, et nous surveillons continuellement les signes de reprise pour comprendre quand le moment sera venu de relancer pleinement les activités de marketing.

Bien que nous ayons régulièrement fourni des renseignements, des analyses et des outils à nos partenaires pour les aider à soutenir leurs entreprises, les premiers effets de la pandémie nous ont amenés à élargir rapidement nos recherches pour répondre aux besoins urgents d'information de l'ensemble du secteur – le tout, gratuitement. Nous avons également continué de répondre au besoin croissant de données et de prévisions pour appuyer l'élaboration des politiques gouvernementales.

L'analyse des données et la communication de renseignements fiables sur la crise en cours et ses répercussions sur les voyages continueront d'être une pierre angulaire de notre travail.

### RÉSULTATS : MARKETING POUR LA REPRISE SUR LE MARCHÉ INTÉRIEUR

RÉSULTAT SOUHAITÉ	PARAMÈTRE DE MESURE	CIBLE	RÉSULTAT
Destination Canada interpelle* un plus grand nombre de voyageurs canadien	Portée au sein du public canadien de juillet à décembre 2020	7,4 millions	19,9 millions
Les voyageurs canadiens trouvent des expériences qui les intéressent et qui leur sont accessibles	Taux de clics sur les liens de la campagne nationale	1,1 %	4,64 %

\* Nombre de personnes ayant vu notre contenu.



## Événements d'affaires

L'année dernière a été l'une des plus difficiles pour l'industrie canadienne des événements d'affaires. Nous avons compris très tôt que notre réponse à la pandémie de COVID-19 aurait des conséquences durables sur l'avenir des événements d'affaires au Canada dans un monde touché par la COVID-19. Il était important de donner le ton et d'assurer le leadership au sein d'une industrie devant gérer des événements annulés, des pertes d'emplois et des fermetures d'entreprises. Notre agilité et notre capacité à réagir, à intervenir et à nous réorienter rapidement nous ont permis de répondre aux besoins urgents et changeants de notre industrie.

Durant la majeure partie de l'année 2020, nous nous sommes concentrés sur trois domaines : l'élargissement de notre capacité de recherche et de développement des affaires, l'élaboration d'une feuille de route mondiale des secteurs pour guider la reprise, et la relance du marketing afin de maintenir le Canada à l'avant-plan en prévision du retour des événements

d'affaires. Cette approche se poursuit en 2021 et permettra à notre organisme, ainsi qu'à nos partenaires, d'être à l'affût des changements se produisant au sein de notre industrie, de favoriser la résilience et d'avoir des assises plus solides que jamais pour accueillir à nouveau les événements d'affaires.

### Veille stratégique

Nous avons investi dans la collecte et l'analyse de données afin d'illustrer clairement les effets de la pandémie de COVID-19 sur l'industrie des événements d'affaires. Les données recueillies auprès de partenaires de l'industrie de tout le pays ont constitué la base de nos analyses régulières des signes de reprise. Ce niveau de renseignement était essentiel pour décrire précisément la situation de l'industrie en constante évolution. Il était essentiel de connaître la situation du marché, notamment les conséquences économiques des occasions d'affaires perdues ainsi que des annulations d'événements et de voyages de groupes, afin de bien orienter nos stratégies et notre réponse collective. De plus, nous avons créé une plateforme centrale où les partenaires, les entreprises et

les clients peuvent facilement trouver de l'information pancanadienne sur les restrictions en matière de rassemblements ainsi que des ressources pour la planification de voyages. Ces renseignements ont aidé nos collègues de l'industrie à s'adapter à la nouvelle réalité et à prendre des décisions éclairées.

Nos recherches auprès des principaux décideurs et influenceurs nous ont aidés à comprendre les facteurs et les nouvelles tendances qui façonneront le retour des voyages liés aux événements d'affaires. Nos discussions avec nos partenaires canadiens de l'industrie sur la situation des entreprises nous ont permis de mieux comprendre leurs préoccupations et le soutien dont ils avaient besoin. Nous avons pu ainsi réagir rapidement en leur fournissant les outils et les ressources dont ils avaient besoin pour cibler les secteurs résilients et être en mesure de se démarquer de la concurrence après la pandémie.

Nos perspectives sur l'avenir des événements d'affaires au Canada incluaient des considérations sur la planification, sur la manière d'instaurer un climat de

confiance à l'égard des voyages chez les délégués et sur les mécanismes nécessaires pour soutenir le retour des événements. Cette dimension de la veille stratégique était et continuera d'être essentielle pour anticiper le moment et la façon dont les affaires pourront reprendre, et elle s'est avérée précieuse pour nos collègues de l'industrie, car elle fournit un aperçu de la reprise et de la relance.

### Feuille de route mondiale des secteurs

La série de projets de veille stratégique menés en 2020 comprenait une feuille de route mondiale des secteurs visant à fournir une orientation sur le chemin de la reprise. Cette feuille de route s'appuie sur six secteurs économiques de pointe dans lesquels le Canada possède des centres d'excellence et qui lui confèrent un avantage concurrentiel.

Chaque feuille de route se compose d'outils destinés à guider notre équipe de développement des affaires et nos partenaires canadiens en se concentrant sur les secteurs et sous-secteurs les plus résilients. Les renseignements stratégiques qu'elle contient nous



servent à orienter nos activités de développement des affaires en cernant les secteurs, marchés et comptes à viser en priorité.

Les renseignements compilés dans la feuille de route sont nombreux et d'une grande richesse. Ils reposent sur les secteurs économiques prioritaires qui, à notre avis, présentent un potentiel de résilience à long terme et qui non seulement survivront à la pandémie, mais prospéreront par la suite. Les événements organisés dans ces secteurs seront parmi les premiers à rebondir et contribueront à la relance de l'économie.

Cette feuille de route mondiale des grappes de secteurs renforcera la capacité de l'industrie à résister aux tempêtes et contribuera à la reconstruction d'un secteur des événements d'affaires solide dans tout le pays.

#### Maintien du Canada à l'avant-plan

Bien que nos campagnes de marketing aient été suspendues pendant une grande partie de 2020, nous avons repris les communications narratives dans nos

marchés cibles en septembre pour diffuser des récits de résilience, de fierté et d'innovation.

Nous savons que des liens puissants peuvent être établis lorsque les gens se réunissent, communiquent et collaborent. Il était donc important, pendant la phase précédant la reprise, de présenter des événements d'affaires qui ont pu se dérouler en toute sécurité au Canada, dans le respect des directives de santé publique. En outre, en informant les décideurs des options offertes pour intégrer de nouveaux types de technologies numériques et hybrides dans leurs réunions et congrès, nous leur avons donné confiance en leur capacité de tenir en toute sécurité de tels événements au Canada et avons gardé le pays bien présent à leur esprit. De plus, la reprise graduelle du contact avec les clients pour transmettre le message de la marque s'est révélée particulièrement avantageuse pour les partenaires, car cela les a aidés à maintenir leurs marques et leurs messages à l'avant-plan pendant une période où il leur était difficile de le faire eux-mêmes.

#### RÉSULTATS : LEADERSHIP ET SENSIBILISATION

RÉSULTAT SOUHAITÉ	PARAMÈTRE DE MESURE	CIBLE	RÉSULTAT
Les organismes touristiques canadiens apprécient Destination Canada	Nombre de téléchargements de documents de recherche par des petites et moyennes entreprises et des partenaires d'avril à décembre 2020	38 070	44 000
	Nombre de consultations de pages uniques sur le site Web institutionnel de mars à décembre 2020	315 000	443 000
	Nombre de visionnements de webinaires destinés aux professionnels des voyages au Canada et dans les marchés étrangers de Destination Canada	9 000	21 000
	Taux de satisfaction des PDG et des chefs du marketing du groupe Étoile du Nord concernant les activités de Destination Canada en 2020	Moyenne de 3 sur une échelle de 5 points	Moyenne de 4,6 et 91 % des répondants ont choisi 4 ou 5

## FONCTIONNEMENT INTERNE

Avant que la pandémie soit déclarée, nous surveillions régulièrement l'état et l'ampleur de la crise, dans le monde comme au pays, et nous nous préparions à poursuivre nos activités en cas de confinement complet. Un groupe de travail interne a été mis sur pied avec pour mandat d'assurer la continuité des activités, de garantir la préparation technologique, de déployer des modes de communications d'urgence pour le personnel et de déterminer les ressources nécessaires pour soutenir le personnel.

### Soutien du personnel

Pour protéger la santé de notre personnel, nous avons dû nous résoudre à fermer nos bureaux dans le monde, et nous avons fourni à notre personnel les outils et la technologie requis pour poursuivre les activités à distance, presque sans aucun temps d'arrêt. Des technologies supplémentaires et la formation connexe ont été fournies pour appuyer le télétravail, et les processus opérationnels ont été révisés pour s'adapter au nouvel environnement. Les points de contact avec le personnel ont été considérablement renforcés; de nouveaux outils ont été introduits pour informer,

connecter et mobiliser fréquemment le personnel, notamment au moyen d'une infolettre régulière destinée aux employés et d'assemblées mensuelles réunissant tout le personnel. Nous avons mis l'accent sur le bien-être des employés en lançant divers canaux et activités visant à promouvoir la santé mentale et les liens sociaux avec les collègues dans un environnement virtuel. Nous avons également fourni de l'assistance aux gestionnaires pour qu'ils puissent relever efficacement les défis de la gestion virtuelle des équipes dans un contexte de télétravail prolongé.

