



BÂTIR LE TOURISME DE DEMAIN

RAPPORT ANNUEL 2021

1

Introduction 4

Message de la
présidente-directrice
générale 4

2

À propos de nous 7

Aspiration 7

Mandat 8

Qui sommes-nous? 8

Sources de financement 9

TABLE DES MATIÈRES

RÉFÉRENCE DE PUBLICATION

Photos

Banff & Lake Louise Tourism - ROAM (Couverture); Destination Canada (6/7, 8, 9, 10, 15 bas, 18, 22, 25, 28, 29, 32, 41, 43, 80); Discover Halifax (14 gauche); Squamish Lil'wat Cultural Centre/Logan Swayze (14 droite); Canadian Museum of History / Musée canadien de l'histoire (15 haut); Tourism Jasper (10); Tourism Saskatchewan/Thomas Garchinski (16); Destination Ontario (19); Angela Gzowski (20 gauche); Société du Centre des congrès de Québec (SCCQ) (27); Association touristique autochtone du Canada (30); Jon Billings (31); Travel Manitoba (36); Pascal Chiasson (76); Tourism Nova Scotia/Acorn Art & Photography (82/83)

Publié par

© Destination Canada, mars 2022

3

Contexte	11
Dans le monde	12
Le tourisme au Canada	13
Les perspectives de reprise	15

4

Commentaires et analyse de la direction	17
Résultats stratégiques	18
Contrôles de la direction	34
Sommaire financier	40

5

Rapport financier	46
Énoncé de responsabilité de la direction	47
Rapport de l'auditeur indépendant	48
État de la situation financière	51
État des résultats	52
État des gains et pertes de réévaluation	53
État de la variation des actifs financiers nets	53
État des flux de trésorerie	54
Notes afférentes aux états financiers	55

6

Gouvernance	79
Cadre législatif	80
Conseil d'administration	80
Équipe de direction	83

Message de la présidente-directrice générale

INTRODUCTION

Message de la
présidente-directrice
générale

Depuis deux ans, notre secteur a traversé plusieurs vagues de changement et connu de nombreux creux historiques. Comme presque toutes les entreprises au Canada, nous évaluons constamment nos stratégies et nos activités pour dénicher les occasions qui présentent le meilleur potentiel. Si l'année 2020 s'articulait autour de la réponse à la crise, l'année 2021 s'est quant à elle axée sur la redéfinition de notre orientation pour l'avenir.

**Depuis le début de la pandémie,
nous avons travaillé sur deux fronts :
la reprise et la résilience.**

INTRODUCTION

Message de la
présidente-directrice
générale

Nous avons d'abord privilégié le rétablissement des recettes dans le secteur du tourisme. Nous avons fait un grand retour dans notre marché intérieur en 2020 et avons poursuivi ces efforts tout au long de 2021. En collaboration avec nos partenaires, nous avons aussi repensé les stratégies de marketing destinées aux marchés étrangers cibles. À l'approche du printemps 2022, nous accentuons la pression sur les marchés étrangers pour inciter les voyageurs à concrétiser leurs rêves de voyage. Il est primordial de rétablir les sources de recettes pour les entreprises touristiques.

À long terme, il est évident que le secteur du tourisme doit renforcer sa résilience. Pour ce faire, il doit adopter une nouvelle perspective et avoir une aspiration qui va plus loin que le simple retour au niveau de 2019. Nous voulons que le tourisme soit encore mieux qu'avant dans cette nouvelle ère. Nous voulons un tourisme plus fort, plus rentable et intentionnel dans la manière dont il profite au monde entier. Nous devons mener une réflexion profonde pour que notre industrie soit source de prospérité et de bien-être pour les personnes qu'elle emploie et pour les communautés d'accueil. Ces deux dimensions sont critiques pour la suite.

En août, nous avons accueilli l'honorable Liza Frulla, C.P., C.M., O.Q., comme nouvelle présidente de notre conseil d'administration. Nous tenons à remercier Monique Gomel pour son leadership d'exception et sa précieuse contribution à titre de présidente par intérim ayant succédé à l'infatigable Ben Cowan-Dewar. M^{me} Frulla est une leader respectée de l'industrie touristique canadienne, et avec elle, nous sommes impatients de poursuivre notre travail pour accélérer la reprise

de notre industrie, renforcer la compétitivité du Canada en matière de tourisme et assurer la résilience du secteur à long terme.

Malgré les grandes difficultés auxquelles nous sommes confrontés et la nécessité de reconstruire la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble du secteur, les perspectives de croissance restent fort encourageantes. Nous savons qu'ensemble, nous pouvons accroître l'incidence de l'économie du tourisme comme véhicule de retombées économiques, socioculturelles et environnementales nettes pour toute la population canadienne.



La présidente-directrice générale,

Marsha Walden



Parc provincial Tombstone

Yukon



À PROPOS

DE NOUS

Nous aspirons à ce que l'industrie du tourisme réalise son plein potentiel pour qu'elle soit source de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et enrichisse la vie de nos invités.



Mandat

Destination Canada est une société d'État fédérale qui appartient entièrement au gouvernement du Canada et qui relève du ministre du Tourisme et ministre associé des Finances.

Notre organisme a été créé en 2001 par la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, qui lui donne le mandat de :

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

Qui sommes-nous?

À Destination Canada, nous travaillons à réaliser le plein potentiel de l'industrie du tourisme pour qu'elle soit source de croissance économique et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et enrichisse la vie de nos invités.

Notre mission est d'influencer l'offre intérieure et de stimuler la demande internationale dans l'intérêt des résidents, des communautés et des visiteurs, le tout grâce à de la recherche d'avant-garde, au développement stratégique des destinations en collaboration avec les secteurs public et privé, et à un marketing du Canada réalisé au pays et à l'étranger, afin d'attirer des voyageurs d'agrément et des délégués aux événements d'affaires.

Nous aspirons à bâtir une industrie touristique quatre saisons de premier choix, régénératrice de nature, servant à la fois la prospérité économique, le dynamisme socioculturel et la vitalité environnementale dans l'ensemble du pays. Pour évaluer nos progrès, nous travaillons avec nos partenaires de l'Équipe Canada, Statistique Canada et divers acteurs du secteur à définir de nouveaux indicateurs de la contribution du tourisme à la croissance économique et au bien-être du Canada.

Sources de financement

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

En réponse à la pandémie, le budget 2021 comportait un plan de relance axé sur les emplois, la croissance et la résilience. Ce budget accordait 100 millions de dollars sur trois ans à Destination Canada, en plus du financement de base, pour des campagnes de marketing visant à aider les Canadiens et les autres visiteurs à découvrir et à explorer le pays. En 2021, nous avons reçu 96,2 millions de dollars en crédits parlementaires. Nous avons également dépensé les fonds inutilisés des années précédentes.





Île Spirit, lac Maligne

Parc national Jasper

Alberta

CONTEXTE



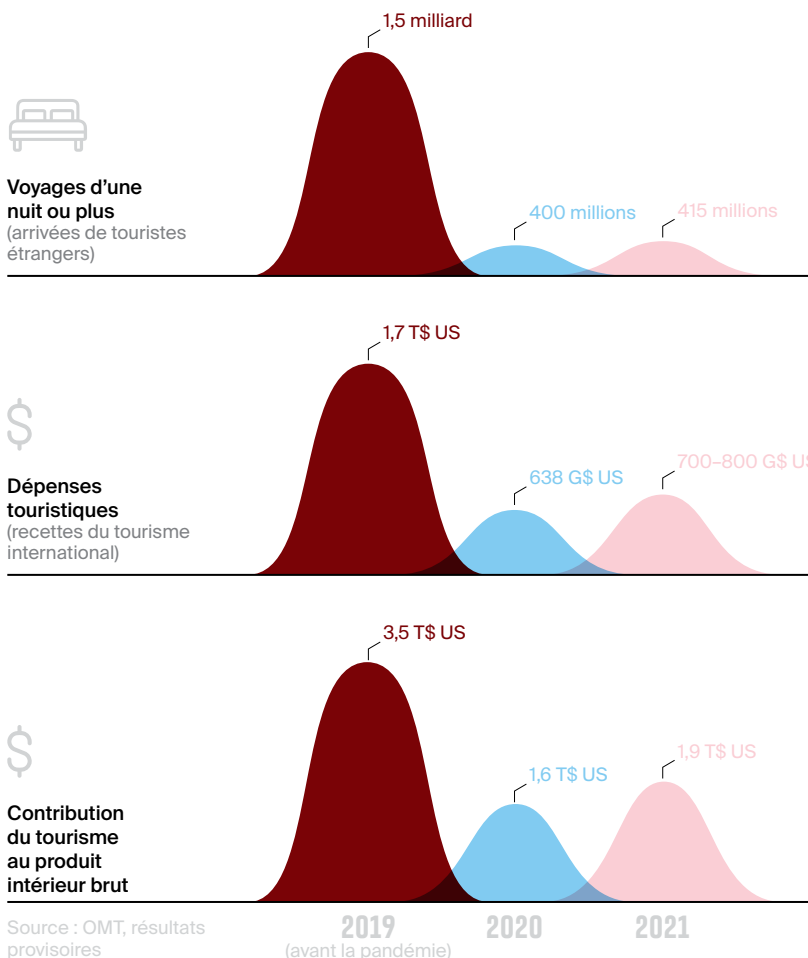
Dans le monde

CONTEXTE

Dans le monde

Cette année encore, la pandémie a mis un frein au tourisme.

Conséquences économiques de la COVID-19 sur le tourisme à l'échelle mondiale



Source : OMT, résultats provisoires

Si les voyages d'une nuit ou plus ont légèrement augmenté en 2021 par rapport à l'année précédente, ils demeurent tout de même bien en deçà des niveaux d'avant la pandémie. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), la modeste hausse de 4 % découle de la confiance accrue des voyageurs résultant du taux croissant de vaccination et de l'assouplissement des restrictions de voyage dans de nombreuses destinations¹.