#### RÉSULTATS : SOUTIEN DU PERSONNEL

RÉSULTAT SOUHAITÉ	PARAMÈTRE DE MESURE	CIBLE	RÉSULTAT
Le personnel se sent apprécié, connecté et protégé	Indice de soutien du personnel	90	93,2
Le personnel est dévoué à Destination Canada et prêt à consentir un effort discrétionnaire dans son travail	Engagement des employés	64 %	72 %

## Gestion des activités, de l'effectif et du budget

Si la rapidité et l'ampleur de la réorientation opérationnelle ont été remarquables, le passage soudain d'activités de marketing à l'étranger à des activités axées sur le marché intérieur a nécessité un examen critique de nos ressources humaines et financières. Nous avons entrepris des changements urgents et pragmatiques pour économiser des fonds et réaffecter des ressources vers des domaines plus prioritaires de notre stratégie. Les personnes chargées du marketing ont été temporairement redéployées dans des secteurs de l'organisme faisant l'objet de beaucoup de demandes, tels que la recherche et les relations avec l'industrie, dans des fonctions nouvelles et élargies. Bien que le redéploiement ait été une option qui s'est avérée viable pour de nombreux rôles, 11 postes ont dû être supprimés dans l'ensemble de l'organisme.

Nous avons revu à la baisse de nombreux contrats liés à nos programmes et à notre fonctionnement, notamment avec nos agents généraux des ventes

dans nos marchés étrangers. Nous avons pris la décision difficile, mais nécessaire, de réduire nos activités dans un bon nombre de nos marchés. Les changements dans nos principaux marchés étrangers ont été exacerbés par la réduction des budgets de nos partenaires entraînée par la pandémie et ayant réduit le pouvoir d'achat collectif de l'industrie. Nous continuerons toutefois à surveiller la reprise dans tous les marchés et à évaluer régulièrement leur potentiel post-pandémie.

Bien que 2020 ait été une année difficile et que l'incertitude persistera pendant un certain temps quant au retour à la normale, la pandémie de COVID-19 nous a forcés à apprendre rapidement, à nous adapter et à simplifier nos méthodes de travail. La crise nous a également donné l'occasion de réexaminer de manière critique le potentiel de notre portefeuille de marchés géographiques au profit de l'industrie touristique canadienne.

### RÉSULTATS : GESTION DES ACTIVITÉS, DE L'EFFECTIF ET DU BUDGET

RÉSULTAT SOUHAITÉ	PARAMÈTRE DE MESURE	CIBLE	RÉSULTAT
Destination Canada est prête à intervenir rapidement et en toute sécurité dans un environnement de travail en transition	Indice de gestion des activités	90	92
Les membres du personnel occupent le poste qui leur correspond le mieux et leurs conditions de travail leur permettent de réaliser leur plein potentiel	Autonomisation des employés	64 %	76 %
La majeure partie du budget de Destination Canada est consacrée aux activités de marketing et de ventes	Pourcentage des dépenses consacré au marketing et aux ventes	90 %	90 %

## Diversité, inclusion et sensibilisation à la culture autochtone

Le climat social, politique et économique qui a prévalu en 2020 a suscité des conversations autour des concepts de diversité, d'inclusion et de réconciliation dans le monde entier et à Destination Canada.

En 2020, nous avons mis sur pied un groupe de travail et un conseil de soutien du personnel regroupant diverses identités et perspectives, afin d'élaborer une feuille de route d'initiatives visant à favoriser une meilleure compréhension de la diversité, de l'inclusion et de l'intersectionnalité dans notre milieu de travail, notre effectif et nos interactions avec nos partenaires et les voyageurs. Nous avons engagé un cabinet d'experts-conseils externe pour entreprendre un examen organisationnel sous l'angle de la justice, de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, et ce travail se poursuivra en 2021 et par la suite.

Nous sommes encore nombreux à Destination Canada à n'avoir qu'une compréhension et une appréciation limitées de la riche histoire des Autochtones. En 2020, afin de promouvoir la connaissance et la compréhension des cultures autochtones, nous avons proposé une formation de sensibilisation à ces cultures à l'ensemble du personnel. Cette formation de base était essentielle pour comprendre l'histoire et la culture des Autochtones, ainsi que nos relations avec ces derniers. Elle constituait une étape clé pour nouer des relations éclairées, efficaces et respectueuses avec leurs peuples et leurs communautés.







# Contrôles de la direction

## GESTION DU RISQUE

Nous utilisons une approche intégrée de la gestion du risque qui prend en compte les risques à tous les stades du cycle économique, de la phase de la planification stratégique aux activités quotidiennes de l'organisme. Nous suivons un processus formel d'examen des risques comprenant des groupes de travail composés de membres clés du personnel, de l'équipe de la haute direction, de notre conseil d'administration et d'un tiers indépendant qui met son expertise à contribution. Cette évaluation sert ensuite à élaborer notre plan stratégique quinquennal, notre stratégie d'atténuation des risques et notre plan d'audit interne. L'accent est mis sur la définition et l'atténuation des risques qui pourraient entraver la mise en œuvre de notre plan stratégique.

L'évaluation des risques suivante est le résultat du dernier examen effectué à la mi-2020. Pour assurer la bonne gestion de tous les risques stratégiques associés aux objectifs de l'organisme, nous avons appliqué les mesures d'atténuation décrites ci-dessous.

## Efficacité du marketing

● 2020 ● 2019

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

**Activités d'atténuation :** En collaboration avec nos partenaires et en consultation avec nos comités consultatifs, nous sommes efforcés de relever les défis que présente la pandémie de COVID-19 et les restrictions de voyage changeantes qui en découlent. Nous avons renforcé nos capacités de marketing numérique et stratégique et augmenté la fréquence de nos rapports pour fournir des données plus spécifiques et pertinentes à nos partenaires et à l'industrie. Nous avons amélioré l'accès des partenaires stratégiques et le nôtre à des données de qualité, de même que l'analyse de ces données. Nous avons également repensé notre marque pour créer un lien émotionnel fort avec les voyageurs et stimuler les voyages au Canada.

## Mesure du rendement

● 2020 ● 2019

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

**Mesures d'atténuation :** Nous avons utilisé les plus récentes technologies pour mesurer les résultats de nos activités de marketing et avons continué de collaborer avec nos partenaires pour améliorer les méthodes de mesure du rendement et explorer des mesures normalisées. Nous avons collaboré avec certains partenaires pour mesurer l'incidence de notre marketing collectif grâce à un meilleur processus de communication et d'analyse de données.

## Gestion du changement et des talents

● 2020 ● 2019

*Il est possible que nos besoins changeants en ce qui a trait aux habiletés et au talent compromettent le recrutement de candidats de choix, l'engagement des employés et la planification de la relève, ce qui aurait une incidence sur l'efficacité et l'efficacé au sein de l'organisme. La dynamique actuelle du marché pourrait influencer notre capacité à recruter des employés, à susciter leur engagement et à les retenir. En effet, il y a une forte concurrence sur le marché pour les nouvelles habiletés recherchées.*

**Mesures d'atténuation :** Nous avons continué de nous concentrer sur la formation, les occasions d'enrichissement au travail et l'amélioration de la communication avec le personnel. Nous avons continué de moderniser notre approche de dotation et actualisé nos plans de relève à l'échelon des gestionnaires afin d'assurer une continuité ininterrompue des activités lorsque d'importants postes de direction sont devenus vacants.

## Risques autres que financiers

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

### Conjoncture économique et géopolitique mondiale

● 2020 ● 2019

*L'économie mondiale et diverses économies du monde, dans les marchés où nous investissons, pourraient subir un important ralentissement de leur croissance, des bouleversements dans leur paysage politique, le contrecoup des changements climatiques ou des perturbations sur le plan de la sécurité qui nuiraient aux voyages au Canada.*

**Activités d'atténuation :** Nous nous sommes appuyés sur la recherche et l'analyse de données pour prendre des décisions sur les occasions les plus prometteuses pour le Canada au pays et à l'étranger. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec nos partenaires des provinces, des territoires et des villes pour assurer l'harmonisation de notre travail et faire en sorte que nos décisions s'appuient sur l'expérience et les commentaires de nos partenaires. Nous avons réaffecté des fonds en fonction de l'évolution de la situation tout au long de 2020. Nous avons soutenu l'industrie en lui fournissant de la recherche, de l'information, des outils, des produits médiatiques et des possibilités de vente, afin de l'aider à traverser cette crise et à maintenir les entreprises en activité pendant cette période critique.

## Risque financier

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

### Devise

● 2020 ● 2019

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

**Mesures d'atténuation :** Nous avons maintenu un portefeuille d'investissement équilibré, en répartissant nos investissements dans divers marchés de voyages d'agrément et d'affaires afin d'équilibrer les risques et de maximiser le rendement. De plus, nous avons travaillé avec nos grands fournisseurs pour gérer le risque en fixant des taux de change avant chaque mois afin de réduire la fluctuation de la valeur de nos opérations en devises étrangères.

## AUDIT INTERNE

Les états financiers et les notes afférentes sont audités chaque année par le Bureau du vérificateur général du Canada. De plus, la *Loi sur la gestion des finances publiques* nous impose d'effectuer des audits internes. Notre plan annuel d'audit interne se fonde sur les risques; nous l'avons intégré au processus d'évaluation des risques d'entreprise afin de concentrer nos efforts sur l'atténuation des risques les plus probables et les plus dommageables pour notre organisme. Nous confions cette fonction à un cabinet externe, qui est indépendant de la direction et rend compte directement au comité de vérification et des pensions du conseil d'administration.

En 2020, l'auditeur interne a effectué un audit de la production de contenu. En 2019, nous avons déterminé que la gestion des droits sur les contenus constitue un risque lié à ces actifs. L'auditeur interne s'est entretenu avec des membres de la direction de nos équipes des Services juridiques, des Technologies de l'information et du Marketing général, a passé en revue les processus et a testé des échantillons. La pandémie de COVID-19 a changé l'environnement de la production de contenu et l'équipe d'audit a pris en considération les risques et les recommandations sous ce nouvel angle. Le rapport d'audit a révélé que, bien que des contrôles soient en place pour traiter les questions de la propriété du contenu et de l'alignement stratégique, il existe des possibilités d'amélioration dans les domaines de la documentation normalisée, de la stratégie relative à la propriété, de l'approbation des projets et des conseils sur l'utilisation du contenu, qui aideraient l'organisme à faire face aux risques financiers et d'atteinte à la réputation.

Au cours de l'année, nous avons également mis à jour notre registre des risques stratégiques et réaffecté des ressources à notre groupe de travail interne pour faire face aux conséquences opérationnelles de la pandémie de COVID-19 sur l'organisme et d'autres travaux. Sous la direction du comité de vérification et des pensions, nous avons donné suite à la majorité des recommandations et élaboré des plans d'action pour appliquer le reste des recommandations ayant résulté des audits internes et des évaluations des risques de 2020 et des années précédentes, afin d'améliorer continuellement nos processus et nos contrôles internes.

## Sommaire financier

Le sommaire financier présente des renseignements supplémentaires qui contextualisent les états financiers et les notes afférentes, et compare l'exercice en cours aux résultats et au budget de l'année précédente.

Nos états financiers sont préparés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP).

L'année 2020 a été extrêmement difficile pour l'industrie du tourisme en raison des répercussions mondiales de la pandémie de COVID-19, qui ont considérablement influé sur nos plans financiers et opérationnels. La pandémie s'est répercutée sur tous les aspects de nos activités ainsi que sur la plupart des postes des états financiers. Elle a aussi été le principal facteur de tout écart significatif par rapport à 2019 et au budget tel qu'il est présenté dans notre plan d'entreprise.



## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

La valeur des actifs financiers a progressé de 5,3 millions de dollars, soit de 15 %. Ce changement s'explique par un solde de trésorerie plus important, de 37,8 millions de dollars contre 31,6 millions de dollars en 2019, qui résulte du calendrier de prélèvement des crédits parlementaires au quatrième trimestre et du calendrier des décaissements pour les dépenses de fonctionnement.

La valeur totale du passif a diminué de 10,8 millions de dollars, soit de 48 %, par rapport à 2019. Cette baisse s'explique principalement par une diminution des comptes créditeurs liés aux fournisseurs, attribuable à une réduction des dépenses et au calendrier des décaissements.

La valeur des actifs non financiers a augmenté de 3,7 millions de dollars, soit de 118 %, par rapport à 2019. C'est le signe d'une augmentation des charges payées d'avance à la fin de l'exercice, principalement liées à des fonds qui ont été déboursés dans le cadre de nos accords de partenariats en matière de marketing intérieur, avec des organismes de marketing provinciaux, territoriaux et de destination, dont les programmes s'étendent sur deux exercices financiers de Destination Canada, soit 2020 et 2021. Les versements en espèces aux partenaires pour les programmes qui n'avaient pas encore eu lieu au 31 décembre 2020 sont classés en tant que charges payées d'avance.

Par conséquent, nous affichions au 31 décembre 2020 un excédent accumulé de 36,6 millions de dollars. L'excédent accumulé provient principalement des efforts de marketing reportés à 2021 en raison des restrictions de voyage et des fermetures de frontières dues à la pandémie. La majeure partie de l'excédent (23,0 millions

de dollars) est destinée aux dépenses intérieures de 2021 pour les campagnes de marketing menées par les partenaires et par Destination Canada, qui devaient avoir lieu en 2020. Le reste de l'excédent est attribuable à l'amortissement des immobilisations corporelles, à l'actif au titre des prestations constituées et aux coûts des services généraux inférieurs à ce qui avait été prévu au budget.

## ÉTAT DES RÉSULTATS

Au cours de l'exercice ayant pris fin le 31 décembre 2020, nous avons enregistré un excédent comptable de 19,6 millions de dollars, alors que nous prévoyions un déficit de 4,1 millions. Au quatrième trimestre, la résurgence du nombre de cas de COVID-19 au pays et dans le monde a entraîné de nouvelles restrictions de voyage. Nous avons donc interrompu la plupart des activités de marketing et de ventes, ce qui a entraîné des dépenses moins élevées que prévu.

Le total des produits a été inférieur de 17,0 millions de dollars au budget, principalement en raison des produits provenant des partenaires plus faibles que prévu. Les budgets des partenaires ont été considérablement réduits en 2020, car certaines de leurs principales sources de revenus ont fortement diminué lorsque les voyages non essentiels ont été interrompus et que les taux d'occupation des hôtels ont chuté. Ces produits contribuent au co-investissement total provenant des partenaires.

### Crédits parlementaires selon l'exercice du gouvernement du Canada

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

Pour l'exercice 2020-2021 du gouvernement, nous avons reçu notre financement de base de 95,7 millions de dollars comme budget principal.

Le graphique ci-contre présente le total des crédits reçus du gouvernement du Canada pour les cinq derniers exercices. Le montant de nos crédits de base a été établi à 95,7 millions de dollars par exercice gouvernemental à compter de 2018-2019, ce qui nous offre une stabilité accrue et la capacité de prévoir des programmes durables, sur plusieurs années, avec confiance. Forts de ce financement, nous continuons tout de même de chercher où dégager des économies opérationnelles pour être en mesure d'accomplir notre mandat de façon modulable, efficace et flexible.

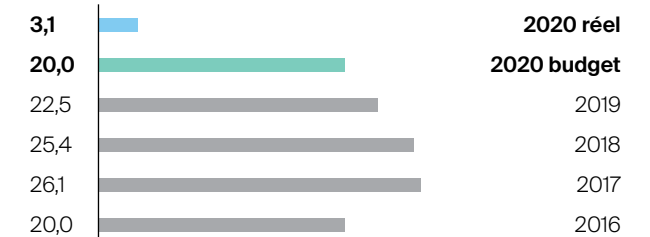
### Produits en espèces provenant des partenaires

Dans le but de tirer le maximum des crédits parlementaires, nous incitons d'autres organismes qui soutiennent l'économie du tourisme à investir avec nous dans les campagnes que nous menons. Nous comptons parmi nos partenaires des organismes de marketing provinciaux et territoriaux, des organismes de marketing de destination, des médias, des partenaires commerciaux et des associations touristiques. Chacun de ces organismes a été sévèrement touché par la pandémie de COVID-19, leur financement et autres revenus ayant chuté soudainement en mars 2020, et leurs niveaux d'activité ayant été plus faibles pendant le reste de l'année.

En vertu de leurs accords avec nous, ces partenaires nous aident à financer, par un apport en espèces ou en nature, diverses initiatives visant à promouvoir la marque Canada. Comme l'indique notre méthode comptable à la note 2 des états financiers, seules leurs contributions en espèces sont comptabilisées à titre de produits à l'état des résultats.

En 2020, la partie de ces contributions reçue en espèces se chiffrait à environ 3,1 millions de dollars, comparativement à 22,5 millions en 2019. Comme le montre le graphique ci-contre, nos produits provenant des partenaires ont été inférieurs de 16,9 millions de dollars par rapport à ce qui était prévu au budget, ce qui contraste fortement avec les niveaux de produits des quatre dernières années.

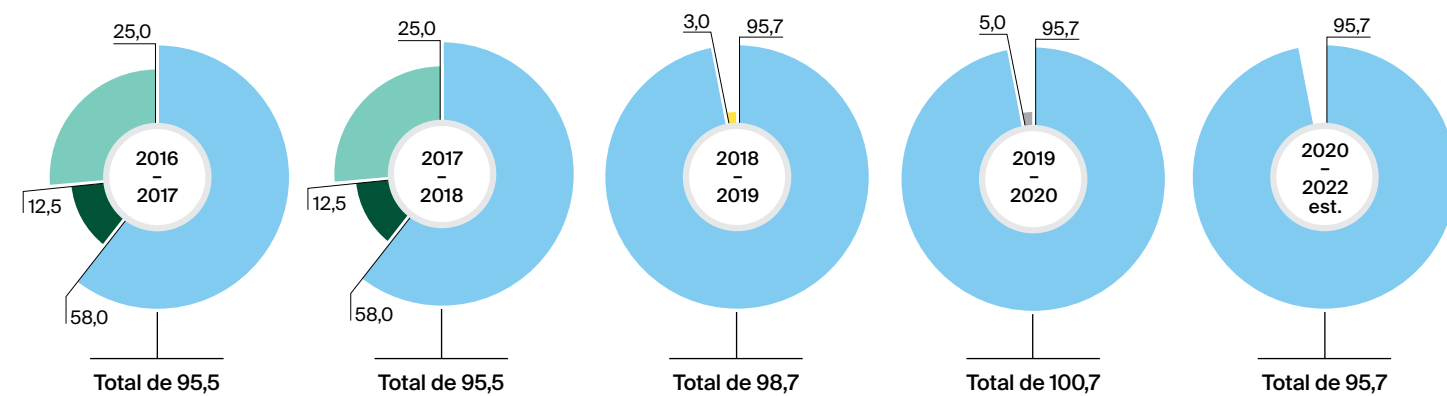
### PRODUITS EN ESPÈCES PROVENANT DES PARTENAIRES (En millions de \$ CA)



### CRÉDITS PARLEMENTAIRES SELON L'EXERCICE DU GOUVERNEMENT DU CANADA

(En millions de \$ CA)

● Base ● Accueillir l'Amérique ● Promouvoir le Canada ● Événements d'affaires ● Marketing au pays



## Charges

Les charges totales (excluant l'amortissement) ont diminué de 51,2 millions de dollars pour passer à 80,2 millions de dollars en 2020, soit une diminution de 39 % par rapport à l'année dernière. Cette diminution est due à quelques opérations non récurrentes liées aux régimes de retraite : une charge de 8,9 millions de dollars en 2019 liée à une opération de réduction du risque pour l'acquisition d'une rente au titre du régime de retraite canadien à prestations déterminées et un gain de 1,5 million de dollars en 2020 lié à une réduction du régime ainsi qu'à la fermeture et à la modification involontaires du régime américain.