À l'orée de 2022, la reprise demeure toutefois lente et irrégulière, influencée par la hausse des infections dans certaines régions du monde. Le rétablissement des interdictions et des restrictions de voyage dans certains marchés, combiné à des campagnes de vaccination inégales, mine une fois de plus la confiance des voyageurs. Au même moment, l'évolution du conflit entre la Russie et l'Ukraine ainsi que les difficultés économiques causées par la hausse des cours pétroliers, les pressions inflationnistes et les perturbations constantes dans la chaîne d'approvisionnement posent d'autres menaces à la véritable reprise du tourisme international.

Pour la suite, les experts croient que de meilleurs taux de vaccination, une levée importante des restrictions de voyage et de l'information clarifiée sur les protocoles de voyage seront les principaux accélérateurs de la reprise du tourisme mondial. La majorité des experts de l'OMT prévoient désormais un retour au niveau de 2019 en 2024, alors qu'ils anticipaient auparavant une reprise complète dès 2023². D'ici là, ils prévoient que le tourisme intérieur continuera de stimuler la relance du secteur dans de nombreuses destinations, puisque les voyageurs ne voudront pas trop s'éloigner de chez eux.

Le tourisme au Canada

CONTEXTE

Le tourisme
au Canada



Depuis deux ans, le secteur touristique canadien est le secteur le plus durement touché.

Frappé de manière disproportionnée par la pandémie, il est condamné à être le dernier secteur à se remettre sur pied. En 2021, l'émergence de nouveaux variants et la hausse des hospitalisations ont sonné le retour des mesures de confinement et des restrictions partout au pays, envenimant une situation déjà très complexe pour le secteur depuis l'année précédente. Au nombre des difficultés, mentionnons la pénurie de main-d'œuvre touristique, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et la hausse des coûts de voyage.

Si la demande touristique intérieure a légèrement augmenté en 2021, le Canada souffre toujours de l'absence des voyages internationaux causée par les restrictions aux frontières et par la lente reprise des voyages d'affaires.

CONTEXTE
Le tourisme
au Canada

Au cours de 2021, le gouvernement du Canada a étendu ses programmes d'aide et mis en place de nouvelles mesures pour limiter la propagation de la COVID-19, comme un accès élargi aux vaccins et la mise en place de certificats de vaccination. La fonction publique, comme de nombreux autres employeurs, a rendu la vaccination obligatoire pour les travailleurs.

Avec des taux de vaccination élevés et une baisse des hospitalisations liées à la COVID-19, le Canada a rouvert ses frontières aux voyageurs étrangers entièrement vaccinés à l'automne 2021. De plus, le gouvernement du Canada a présenté en février 2022 une série d'ajustements visant à assouplir les mesures aux frontières. Les répercussions de la pandémie ont été majeures, et il reste beaucoup de travail à faire pour remonter la pente; néanmoins, ces exemples démontrent clairement que les voyages reprennent.



Les perspectives de reprise

CONTEXTE

Les perspectives de reprise

Avant la pandémie de COVID-19, le Canada a connu cinq années consécutives de croissance.



À l'heure actuelle, on prévoit que l'économie canadienne du tourisme retrouvera les niveaux de recettes record de 2019 d'ici 2026. Le secteur du tourisme est en constante évolution en raison des exigences liées à la vaccination et au dépistage, des lacunes dans la chaîne d'approvisionnement, de la pénurie de main-d'œuvre affectant la prestation des services et d'une baisse d'intérêt découlant de l'annulation de grands festivals et événements. En ajoutant à cela la réouverture asymétrique anticipée dans les principaux marchés sources, on prévoit que les voyages intérieurs représenteront près de 90 % des recettes touristiques du Canada en 2022. Les progrès vers une reprise

complète devraient se prolonger jusqu'en 2026 et dépendront de plusieurs facteurs, notamment du rétablissement de l'accès aérien et de l'assouplissement des restrictions en matière de voyage dans le monde.







COMMENTAIRES

**ET ANALYSE
DE LA DIRECTION**

Résultats stratégiques

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Résultats stratégiques

La pandémie nous a obligés, nous et l'ensemble de l'industrie, à tout repenser. Il a fallu aiguïser notre pensée, oser essayer de nouvelles approches et redéfinir la notion de succès dans de nombreuses dimensions, au sein d'un marché où la concurrence s'annonçait féroce.

La nouvelle stratégie de notre organisme fait appel à une nouvelle philosophie pour renforcer l'économie du tourisme. Cette vision repose sur quatre piliers qui définissent comment nous bonifierons notre proposition de valeur et nos avantages concurrentiels, et comment nous bâtirons une industrie du tourisme régénératrice qui produira des retombées nettes pour les communautés du Canada.

Ces quatre piliers sont les suivants :

- **Résonance de la marque**

Nous renforcerons l'identité générale du Canada en tant que lieu par excellence pour voyager et, par extension, pour étudier, travailler, investir et vivre.

- **Expériences inoubliables**

Nous rehausserons la qualité des expériences touristiques concurrentielles sur la scène internationale et en augmenterons le nombre.