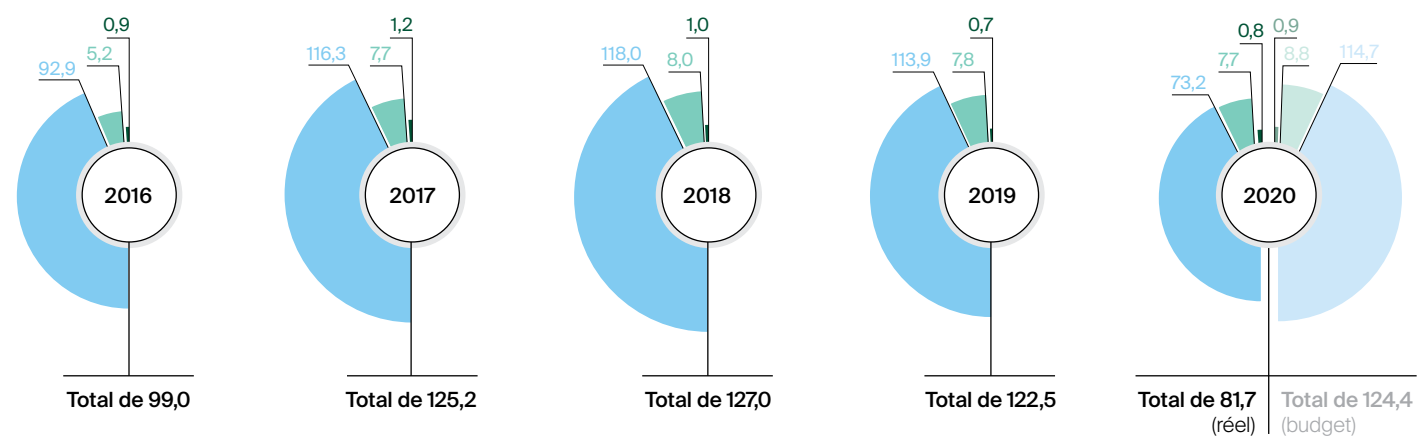
Le reste de ce changement important est lié à une diminution de 40,7 millions de dollars des charges liées au marketing et aux ventes au cours de l'exercice, les salons, campagnes de marketing et autres programmes ayant été annulés ou mis en suspens en raison de la pandémie de COVID-19.

Le coût de nos services généraux (excluant l'amortissement) a diminué de 0,1 million de dollars par rapport à 2019. Les dépenses de 7,7 millions de dollars engagées en 2020 représentent 9 % des charges totales (excluant l'amortissement), plutôt que la proportion de 7 % prévue au budget. Cela reflète la forte baisse des charges liées au marketing et aux ventes décrite ci-dessus plutôt qu'une augmentation des charges liées aux services généraux. Le reste de notre budget a été consacré à la stratégie et à la planification (1 %). Nous continuons d'affecter la majeure partie de notre financement au marketing et aux ventes, et de mener toujours plus efficacement nos activités pour atteindre notre objectif de 90 % de charges liées au marketing et aux ventes.

## CHARGES

(Excluant l'amortissement et les ajustements de régimes de retraite; en millions de \$ CA)

● Marketing et ventes ● Services généraux ● Stratégie et planification



# RAPPORT FINANCIER

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

## Énoncé de responsabilité de la direction

**RAPPORT  
FINANCIER**  
Énoncé de  
responsabilité  
de la direction

10 mars 2021

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

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

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

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

*La présidente-directrice  
générale,*



Marsha Walden

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



Anwar Chaudhry



## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À la ministre du Développement économique et des Langues officielles

### Rapport sur l'audit des états financiers

#### Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Commission canadienne du tourisme (la « Commission »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2020, et l'état des résultats, l'état des gains et pertes de réévaluation, l'état de la variation des actifs financiers nets et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Commission au 31 décembre 2020, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

#### Fondement de l'opinion

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

#### Autres informations

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

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

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

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

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

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

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

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

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

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

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

- 3 -

adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener la Commission à cesser son exploitation;

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

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

#### Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

##### Opinion

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

À notre avis, les opérations de la Commission canadienne du tourisme dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux autorisations spécifiées susmentionnées. De plus, conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables des Normes comptables canadiennes pour le secteur public ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

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

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

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

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

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Lana Dar, CPA, CA  
Directrice principale

Vancouver, Canada  
Le 10 mars 2021

# État de la situation financière

Au 31 décembre 2020  
(en milliers de dollars canadiens)

	Note	31 déc. 2020	31 déc. 2019
<b>Actifs financiers</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	37 784	31 641
Créances			
Partenaires		1 306	1 617
Gouvernement du Canada		418	618
Autres		1	4
Actif au titre des prestations constituées	8	1 450	1 653
Placements de portefeuille	5	713	803
		41 672	36 336
<b>Passifs</b>			
Créiteurs et charges à payer			
Fournisseurs		3 427	14 333
Rémunération des employés		2 182	1 677
Gouvernement du Canada		75	81
Passif au titre des prestations constituées	8	3 749	5 435
Produits reportés	3	1 845	488
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail		482	580
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations		164	164
		11 924	22 758
		29 748	13 578
<b>Actifs financiers nets</b>			
<b>Actifs non financiers</b>			
Charges payées d'avance	3	5 697	1 721
Immobilisations corporelles	7	1 136	1 413
		6 833	3 134
<b>Excédent accumulé</b>	10	36 581	16 712

Engagements, éventualités et droits contractuels (notes 3, 14, 15 et 17). Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du conseil d'administration



Monique Gomet  
Membre du conseil  
d'administration



Pat Macdonald  
Membre du conseil  
d'administration

# État des résultats

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

## RAPPORT FINANCIER

État des résultats

	Note	Budget 2020	2020	2019
<b>Produits</b>				
Contributions des partenaires		20 000	3 143	22 485
Autres		1 485	1 361	2 024
		21 485	4 504	24 509
<b>Charges</b>	12			
Marketing et ventes	11	114 729	71 667	113 905
Services d'entreprise		8 785	7 712	7 830
Stratégie et planification		887	837	749
Amortissement des immobilisations corporelles		366	330	355
Coût de règlement d'un régime	8	—	—	8 936
		124 767	80 546	131 775
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada		(103 282)	(76 042)	(107 266)
Crédits parlementaires	9	99 156	95 666	102 221
<b>Excédent (déficit) pour l'exercice</b>		(4 126)	19 624	(5 045)
<b>Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice</b>		16 906	16 906	21 951
<b>Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice</b>	10	12 780	36 530	16 906

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# État des gains et pertes de réévaluation

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

## RAPPORT FINANCIER

État des gains et pertes de réévaluation  
—  
État de la variation des actifs financiers nets

	Note	2020	2019
<b>Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice</b>		(194)	154
Gains non réalisés (pertes non réalisées) attribuables au cours du change		51	(194)
Montants reclassés dans l'état des résultats		194	(154)
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice		245	(348)
<b>Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) à la fin de l'exercice</b>	10	51	(194)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# État de la variation des actifs financiers nets

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

	Note	Budget 2020	2020	2019
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>		(4 126)	19 624	(5 045)
Acquisition d'immobilisations corporelles	7	(140)	(57)	(386)
Amortissement des immobilisations corporelles	7	366	330	355
Cession nette d'immobilisations corporelles	7	—	4	—
		226	277	(31)
<b>Effet de la variation des autres actifs non financiers</b>				
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance		304	(3 976)	994
		304	(3 976)	994
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes)		—	245	(348)
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets		(3 596)	16 170	(4 430)
<b>Actifs financiers nets au début de l'exercice</b>		13 578	13 578	18 008
<b>Actifs financiers nets à la fin de l'exercice</b>		9 982	29 748	13 578

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



# État des flux de trésorerie

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

**RAPPORT FINANCIER**  
État des flux de trésorerie

**Activités de fonctionnement :**

Rentrées de fonds :

	Note	2020	2019
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	9	95 666	102 221
Partenaires		4 811	25 092
Autres		886	1 134
Intérêt		377	788
		101 740	129 235

Sorties de fonds :

Paiements en espèces aux fournisseurs		(80 982)	(115 202)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés		(14 893)	(14 863)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement		5 865	(830)

**Activités d'investissement en immobilisations :**

Acquisition d'immobilisations corporelles		(57)	(386)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations		(57)	(386)

**Activités de placement :**

Encaissement (acquisition) de placements de portefeuille		90	(419)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de placement		90	(419)

**Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice** 245 (348)

**Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice** 6 143 (1 983)

**Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice** 31 641 33 624

**Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice** 37 784 31 641

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# Notes afférentes aux états financiers

Au 31 décembre 2020

**RAPPORT FINANCIER**  
Notes afférentes aux états financiers

## 1. Pouvoirs, objectifs et instructions

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

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

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

En décembre 2014, le décret C.P. 2014-1378 a été pris en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il donne instruction à la CCT de mettre en œuvre des réformes des régimes de retraite. Ces réformes visent à faire en sorte que les régimes de retraite des sociétés d'État prévoient un

ratio de partage des coûts 50:50, pour le service courant, au titre des cotisations au régime entre les employés et l'employeur, au 31 décembre 2017. Le ratio de partage des coûts 50:50 était complètement mis en œuvre au 31 décembre 2017.

En juillet 2015, le décret C.P. 2015-1109 a été pris en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il donne instruction à la CCT d'harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, d'une manière conforme à ses obligations légales, et de rendre compte de la mise en œuvre de ces instructions dans son prochain plan d'entreprise. La CCT a mis en œuvre sa nouvelle politique sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements le 21 août 2015, conformément aux exigences des instructions. Le Conseil du Trésor a émis des instructions et des lignes directrices révisées en 2017. Le 29 novembre 2018, la CCT a approuvé une mise à jour de sa politique pour l'aligner sur les nouvelles exigences.

## 2. Principales méthodes comptables

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

### a) Crédits parlementaires

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

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

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

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

### b) Produits provenant des partenaires

La CCT mène des activités de marketing en partenariat avec divers organismes canadiens et étrangers. Lorsque la CCT assume les risques financiers d'une activité de marketing, les contributions reçues d'un organisme partenaire sont comptabilisées à titre de produits sur la durée effective du contrat ou au moment où se déroule l'activité de marketing. Les produits provenant de partenaires obtenus alors que l'activité correspondante n'a pas encore eu lieu sont comptabilisés à titre de produits reportés.

### c) Autres produits

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

### d) Conversion des devises

Les actifs monétaires et les passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens, aux taux de change en vigueur à la fin de l'exercice. Les actifs non monétaires et les passifs non monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens, aux taux de change historiques. Les produits et les charges sont convertis pendant l'exercice, aux taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les charges d'amortissement pour les immobilisations corporelles sont converties aux taux de change historiques auxquels les immobilisations se rapportent. Les gains et les pertes réalisés sont inscrits dans l'état des résultats à titre de dépenses de fonctionnement, au poste Services d'entreprise. Les gains et pertes non réalisés sont présentés dans l'état des gains et pertes de réévaluation et dans l'état

de la variation des actifs financiers nets. La CCT ne se couvre pas contre les risques de fluctuation des taux de change.

### e) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués de soldes bancaires et de fonds communs de placement. Ces éléments sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et sont sujets à un risque négligeable de changement de valeur. Voir la note 4.

### f) Placements de portefeuille

Les placements de portefeuille sont évalués au coût amorti. Les produits d'intérêts liés à ces placements sont calculés selon la méthode des intérêts effectifs. Voir la note 5.

### g) Charges payées d'avance

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

### h) Immobilisations corporelles

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

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

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

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

### i) Produits reportés

Les produits reportés consistent en produits provenant des organismes partenaires et en crédits affectés du gouvernement du Canada. Les produits reçus des organismes partenaires sont comptabilisés à titre de produits reportés jusqu'au moment où a lieu l'activité à laquelle ils se rapportent ou sont comptabilisés à titre de produits provenant des partenaires sur la durée effective du contrat. Les crédits affectés reçus du gouvernement du Canada sont comptabilisés à titre de produits reportés jusqu'à ce que soient satisfaits les critères et les stipulations qui ont donné lieu au passif. Aux 31 décembre 2020 et 2019, le solde des produits reportés se compose uniquement de produits reportés provenant d'organismes partenaires.

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

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

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

Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations se composent des coûts de désaffectation de divers locaux loués. La CCT comptabilise des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations en raison de ses obligations contractuelles consistant à remettre les bureaux loués dans leur état original à la fin du bail. Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations sont initialement évaluées à leur juste valeur, en fonction de la meilleure estimation de la direction, et le montant résultant est capitalisé dans la valeur comptable de l'immobilisation correspondante. Le coût capitalisé de mise hors service est amorti selon la méthode linéaire sur toute la durée du bail. La charge d'amortissement est incluse dans les services généraux dans le calcul du coût de fonctionnement net. Voir la note 7.

### l) Avantages sociaux futurs

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

Le volet à prestations déterminées du régime prévu par la loi et du régime supplémentaire a pris fin le 30 décembre 2017, date à laquelle a pris effet un gel des prestations et des services des participants au régime. La CCT cotise annuellement à certains régimes de retraite selon ce que précise l'évaluation actuarielle visant à déterminer les cotisations nécessaires pour que la CCT remplisse ses obligations à l'égard des avantages sociaux futurs, conformément à la réglementation actuelle à ce sujet. Les prestations de retraite sont automatiquement ajustées au coût de la vie en fonction des hausses de l'indice des prix à la consommation.

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

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

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

l'état des résultats de l'exercice au cours duquel le règlement a eu lieu.

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimée du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. S'il ne reste plus d'employés actifs, les gains et les pertes actuariels sont entièrement amortis dans l'exercice suivant. Pour 2020, la DMERCA a été évaluée à 0,0 an (5,6 ans en 2019) pour le régime de retraite agréé des employés de la CCT (RRA), à 0,0 an (0,0 an en 2019) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 14 ans (15,5 ans en 2019) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 21 ans (21 ans en 2019) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 14 ans (12 ans en 2019) pour les prestations de départ et à 14 ans (14 ans en 2019) pour les prestations de congé de maladie.

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

l'exercice où les services sont rendus. Le régime américain a cessé d'être offert à de nouveaux participants le 31 décembre 2019, date à laquelle a pris effet un gel des prestations.

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

### m) Instruments financiers

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

### n) Incertitude d'évaluation

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

### o) Opérations entre apparentés

En vertu du principe de la propriété commune, la CCT est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Les opérations de la CCT avec ces entités

sont effectuées dans le cours normal de ses activités et sont comptabilisées à la valeur d'échange.

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

#### p) Contributions en nature des partenaires

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

#### q) Opérations interentités

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

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

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

### 3. Répercussions financières de la COVID-19

L'industrie mondiale du tourisme a été dévastée par la pandémie de COVID-19, et les états financiers de 2020 de la CCT reflètent cette réalité.

#### Charges liées au marketing et aux ventes

En réaction aux fermetures des frontières et aux restrictions de voyage, la CCT a réorienté ses programmes de marketing pour qu'ils visent le marché touristique intérieur plutôt que les marchés étrangers. Cette concentration des activités sur la reprise économique du tourisme intérieur a entraîné une importante réduction de 42 238 000 \$ des charges liées au marketing et aux ventes. Au 31 décembre 2020, le total des charges liées au marketing et aux ventes se chiffrait à 71 667 000 \$ (113 905 000 \$ en 2019).

#### Produits provenant des partenaires

La CCT a suspendu ses activités de marketing à la fin mars 2020, s'attendant à reprendre ses initiatives en cours d'année. Or, avec le resserrement des restrictions de voyage et le maintien des fermetures des frontières, il est devenu évident que les initiatives prévues pour 2020 ne pourraient être remises en branle. La CCT a donc modifié ou annulé de nombreux accords de partenariat, ce qui a résulté en une baisse des produits en espèces provenant des partenaires. La CCT a par ailleurs dépensé 940 000 \$ en recherche dont les frais ne seront pas recouverts et renoncé à 175 000 \$ en recettes d'inscription. Au 31 décembre 2020, le total des produits provenant des partenaires s'établissait à 3 143 000 \$ (22 485 000 \$ en 2019).

#### Produits reportés

Certains des partenaires traditionnels de la CCT disposaient des capitaux nécessaires pour investir dans des initiatives de marketing en 2021. Plutôt que d'annuler les partenariats, la CCT a modifié ses accords avec ces organisations et comptabilisé des produits reportés de 1 845 000 \$ (488 000 \$ en 2019).

#### Charges payées d'avance

En 2020, la CCT a consacré 31 400 000 \$ à des investissements avec les organismes de marketing provinciaux et territoriaux et avec l'Association touristique autochtone du Canada pour soutenir la reprise au sein des communautés. Ces partenaires sont responsables de mettre en œuvre des programmes de marketing dirigés à l'échelle locale en 2020-2021, et ils assument les risques financiers associés à la réalisation des activités de marketing. La CCT comptabilise les charges uniformément sur la durée effective du contrat. Les paiements en espèces effectués alors que l'activité de marketing correspondante n'a pas encore eu lieu sont comptabilisés à titre de charges payées d'avance. En 2020, 3 660 000 \$ des charges payées d'avance se rapportaient au programme de marketing national. Un total de 2 037 000 \$ des charges payées d'avance restantes correspondait au même type de charges payées d'avance que les années précédentes (1 721 000 \$ en 2019).

#### Obligations contractuelles

Ayant réorienté ses activités du marché des voyages internationaux vers celui des voyages au pays, la CCT a réduit la valeur de ses contrats de marketing à l'étranger et des honoraires. Au 31 décembre 2020, les obligations contractuelles de la CCT totalisaient 62 616 000 \$ (128 902 000 \$ en 2019).

#### Incidence future sur le fonctionnement

La CCT continuera de concentrer ses efforts sur le marché touristique intérieur pendant une bonne partie de 2021. Les produits provenant des partenaires devraient demeurer faibles en 2021 en raison des restrictions concernant les voyages qui resteront en vigueur. Nous ne pouvons pas déterminer à l'heure actuelle quelles seront la durée et l'ampleur de l'incidence de la pandémie sur le fonctionnement de la CCT. Par conséquent, il n'est pas possible actuellement d'estimer l'incidence financière de la COVID-19 sur les futurs résultats des activités et sur la situation financière future de la CCT.

### 4. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers de dollars canadiens)	2020	2019
Soldes bancaires	37 660	31 518
Fonds communs	124	123
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	37 784	31 641

## 5. Placements de portefeuille

La CCT détient des placements de portefeuille qui consistent en des obligations gouvernementales provinciales canadiennes dont les échéances sont étalées de 2021 à 2031 et en des certificats de placement garanti dont les échéances sont étalées de 2021 à 2024.