- **Vitalité de l'industrie**

Nous accroîtrons de manière générale la compétitivité, la rentabilité et la dispersion saisonnière et géographique de notre industrie.

- **Acceptabilité sociale**

Nous améliorerons la perception des Canadiens quant au rôle que joue le tourisme dans la qualité de vie de leurs communautés pour qu'ils continuent d'accueillir avec joie les entreprises touristiques et les visiteurs.





Grâce à l'excédent reporté de 2020 provenant de la pause des activités de marketing en raison des restrictions en matière de déplacement et aux fonds supplémentaires du budget 2021 visant à aider les Canadiens et les autres visiteurs à découvrir et à explorer le pays, nous avons amplifié les programmes existants pour privilégier la reprise à court terme de l'industrie tout en mettant la table pour une transformation à long terme. En particulier, les fonds provenant du budget 2021 ont été utilisés pour élargir les activités des programmes de marketing visant les voyages d'agrément et pour solliciter de grands événements d'affaires. Tous ces investissements dans les programmes se sont combinés pour concourir à

l'atteinte de notre objectif général : accroître les recettes touristiques attribuables à nos efforts.

En 2021, le tourisme a généré des recettes de 63,3 milliards de dollars pour le Canada, ce qui contraste fortement avec les 104,4 milliards de dollars enregistrés en 2019, avant la pandémie. Destination Canada est déterminée à développer l'économie du tourisme pour aider l'industrie à se relever et même à surpasser le niveau de 2019. D'ici 2025, nous nous sommes donné pour objectif de générer 5 milliards de dollars de recettes touristiques attribuables à nos propres efforts. Ayant généré 1,06 milliard de dollars en 2021, nous sommes en voie de réaliser cet objectif.

Résultats : Retombées économiques

RÉSULTAT	PARAMÈTRE DE MESURE	CIBLE	RÉSULTAT	ÉTAT
À long terme : L'économie du tourisme est influencée positivement par des programmes d'envergure	Recettes touristiques attribuables à DC	5,0 G\$ d'ici 2025	1,06 G\$	Sur la bonne voie

Voyages d'agrément (visiteurs canadiens)

Comme les frontières ont été fermées aux voyageurs étrangers pendant une bonne partie de l'année, nous avons continué de promouvoir avec énergie les voyages long-courriers au pays auprès du public canadien, un changement important par rapport à notre stratégie prépandémie, principalement axée sur la promotion du Canada à l'étranger.

Notre priorité constante en 2021 a été de restaurer la confiance des voyageurs et de stimuler les voyages long-courriers au pays et les escapades urbaines. Les grands centres urbains du Canada, qui ont été les plus durement touchés par la pandémie, constituent la porte d'entrée vers le pays. Ils génèrent la majeure partie des recettes touristiques et facilitent l'accès aux régions rurales pour les voyageurs étrangers. La relance de ces portes d'entrée est essentielle pour la vitalité à long terme de l'ensemble du secteur.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Résultats
stratégiques



Le cœur du Canada

Le tourisme fait battre le cœur des communautés canadiennes.

Notre vidéo « hymne à l'industrie » a braqué les projecteurs sur les créateurs, les artistes, les propriétaires d'entreprises et le personnel qui composent le secteur du tourisme au Canada et sur le rôle essentiel qu'ils jouent dans de nombreux aspects de notre vie. Cette campagne continuera de rendre hommage aux divers acteurs talentueux qui font carrière dans le tourisme, allant des pilotes d'hélicoptères aux guides en milieu sauvage, en passant par les pâtisseries, les ingénieurs en hôtellerie, les vendeurs internationaux et les serveurs dans les bars du coin.



Campagne de cartes postales

Grâce à notre campagne de cartes postales, nous avons aidé les Canadiens à renouer avec les membres de leur famille et les amis dont ils se sont ennuyés pendant la pandémie.

Inspirées par des destinations aux quatre coins du pays, les cartes postales de la série ont été envoyées à des Canadiens de la part de leurs proches par l'intermédiaire de Destination Canada. La campagne visait à créer des possibilités d'expériences partagées et à encourager la population à voyager au Canada lorsque les restrictions seraient levées.

Notre campagne encourageait les Canadiens à planifier et à réserver des expériences urbaines inspirantes dans leur propre pays et intégrait divers éléments comme

des contenus télédiffusés, imprimés et publiés sur les médias sociaux, des articles en ligne et des promotions d'activités à réserver auprès de nos partenaires.

Résultats : Voyages d'agrément (visiteurs canadiens)

RÉSULTAT SOUHAITÉ	PARAMÈTRE DE MESURE	CIBLE	PART DE LA CIBLE <i>attribuable au financement annoncé dans le budget 2021</i>	RÉSULTAT
À court terme : La reprise économique du tourisme est stimulée	Dépenses supplémentaires de Canadiens au Canada attribuables aux activités de DC	254 M\$	24 M\$	569,4 M\$

Forfaits et offres de voyage au Canada

Pour la relance et la revitalisation du secteur, il est primordial que les Canadiens soient au courant des expériences de classe mondiale qui sont offertes partout au pays.