**RAPPORT FINANCIER**  
Notes afférentes aux états financiers

Émetteur <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Échéance	Coût	Intérêts courus jusqu'à présent	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur à l'échéance
Obligation de la province de la Nouvelle-Écosse	2 déc. 2021	60	20	80	82	82
Obligation de la province de l'Ontario	2 déc. 2023	47	18	65	69	70
Obligation de la province de l'Ontario	2 déc. 2025	51	21	72	80	84
Obligation de la province de la Colombie-Britannique	18 déc. 2028	32	14	46	53	59
Obligation de la province de l'Ontario	2 déc. 2031	33	17	50	58	70
CPG de la Banque le Choix du Président	6 déc. 2021	100	—	100	100	104
CPG de la Banque Équitable	6 déc. 2022	100	—	100	100	107
CPG d'Effort Trust	6 déc. 2023	100	—	100	100	109
CPG de la Banque de la Nouvelle-Écosse	6 déc. 2024	100	—	100	100	112
		623	90	713	742	797

## 6. Conversion des devises

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

Le tableau suivant donne la composition en devises des comptes sous-mentionnés, à l'exception des soldes en dollars canadiens, au 31 décembre 2020 :

**RAPPORT FINANCIER**  
Notes afférentes aux états financiers

Devise <i>(en milliers)</i>	Trésorerie		Créances		Créditeurs et charges	
	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien
Dollar australien	72	70 \$	—	—	42	42 \$
Yuan chinois	525	103 \$	—	—	586	115 \$
Euro	88	138 \$	—	—	8	12 \$
Livre britannique	135	234 \$	—	—	75	130 \$
Yen japonais	84	1 \$	—	—	9 132	113 \$
Dollar des États-Unis	262	334 \$	—	—	23	30 \$
Total en équivalent canadien		880 \$		—		442 \$

Au 31 décembre 2020, si les devises ci-dessus s'étaient affermies de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains de change non réalisés auraient augmenté d'environ 44 000 \$ (hausse de 19 000 \$ en 2019). Si les devises ci-dessus s'étaient affaiblies de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains de change non réalisés auraient reculé d'environ 44 000 \$ (baisse de 19 000 \$ en 2019). Les pertes de change réalisées, comptabilisées au poste Services d'entreprise de l'état des résultats, totalisent 45 000 \$ en 2020 (12 000 \$ en 2019).

## 7. Immobilisations corporelles

**RAPPORT FINANCIER**  
Notes afférentes aux états financiers

(en milliers de dollars canadiens)	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives*	Ameublement de bureau	Total pour 2020
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	632	19	2 123	352	3 126
Acquisitions	57	—	—	—	57
Cessions	(18)	(19)	(175)	(12)	(224)
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	671	—	1 948	340	2 959
Amortissement cumulé, début de l'exercice	464	19	988	242	1 713
Charge d'amortissement	92	—	196	42	330
Cessions	(18)	(19)	(171)	(12)	(220)
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	538	—	1 013	272	1 823
Valeur comptable nette	133	—	935	68	1 136

(en milliers de dollars canadiens)	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives*	Ameublement de bureau	Total pour 2019
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	690	19	1 989	275	2 973
Acquisitions	145	—	144	97	386
Cessions	(203)	—	(10)	(20)	(233)
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	632	19	2 123	352	3 126
Amortissement cumulé, début de l'exercice	560	18	805	208	1 591
Charge d'amortissement	107	1	193	54	355
Cessions	(203)	—	(10)	(20)	(233)
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	464	19	988	242	1 713
Valeur comptable nette	168	—	1 135	110	1 413

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

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

## 8. Actif/passif au titre des prestations constituées

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

**RAPPORT FINANCIER**  
Notes afférentes aux états financiers

- CCT ●
- CCT ET PARTICIPANTS AU RÉGIME ●
- RÉGIME À PRESTATIONS DÉTERMINÉES ●
- RÉGIME À COTISATIONS DÉTERMINÉES ●

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

## Régimes à cotisations déterminées

### Canada

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

Les charges totales de la CCT au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 610 000 \$ en 2020 (549 000 \$ en 2019).

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

### États-Unis et Royaume-Uni

La CCT participe également à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations déterminées couvrant les employés en poste aux États-Unis et au Royaume-Uni. En 2020, les coûts associés au régime britannique s'établissaient à 183 000 \$, et ceux associés au régime américain étaient nuls (228 000 \$ en 2019). Ces régimes sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées. Le régime américain a cessé d'être offert à de nouveaux participants le 31 décembre 2019, date à laquelle a pris effet un gel des prestations.

## Régimes à prestations déterminées

### Canada

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

Depuis le 2 janvier 2004, les régimes en place comprennent un régime de retraite agréé et un régime de retraite supplémentaire prévoyant des prestations de retraite en sus de la limite prescrite. Dans ces régimes, les prestations de retraite sont déterminées d'après le nombre d'années de service et les gains moyens à la retraite. Le régime de retraite agréé est financé par les cotisations de la CCT et celles des participants. En vertu des lois régissant les régimes de retraite, la CCT verse des cotisations établies en fonction d'une évaluation actuarielle et assume l'ultime responsabilité de voir à la capitalisation adéquate du régime au fil des ans. Depuis le 2 janvier 2004, les obligations découlant du régime de retraite supplémentaire sont financées annuellement sur la base d'une hypothétique cessation du régime, en fonction d'un rapport d'évaluation préparé par l'actuaire.

En 2016, la CCT a offert aux anciens participants du volet à prestations déterminées du régime agréé qui avaient droit à une pension différée la possibilité de transférer la valeur de leurs prestations de retraite en dehors du régime agréé. Il n'y a eu aucun règlement connexe en 2019 ni en 2018. Le volet à prestations déterminées du régime agréé et du régime supplémentaire a pris fin le 30 décembre 2017, date à laquelle a pris effet un gel des prestations des participants au régime.

En mai 2019, la CCT a acheté auprès d'un tiers assureur une rente collective avec rachat des engagements pour le volet à prestations déterminées

(PD) du régime de retraite agréé (RRA) pour une prime de 30 195 000 \$. Elle a ainsi transféré à l'assureur la quasi-totalité des actifs et des obligations liés à l'ensemble des participants du volet PD du RAA. L'assureur a commencé à verser des prestations aux participants en août 2019, et la transaction a été finalisée en octobre 2019, car l'ajustement des primes n'était plus permis après cette date. La nature et le montant des versements de prestations aux participants n'ont pas changé et sont fixes, sous réserve d'une augmentation annuelle conforme aux modalités qui auraient été en vigueur en vertu du RRA. La transaction s'est traduite par le règlement du régime et par un coût de règlement du régime de 8 936 000 \$ comptabilisé dans l'état des résultats de l'exercice au cours duquel a eu lieu le règlement.

Des changements proposés à la *Loi de 1985 sur les normes de prestations de pension* (LNPP), soit le nouvel article 17.2, permettent à l'administrateur d'acheter une rente viagère au lieu de verser une prestation de retraite. Cet article proposé de la LNPP a reçu la sanction royale le 21 juin 2019, mais n'est pas encore entré en vigueur. Le règlement du régime est une transaction importante qui nécessite pour la direction de s'en remettre à son jugement dans l'application des méthodes comptables. Les décisions clés prises par la direction reposent notamment sur la supposition que l'article 17.2 entrera en vigueur et que les règlements fédéraux, une fois en place, permettront son application rétroactive à cette transaction.

### Chine, Japon et Corée du Sud

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

et des gains moyens à la retraite. Ces obligations sont financées par répartition.

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

## Indemnités de départ et avantages complémentaires de retraite

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

La CCT offre à certains employés à la retraite au Canada et aux États-Unis des avantages complémentaires de retraite, qui peuvent comprendre une assurance maladie, une assurance dentaire et une assurance vie. Les employés aux États-Unis engagés avant 2001 étaient admissibles à des avantages complémentaires de retraite. Ces régimes sont administrés par Affaires mondiales Canada et fournis par United Healthcare. Le coût de ces avantages est pris en charge conjointement par la CCT et les retraités. Les régimes davantage complémentaires de retraite sont des régimes sans capitalisation.

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

La plus récente évaluation actuarielle des régimes comptabilisés en tant que régimes à prestations déterminées remonte au 30 septembre 2020, avec extrapolation au 31 décembre 2020.

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

### RAPPORT FINANCIER

Notes afférentes aux états financiers

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

(en milliers de dollars canadiens)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2020	2019	2020	2019
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	3 700	31 028	4 683	4 755
Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur)	56	24	68	58
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	88	609	69	113
Avantages sociaux versés	(141)	(1 548)	(254)	(92)
Règlement d'un régime	—	(30 194)	—	—
Compression d'un régime	—	—	(1 224)	—
Modification d'un régime	—	—	(262)	—
Perte actuarielle (gain actuariel)	(358)	3 781	369	(151)
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	3 345	3 700	3 449	4 683

#### VARIATION DES ACTIFS DES RÉGIMES

(en milliers de dollars canadiens)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2020	2019	2020	2019
Valeur marchande des actifs des régimes, début de l'exercice	4 492	34 645	—	—
Rendement réel des actifs des régimes après déduction des frais de gestion des placements	93	1 224	—	—
Cotisations patronales	(159)	365	254	92
Avantages sociaux versés	(141)	(1 548)	(254)	(92)
Règlement d'un régime	—	(30 194)	—	—
Valeur marchande des actifs des régimes, fin de l'exercice	4 285	4 492	—	—

## RAPPROCHEMENT DE LA CAPITALISATION

#### Renseignements détaillés sur les régimes de retraite

(en milliers de dollars canadiens)	2020	2019
Volet à prestations déterminées du régime de retraite des employés de la CCT		
Obligation au titre des prestations constituées	—	—
Actifs du régime	—	220
Excédent	—	220
Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT		
Obligation au titre des prestations constituées	(2 397)	(2 860)
Actifs du régime	4 285	4 272
Excédent	1 888	1 412
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud		
Obligation au titre des prestations constituées	(947)	(840)
Déficit	(947)	(840)

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

Situation de capitalisation (en milliers de dollars canadiens)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2020	2019	2020	2019
Obligation au titre des prestations constituées	(947)	(840)	(3 449)	(4 683)
Situation de capitalisation – déficit, fin de l'exercice	(947)	(840)	(3 449)	(4 683)