Le lancement de deux nouveaux portails avec les partenaires nous a permis de stimuler les réservations auprès des exploitants d'entreprises touristiques et de retrouver des recettes pour l'économie du tourisme. Notre portail des forfaits voyage au Canada présente 130 itinéraires et forfaits prêts à l'achat qui permettent aux voyageurs canadiens d'explorer et de découvrir ce que le Canada a de mieux à offrir. Ce portail rencontre un succès phénoménal : depuis son lancement, il a cumulé plus de 1,5 million de vues et généré plus de 86 000 pistes pour les voyageurs. Une page parallèle d'offres de voyage recense des offres de dernière minute dans une section du site et présente des expériences qui permettent aux voyageurs de se familiariser avec l'histoire et la culture des peuples des Premières Nations, des Inuits et des Métis de partout au pays.



Your Morning de CTV

Nous nous sommes associés à l'émission **Your Morning de CTV** pour produire une série de **13 segments visant à promouvoir les voyages d'été au Canada.**

La série a été conçue en collaboration avec l'Association touristique autochtone du Canada et avec des partenaires de marketing provinciaux et territoriaux. Mettant en vedette des spécialistes du voyage et des personnalités locales, l'émission a entraîné les téléspectateurs d'un bout à l'autre du pays pour inspirer leurs plans de voyage estivaux et leur poser la question « Où irez-vous en premier? » La série a eu de grandes retombées, générant plus de 55 millions d'impressions.

Voyages d'agrément (visiteurs étrangers)

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Résultats
stratégiques

Si notre stratégie sur le marché national visait à accélérer la reprise grâce aux réservations dans l'immédiat, notre stratégie internationale consistait à défendre vigoureusement la place du Canada comme destination de prédilection aux étapes du rêve et de la planification du cheminement vers l'achat, en assoyant solidement les destinations canadiennes parmi l'ensemble de destinations envisagées pour un futur voyage. La stratégie s'articulait d'abord autour des invités à valeur élevée, à qui nous voulions donner l'envie de partir à la découverte des personnes et des destinations remarquables dont le Canada regorge, dans la mesure permise par les restrictions de voyage. Comme les restrictions étaient en constante évolution au pays et à l'étranger, nos stratégies de marketing étaient flexibles, permettant des modifications en temps réel au besoin, comme la modification des investissements et du message à mesure que les circonstances changeaient.



ÉTATS-UNIS

En août 2021, le Canada a rouvert ses frontières aux voyageurs américains entièrement vaccinés. Comme les États-Unis constituent le principal marché source du Canada, Destination Canada a concentré ses efforts sur les États américains possédant le meilleur potentiel de reprise. Nous avons ciblé en particulier les invités à valeur élevée : les personnes nanties qui voyagent régulièrement et dans un but précis, et qui ont hâte de reprendre cette habitude.

Nous avons mis en valeur les destinations touristiques canadiennes les plus célèbres et les plus recherchées – les emblèmes du Canada – pour renforcer l'identité générale du pays et positionner le Canada comme l'endroit idéal à visiter. En aidant le Canada à se démarquer grâce à des récits s'articulant autour d'expériences uniques et emblématiques, comme les villes, la culture et les grands espaces, nous invitons les invités potentiels à rêver au Canada et à commencer à planifier leur séjour ici.

Installation immersive haute en couleur à la gare Grand Central Station

En décembre 2021, Destination Canada a transporté les aurores boréales jusqu'à New York grâce à une installation interactive à la gare Grand Central Station.



Les visiteurs ont pu admirer les aurores boréales grâce à une installation où le jeu de lumière projeté au plafond se reflétait également sous leurs pieds. Le spectacle était accompagné d'une trame sonore et d'effets visuels 3D sur 360 degrés afin de donner aux visiteurs un avant-goût de cette expérience légendaire et les inciter à voyager dans le Nord canadien pour admirer ce phénomène naturel en vrai. En trois jours, l'installation a attiré plus de 9 100 visiteurs et a fait l'objet de 149 éléments de couverture médiatique méritée, dont 37 segments de radiotélévision.



En misant sur les emblèmes du Canada, comme l'intensité de nos aurores boréales, nous distinguons la marque Canada des autres destinations et inspirons les invités potentiels à venir nous visiter.

Programme d'équivalence de statut
La pandémie a freiné l'arrivée de voyageurs en provenance des États-Unis, le principal marché source du Canada. Les visites des États-Unis sont passées de 15 millions en 2019 à 1,9 million en 2020 – une chute de 87 %.

Afin de renverser la vapeur et de relancer les arrivées des États-Unis, essentielles pour le pays, nous nous sommes associés à Air Canada et à Status Match dans le cadre d'un nouveau programme d'équivalence invitant les grands voyageurs américains à visiter leurs voisins du nord. Lancée à l'automne 2021, cette offre d'une durée limitée permettait aux voyageurs américains bénéficiant déjà de privilèges auprès des grandes compagnies aériennes américaines admissibles de demander une équivalence de statut auprès d'Air Canada. C'était la

première fois qu'un organisme de tourisme utilisait l'équivalence de statut pour attirer les visiteurs vers sa destination.