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

(en milliers de dollars canadiens)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2020	2019	2020	2019
Situation de capitalisation – excédent (déficit), fin de l'exercice	942	792	(3 449)	(4 683)
(Gains actuariels non amortis) pertes actuarielles non amorties	(105)	271	314	(162)
Actif (passif) au titre des prestations constituées	837	1 063	(3 135)	(4 845)

### RAPPORT FINANCIER

Notes afférentes aux états financiers



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

**RAPPORT FINANCIER**  
Notes  
afférentes  
aux états  
financiers

<b>Actif (passif) au titre des prestations constituées</b> <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Régime de retraite agréé des employés de la CCT	—	220
Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	1 450	1 433
<b>Total de l'actif au titre des prestations constituées</b>	<b>1 450</b>	<b>1 653</b>
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	(613)	(590)
Régime d'avantages complémentaires de retraite	(2 656)	(4 132)
Régime d'indemnités de départ	(297)	(540)
Régime de prestations de congé de maladie non acquises	(183)	(173)
<b>Total du passif au titre des prestations constituées</b>	<b>(3 749)</b>	<b>(5 435)</b>
<b>Total de l'actif net au titre des prestations constituées</b>	<b>(2 299)</b>	<b>(3 782)</b>

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

<b>Répartition des actifs</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Titres de capitaux propres	56 %	53 %
Trésorerie	1 %	5 %
À recevoir du gouvernement du Canada	43 %	42 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**COÛT NET DES PRESTATIONS DE L'EXERCICE**

*(en milliers de dollars canadiens)*

	<b>Régimes de retraite</b>		<b>Autres régimes d'avantages sociaux</b>	
	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Coût des prestations de l'exercice en cours	56	24	68	58
Coût financier	—	—	69	113
Coût du règlement d'un régime*	—	8 936	—	—
Compression d'un régime	—	—	(1 224)	—
Modification d'un régime	—	—	(262)	—
Amortissement des pertes actuarielles nettes (gains actuariels nets)	39	827	(106)	(90)
Charges liées aux prestations de retraite	95	9 787	(1 455)	81
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	88	609	—	—
Rendement attendu de la moyenne des actifs des régimes de retraite	(114)	(686)	—	—
Produits d'intérêts sur les prestations de retraite	(26)	(77)	—	—
<b>Total des charges liées aux régimes de retraite</b>	<b>69</b>	<b>9 710</b>	<b>(1 455)</b>	<b>81</b>

\* Comprend une perte de 3 579 000 \$ et un amortissement des pertes actuarielles de 5 357 000 \$ en 2019.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES (MOYENNE PONDÉRÉE)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2020	2019	2020	2019
<b>Obligation au titre des prestations constituées</b>				
Taux d'actualisation				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	s. o.	s. o.		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,40 %	2,70 %		
• Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	0,48 %	1,37 %		
• Avantages complémentaires de retraite			0,99 %	1,51 %
• Indemnités de départ			0,48 %	1,37 %
• Régime de prestations de congé de maladie non acquises			0,48 %	1,37 %
<b>Indice des prix à la consommation</b>				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	s. o.	s. o.		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,00 %	2,00 %		
• Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	0,79 %	1,05 %		
<b>Taux d'augmentation des charges de rémunération</b>				
• Employés canadiens	s. o.	s. o.	2,50 %	2,50 %
• Employés recrutés sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	3,40 %	3,40 %
<b>Charges liées aux régimes de retraite</b>				
Taux d'actualisation				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	s. o.	3,00 %		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,70 %	2,65 %		
• Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	1,37 %	2,40 %		
• Avantages complémentaires de retraite			1,51 %	2,43 %
• Indemnités de départ			1,37 %	2,40 %
• Régime de prestations de congé de maladie non acquises			1,37 %	2,40 %
<b>Rendement à long terme attendu des actifs des régimes</b>				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	s. o.	3,00 %		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,70 %	2,65 %		
<b>Taux d'augmentation des charges de rémunération :</b>				
• Employés canadiens	s. o.	s. o.	2,50 %	2,50 %
• Employés recrutés sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	3,40 %	3,40 %

**RAPPORT FINANCIER**  
Notes afférentes aux états financiers

**RAPPORT FINANCIER**  
Notes afférentes aux états financiers

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

Coût net des prestations	Autres régimes d'avantages sociaux		Autres régimes d'avantages sociaux		
	2020		2019		
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis	
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	5,74 %	7,43 %	5,79 %	7,65 %	
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,00 %	4,50 %	4,00 %	4,50 %	
Année d'atteinte du taux final	2040	2033	2040	2033	
<b>Obligation au titre des prestations constituées</b>					
		Autres régimes d'avantages sociaux		Autres régimes d'avantages sociaux	
		2020		2019	
		Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé		5,69 %	7,23 %	5,74 %	7,43 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé		4,00 %	4,50 %	4,00 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final		2040	2033	2040	2033

**Montants totaux de trésorerie**

Les montants totaux de trésorerie relatifs aux avantages sociaux futurs, qui comprennent les cotisations versées par la CCT aux régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation et sans capitalisation dans le cours normal de ses activités, les sommes versées directement aux bénéficiaires des régimes d'avantages sociaux sans capitalisation, les cotisations versées aux régimes de retraite à cotisations déterminées et les cotisations versées au régime de retraite multi-employeurs à prestations déterminées, s'élèvent à 1 336 000 \$ (1 161 000 \$ en 2019).

## 9. Crédits parlementaires

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

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>		2020	2019
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations			
Montants votés :			
Budget principal 2019–2020* (2018–2019)		100 666	95 656
Budget supplémentaire A		—	27
Budget supplémentaire B		—	3 000
		100 666	98 683
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent		(76 750)	(73 212)
Montants constatés durant l'exercice en cours		23 916	25 471
Montants votés :			
Budget principal 2020–2021 (2019–2020)*		95 666	100 666
		95 666	100 666
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant		(23 916)	(23 916)
Montants constatés durant l'exercice en cours		71 750	76 750
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice		95 666	102 221

\* Comprend un financement unique (crédits 5) de 5 000 000 \$ inclus dans le budget principal 2019–2020 pour le lancement d'une stratégie fédérale pour l'emploi et le tourisme.

## 10. Excédent accumulé

L'excédent accumulé se compose de ce qui suit :

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>		2020	2019
Excédent de fonctionnement accumulé		36 530	16 906
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées)		51	(194)
Excédent accumulé		36 581	16 712

## 11. Charges de marketing et de ventes

La CCT mène ses activités dans plusieurs pays. Ses différents bureaux reçoivent le soutien des services du Marketing et des Ventes de la CCT, établis au siège social. Ces services comprennent l'unité du Marketing général, celle des Plateformes et événements internationaux et celle de la Recherche. Les charges se répartissent géographiquement comme suit :

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>		2020	2019
Programme national			
		28 997	—
Marketing général			
		9 692	12 562
Amérique du Nord			
		8 481	35 727
Europe et Inde			
		7 085	24 803
Asie-Pacifique			
		6 173	24 387
Événements d'affaires			
		4 172	10 054
Recherche			
		4 100	3 809
Plateformes et événements internationaux			
		2 967	2 563
		71 667	113 905

## 12. Dépenses par article

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

(en milliers de dollars canadiens)	2020	2019
<b>RAPPORT FINANCIER</b> Notes afférentes aux états financiers		
Dépenses liées aux programmes		
Développement de la clientèle	47 569	69 681
Activités auprès des professionnels des voyages	6 959	20 918
Relations publiques et avec les médias	3 456	5 849
Programme de recherche	3 795	4 582
Voyages et accueil	257	1 402
Total des dépenses liées aux programmes	62 036	102 432
Salaires et avantages sociaux	13 915	15 477
Coût du règlement d'un régime	—	8 936
Dépenses de fonctionnement		
Services professionnels	1 402	1 387
Loyer	1 173	1 230
Technologies de l'information	644	718
Frais de bureau	514	630
Voyages et accueil	138	539
Autres	349	83
Pertes de change réalisées (gains de change réalisés)	45	(12)
Total des dépenses de fonctionnement	4 265	4 575
Dépenses avant amortissement	80 216	131 420
Amortissement	330	355
Total des dépenses	80 546	131 775

## 13. Instruments financiers

### Risque de crédit

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

Au 31 décembre 2020, l'exposition au risque de crédit est de 37 784 000 \$ (31 641 000 \$ en 2019) pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie (note 4) et de 713 000 \$ (803 000 \$ en 2019) pour les placements de portefeuille (note 5).

La CCT atténue son exposition au risque de crédit pour la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements de portefeuille en faisant affaire uniquement avec des institutions financières dignes de confiance et solvables. Au 31 décembre 2020, la CCT possédait 37 493 000 \$ en trésorerie et équivalents de trésorerie et placements de portefeuille, déposés auprès de banques à charte sous réglementation fédérale, et 1 002 000 \$ en trésorerie déposés auprès d'institutions étrangères. Voici les cotes de crédit à long terme et de solidité financière accordées aux banques à charte sous réglementation fédérale et aux institutions étrangères auprès desquelles la CCT dépose sa trésorerie, ses équivalents de trésorerie et ses placements de portefeuille :

### Cotes de crédit

Moody's	Aa3	A2	Aa2
Standard and Poor's	A+	A	A+

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

Le risque de crédit associé aux créances est limité par le fait que bon nombre de partenaires de la CCT bénéficient d'un financement fédéral, provincial ou municipal. La CCT mesure son exposition au risque de crédit en fonction du retard de paiement des créances. Une provision pour dépréciation est établie d'après l'expérience de la CCT en matière de recouvrement. Au 31 décembre 2020, il n'existait aucune provision pour dépréciation (0 \$ en 2019).