Si l'objectif final était de rétablir les vols en provenance des États-Unis et d'encourager les voyages par avion en 2021 et en 2022, l'initiative nous permet aussi de continuer à interagir avec ce segment à valeur élevée grâce à du marketing personnalisé fondé sur les données. Les grands voyageurs ont tendance à dépenser davantage pour leur séjour, ils voyagent souvent pour le travail et sont ouverts aux nouvelles expériences, ce qui profite aux communautés locales. Cette initiative constituait une source de motivation unique pour les voyageurs américains à valeur élevée qui souhaitaient découvrir les paysages emblématiques et les communautés diverses du Canada.

AUTRES MARCHÉS ÉTRANGERS

Pour rester agiles et continuer de nous adapter aux restrictions et à l'opinion des résidents au pays et ailleurs, nous avons repris contact avec nos marchés étrangers selon une approche graduelle en 2021.

Pendant que les restrictions de voyage étaient en place, il était primordial de maintenir de bonnes relations avec les professionnels et les médias stratégiques pour garder le Canada en tête des destinations de prédilection, ainsi que de bâtir des fondements solides pour favoriser la conversion vers l'achat au moment opportun. Il fallait en outre préserver des relations positives avec les professionnels des voyages partenaires et présenter les produits touristiques renouvelés aux spécialistes des ventes pour relancer efficacement les ventes dans nos marchés cibles lorsque les restrictions relatives aux voyages

internationaux seraient levées. À cette fin, nous avons lancé en 2021 notre nouveau portail de formation pour agents de voyages et avons offert de la formation en collaboration avec nos partenaires de l'industrie.

En prévision de la réouverture des frontières, nous avons établi de nouvelles occasions de marketing conjoint avec des professionnels des voyages triés sur le volet dans les marchés et avons diffusé du contenu inspirant sur des canaux professionnels et pour consommateurs ciblant des invités à valeur élevée.

L'excédent de 2020 et les fonds supplémentaires du budget 2021 nous ont permis de repenser notre matériel vidéo pour le diffuser au Royaume-Uni, en France et en Allemagne afin d'augmenter la notoriété et la prise en considération du Canada. De la même

Programme des spécialistes du Canada **En période d'incertitude, les voyageurs se tournent** **encore davantage vers les professionnels des** **voyages pour réserver leurs séjours.**

Au début de la pandémie, nous avons adapté notre programme de formation des professionnels des voyages à une plateforme virtuelle présentant du contenu touristique provenant de toutes les provinces et de tous les territoires, de Parcs Canada et de l'Association touristique autochtone du Canada. Par l'intermédiaire du Programme des spécialistes du Canada, nous avons formé plus de 3 500 conseillers en voyages dans le monde et leur avons fourni les informations les plus récentes au sujet des destinations et des exigences d'entrée aux frontières.

En 2021, nous avons amené notre programme de formation des conseillers de classe mondiale au niveau supérieur pour rehausser l'expérience de formation et améliorer l'expertise de vente des professionnels des voyages. Le programme amélioré présente un contenu actualisé qui couvre des expériences de voyage thématiques comme des voyages sous le signe de la gastronomie, de l'aventure, de la culture autochtone ou encore de l'hiver. Le programme comprend aussi des modules de formation interactifs ainsi que des ressources et des outils conviviaux qui permettent de vendre le Canada plus efficacement.

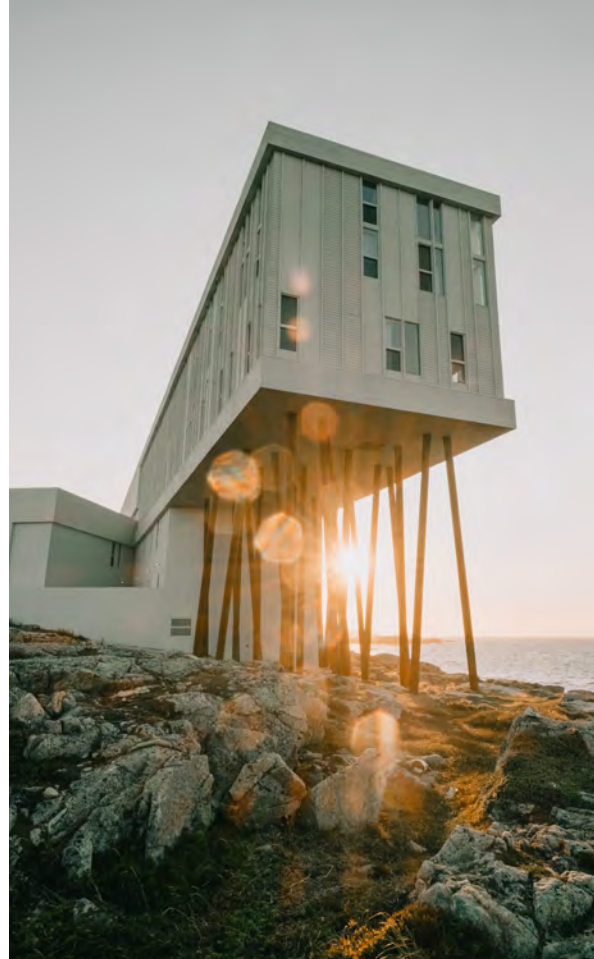
Au début de 2022, le nouveau Programme des spécialistes du Canada interactif présentera aussi du contenu axé sur les expériences de 16 villes canadiennes.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Résultats stratégiques

manière, notre campagne hivernale destinée aux États-Unis a été adaptée pour le marché mexicain; toutefois, le rétablissement des restrictions de voyage en décembre nous a obligés à interrompre la campagne.