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

**Créances** (en milliers de dollars canadiens)

	Total	À court terme	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 à 120 jours	Plus de 120 jours
Partenaires	1 306	1 284	18	4	—	—	—
Gouvernement du Canada	418	418	—	—	—	—	—
Autres	1	—	—	1	—	—	—
Total	1 725	1 702	18	5	—	—	—

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

**Risque de liquidité**

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

**Comptes créditeurs** (en milliers de dollars canadiens)

	Total	À court terme	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 à 120 jours	Plus de 120 jours
Fournisseurs	3 427	2 689	738	—	—	—	—
Rémunération des employés	2 182	2 182	—	—	—	—	—
Gouvernement du Canada	75	75	—	—	—	—	—
Total	5 684	4 946	738	—	—	—	—

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

**Risque de change**

La CCT est exposée au risque de change du fait qu'elle mène des activités en plusieurs devises et convertit des produits et des charges non canadiens en dollars canadiens à différents moments. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux de change et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Au 31 décembre 2020, l'exposition au risque de change, fondée sur les soldes monétaires de fin d'exercice libellés en devises est de 880 000 \$ (1 521 000 \$ en 2019) pour ce qui est des actifs financiers et de 442 000 \$ (1 337 000 \$ en 2019) en ce qui concerne les passifs financiers (note 6). Une variation de 10 % des taux de change n'aurait pas d'effet significatif sur le résultat net.

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

**Risque de taux d'intérêt**

Le risque de taux d'intérêt correspond au potentiel de perte financière causée par les fluctuations de la juste valeur ou des flux de trésorerie futurs des instruments financiers attribuables aux variations des taux d'intérêt du marché. Le solde portant intérêt de ses placements de portefeuille expose la CCT à ce risque. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux d'intérêt du marché et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Une fluctuation de 1 % du taux d'intérêt n'aurait pas d'incidence importante sur les états financiers. Au 31 décembre 2020, l'exposition au risque de taux d'intérêt relatif aux placements de portefeuille de la CCT s'élevait à 713 000 \$ (803 000 \$ en 2019).

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante dans l'exposition au risque, ni

dans les politiques, procédures et méthodes utilisées pour mesurer le risque de taux d'intérêt.

**14. Obligations contractuelles**

La CCT a conclu divers accords relativement aux services de marketing et aux services-conseils, ainsi que des baux pour la location de locaux et de matériel au Canada et à l'étranger. Au 31 décembre 2020, les obligations contractuelles de la CCT totalisent 62 616 000 \$ (128 902 000 \$ en 2019). Les bons de commande émis pour lesquels la CCT n'a pas encore reçu les biens ou les services sont aussi compris dans les obligations contractuelles.

(en milliers de dollars canadiens)

2021	52 231
2022	6 181
2023	2 350
2024	1 299
2025	555
Total	62 616

**15. Éventualités**

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

## 16. Opérations entre apparentés

La CCT effectue des opérations avec l'ensemble des ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada dans le cours normal de ses activités. Les détails concernant ces opérations sont fournis à note 9 et à la note 13.

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

## 17. Droits contractuels

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

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Total</b>
Produits de marketing	19	—	19
Autres produits	930	140	1 070
	949	140	1 089

## 18. Chiffres de l'exercice précédent

La CCT a modifié la présentation des charges liées au marketing et aux ventes afin de mieux refléter les dépenses de programme. Les chiffres de l'exercice précédent utilisés pour fins de comparaison ont été retraités afin de refléter la présentation de l'exercice en cours. Voir la note 11.

# GOUVERNANCE



## Cadre législatif

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

La Loi sur la Commission canadienne du tourisme et divers règlements connexes constituent le fondement législatif de notre organisme, en vertu duquel il a été créé et exerce ses activités. Par l'entremise de la ministre du Développement économique et des Langues officielles, nous devons chaque année rendre des comptes au Parlement du Canada en déposant notre rapport annuel, notre plan d'entreprise quinquennal ainsi que notre budget de fonctionnement et d'immobilisations.

## Conseil d'administration

Notre conseil d'administration se compose d'au plus 12 membres qui supervisent la gestion de l'organisme, fournissent des orientations stratégiques et assurent la surveillance des activités.

Le conseil veille à ce que les systèmes de gouvernance, de leadership et d'administration de l'organisme soient adéquats, tout en permettant à la direction de bien remplir son mandat.

Le conseil comprend d'abord son président et le président-directeur général de Destination Canada, qui sont nommés par le gouverneur en conseil, et le sous-ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (membre d'office). Jusqu'à neuf administrateurs additionnels sont en outre nommés par notre ministre, avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le choix des administrateurs se fait au regard de la gamme complète d'aptitudes, de compétences et d'expérience requises pour ajouter de la valeur à nos décisions stratégiques en matière de débouchés et de risques.

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

Au cours de l'année 2020, le conseil a tenu six réunions, où le taux de participation moyen était de 94 %.

## COMPOSITION

AU 31 DÉCEMBRE 2020



**Ben Cowan-Dewar**  
Président du conseil  
d'administration



**Marsha Walden**  
Présidente-directrice générale,  
Destination Canada



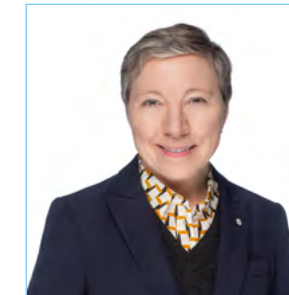
**Simon Kennedy**  
(membre d'office)  
Sous-ministre, Innovation,  
Sciences et Développement  
économique



**Patti Balsillie, B.A., IAS.A.**  
Stratège en tourisme, en  
innovation et sur le Nord



**Julie Canning**  
Guide équestre et partenaire  
d'exploitation, Banff Trail Riders



**Zita Cobb**  
Cofondatrice et  
présidente-directrice générale,  
Fondation Shorefast



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



**Randy Garfield**  
Ancien président,  
Walt Disney Travel



**Monique Gomel**  
Vice-présidente du marketing  
international et des  
communications,  
Rocky Mountaineer



**Pat Macdonald, IAS.A**  
Cofondatrice et  
présidente-directrice générale,  
United Craft Inc.



**Dragan Matovic**  
Président-directeur général,  
Hallex Capital Inc.



**Andrew Torriani**  
Président-directeur général,  
Ritz-Carlton Montréal

**GOUVERNANCE**  
Conseil  
d'administration

## COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le comité s'est réuni trois fois en 2020 et le taux moyen de participation aux réunions était de 93 %.

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, les systèmes de contrôle interne et les mécanismes que Destination Canada applique pour se conformer aux lois et aux règlements, et il formule des recommandations au conseil à ce sujet. Ce comité supervise aussi l'administration, les activités de placement et les rapports financiers des régimes de retraite.

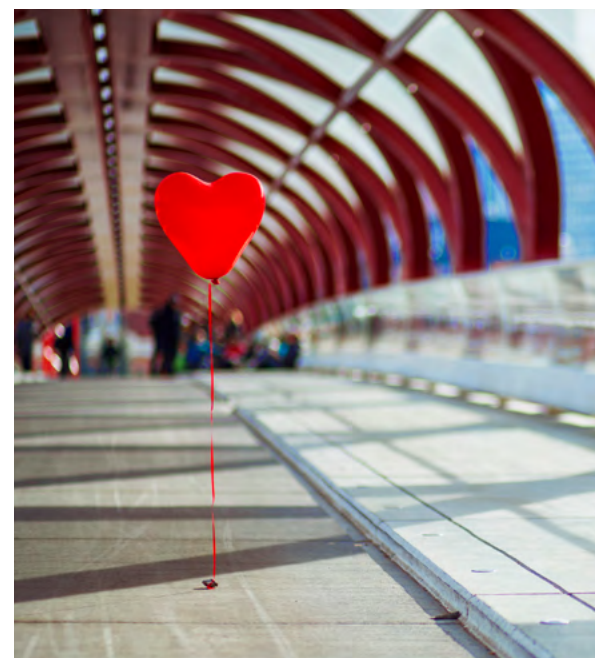
Le comité s'est réuni cinq fois en 2020 et le taux moyen de participation aux réunions était de 90 %.

## COMITÉS CONSULTATIFS

Le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs pour obtenir des conseils sur la meilleure façon de mettre en œuvre nos programmes et services. Ces comités suivent les instructions du conseil d'administration, et c'est à celui-ci qu'ils doivent rendre des comptes. Composés majoritairement de membres provenant d'organismes touristiques du secteur privé, ces comités jouent un rôle clé dans les relations entre Destination Canada et l'industrie du tourisme.

Nous avons trois comités consultatifs :

- le comité consultatif d'Événements d'affaires Canada;
- le comité consultatif sur le marketing dans les marchés d'agrément;
- le comité consultatif à la recherche.



**GOUVERNANCE**  
Équipe de  
direction

## Équipe de direction

AU 31 DÉCEMBRE 2020

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

À l'été 2020, nous avons accueilli Marsha Walden en tant que nouvelle présidente-directrice générale de Destination Canada. M<sup>me</sup> Walden a occupé divers postes de direction en gestion stratégique et en renouvellement organisationnel, en marketing et communications, en responsabilité sociale de l'entreprise, en gestion des opérations et en innovation commerciale. Avant de se joindre à Destination Canada, elle était depuis 2013 présidente-directrice générale de Destination British Columbia.



**Marsha Walden**  
Présidente-directrice générale



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



**Gloria Loree**  
Vice-présidente principale,  
Stratégie de marketing,  
et chef du marketing



**Sarah Sidhu**  
Avocate générale et  
secrétaire générale



**David Robinson**  
Vice-président, Stratégie et  
Relations avec les intervenants



**Maureen Riley**  
Vice-présidente,  
Affaires internationales



# **DONNER UN ÉLAN À LA REPRISE**





**DESTINATION  
CANADA**

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

© Destination Canada, 2021

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