Les activités de renforcement de la notoriété sont venues compléter les campagnes de marketing axées sur la vente, organisées à frais partagés avec les professionnels des voyages, nous permettant ainsi de faire progresser davantage les voyageurs dans leur cheminement vers l'achat.



Rendez-vous Canada+

En 45 ans d'existence, l'événement Rendez-vous Canada (RVC) s'est forgé la réputation de premier salon professionnel du secteur touristique canadien.

En 2021, les restrictions relatives aux rassemblements et aux voyages imposées en raison de la pandémie nous ont obligés à transposer notre salon traditionnel en personne sur une plateforme virtuelle. L'événement virtuel a été un succès, réunissant des professionnels des voyages acheteurs de l'étranger et des vendeurs canadiens de produits et services touristiques.

Présenté par l'Association touristique autochtone du Canada, l'événement de cette année a attiré plus de 550 vendeurs de l'Équipe Canada et plus de 440 acheteurs canadiens et étrangers. Proposant des rencontres et des visites virtuelles de stands de vendeurs, cet événement phare du secteur touristique nous a permis de nous assurer que le Canada reste visible dans nos marchés étrangers cibles et, à mesure que les restrictions de voyage sont levées, qu'il demeure une destination de voyage de calibre mondial.

Événements d'affaires

De nombreuses organisations affichent un optimisme prudent relativement au retour des événements d'affaires en personne et des voyages de motivation. Chaque nouvelle vague, chaque nouveau variant entraîne un recul, ce qui fait en sorte que les organisateurs d'événements et les délégués préfèrent rester près de chez eux pour les événements d'affaires.



S'il y a de plus en plus d'activité en lien avec les événements d'affaires, de nombreuses organisations doivent encore régler des problèmes datant de 2020 et gérer des contrats reportés ou annulés. De la même manière, Destination Canada et ses partenaires s'efforcent de sauver les événements prévus qui ont été mis en suspens et de les remettre aux prochaines années tout en tentant de planifier de nouveaux événements pour l'avenir.

Grâce à une présence accrue dans les principaux événements ciblant les planificateurs de réunions et les secteurs prioritaires de l'industrie, nous sommes restés en contact avec les hauts dirigeants et les leaders influents d'entreprises et d'associations internationales afin de dénicher des occasions d'événements pour nos partenaires sur le terrain.



IMEX America

IMEX America est depuis longtemps le plus grand salon professionnel de l'industrie des réunions aux États-Unis.

En 2021, le retour de Destination Canada et de ses partenaires à cet événement a été un moment marquant, non seulement parce que nous avons la plus importante présence canadienne jamais vue (plus de 60 partenaires) et la plus grande superficie d'exposition de toutes, mais aussi parce que c'était le premier événement en personne depuis près de deux ans pour bien des décideurs du secteur.

Au cours de cet événement de trois jours, nous avons donné un avant-goût des saveurs, des attractions et de l'hospitalité qui caractérisent le Canada et qui en font une destination de choix pour les événements d'affaires internationaux. En retour, nous avons pu ouvrir la voie à de nouvelles occasions d'affaires, générer des pistes et trouver sept occasions médiatiques auprès d'acteurs de premier plan du domaine des réunions, des voyages de motivation, des congrès et des expositions.

Nous avons aussi approfondi notre stratégie mondiale des secteurs pour viser les grands événements renommés qui concordent avec les secteurs économiques prioritaires du Canada : les technologies, les sciences de la vie, la fabrication de pointe, l'agroentreprise, les ressources naturelles, et la finance et l'assurance. Ces « événements licornes » génèrent des retombées économiques et sociales concrètes pour les pays hôtes et pourraient servir de catalyseurs pour stimuler la relance économique au Canada. En 2021, nous avons commencé à viser ce type d'événements en collaboration avec les plus grands organismes de marketing de destination municipaux et notre réseau de collègues fédéraux.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Résultats
stratégiques



Édition d'hiver de Motivation Canada

Depuis 2012, Motivation Canada – un événement estival phare organisé par Destination Canada – est une occasion de présenter les destinations canadiennes et d'établir des relations concrètes avec des entreprises clientes et des agences de voyages de motivation internationales.

À la fin de 2021, nous avons élargi le concept en lançant le programme hivernal de Motivation Canada. Durant la première édition de cet événement, tenue à Vancouver et à Whistler, nous avons accueilli 20 acheteurs de voyages de motivation des États-Unis et de l'Europe. Les acheteurs ont pris part à des aventures de plein air parmi les plus exaltantes au Canada, à des expériences culinaires hors pair et à des activités culturelles authentiques.

Résultats : Événements d'affaires

RÉSULTAT SOUHAITÉ	PARAMÈTRE DE MESURE	CIBLE	PART DE LA CIBLE <i>attribuable au financement annoncé dans le budget 2021</i>	RÉSULTAT
À court terme : Cibler les décideurs qui réservent des événements d'affaires	Nombre d'événements d'affaires futurs réservés par des organisations internationales à la fin de l'année	597	s. o.	625
	Valeur des événements d'affaires futurs réservés par des organisations internationales à la fin de l'année	1,19 G\$	s. o.	1,24 G\$

Partenariats

Les partenariats stratégiques définissent notre façon de travailler avec l'industrie pour favoriser le succès collectif : nous continuons donc à veiller à nous aligner sur les priorités de nos partenaires et à mettre à profit leurs investissements. Toutefois, comme nous nous y attendions, la pandémie continue de faire peser d'importantes contraintes budgétaires sur nos partenaires du secteur touristique. Ces contraintes limitent les capacités d'investissement conjoint, et on prévoit qu'elles perdureront dans les prochaines années.

En outre, au fil des ans, et tout particulièrement durant la pandémie, notre façon de nouer des partenariats et l'identité de nos partenaires ont évolué. Avec nos partenaires, nous exécutons des stratégies de marketing conjoint qui permettent le partage de précieux renseignements de marketing, la réduction des coûts et du travail, et des économies d'échelle accrues. L'évolution de notre modèle de partenariat vers un modèle davantage axé sur la pensée systémique a renforcé les retombées de nos activités de marketing et de nos investissements communs, comme le démontrent les quelques exemples présentés dans cette section. Toutefois, en raison des changements apportés à notre modèle, il est impossible de mesurer adéquatement toute la portée des investissements conjoints avec la méthode actuelle basée sur la contribution des partenaires, ce qui concourt au faible ratio d'investissement conjoint avec les partenaires.



Depuis des années, l'Équipe Canada modifie et redéfinit sa stratégie de collaboration, qu'elle considère comme le facteur clé de sa performance sur le marché hautement compétitif du tourisme international. Dans le contexte changeant de la pandémie, nous continuerons de perfectionner cette stratégie aux côtés de nos partenaires pour améliorer la capacité du Canada à tirer son épingle du jeu comme destination touristique.

Résultats : Partenariats

RÉSULTAT SOUHAITÉ	PARAMÈTRE DE MESURE	CIBLE	RÉSULTAT
À court terme, moyen terme et long terme : Alignement des partenaires	Ratio de co-investissement des partenaires	1:1	0,3:1

WestJet : Prêt à découvrir le Canada

Nous nous sommes associés à WestJet dans le cadre d'une campagne visant à inciter les Canadiens à visiter des destinations au pays et à vivre des expériences qui ne sont qu'à un vol de distance sur les ailes de WestJet.

À l'heure où les Canadiens cherchaient à visiter leurs amis et leur famille ou à explorer le pays à nouveau, la campagne tirait profit de cet intérêt en insistant sur la diversité des paysages et des expériences dans chacune des destinations canadiennes desservies par WestJet. De plus, les partenaires de marketing de destination provinciaux, territoriaux et municipaux ont eu l'occasion de toucher un public national de personnes ayant l'intention de voyager à court terme au pays par l'intermédiaire de campagnes personnalisées qui ont accru la notoriété et la popularité de leurs destinations respectives.

**Association touristique autochtone du Canada : L'Original Original**

Dans le cadre d'un partenariat à long terme, nous avons approfondi notre collaboration avec l'Association touristique autochtone du Canada (ATAC) grâce à un investissement de marketing de 2,95 millions de dollars pour aider les entreprises touristiques autochtones à se remettre sur pied. Comprenant un financement coopératif ainsi qu'une contribution en nature, l'investissement a permis à l'ATAC d'aller de l'avant avec sa campagne de marketing estivale, *L'Original Original*. Incarnant l'esprit des expériences de voyage autochtones de l'ensemble du Canada, la campagne faisait la promotion d'exploitants d'entreprises touristiques des quatre coins du pays.

Virtuoso : Boundless

Dans le cadre de notre programme américain, nous avons collaboré avec Virtuoso, un partenaire clé du secteur des voyages, à la création d'un supplément de magazine en édition spéciale intitulé *Boundless*.

Rejoignant un réseau mondial d'agences spécialisées dans les voyages de luxe et axés sur l'expérience, la publication de Virtuoso était un choix tout naturel pour cibler le segment des voyages de luxe et mettre en valeur les expériences de voyage légendaires dont regorge le Canada. En versions papier et numérique, le magazine présentait du contenu mettant en vedette des destinations canadiennes avec des textes enlevants superbement mis en page.

Aux États-Unis, *Boundless* a ensuite été repris dans le *Washington Post*, le *Financial Times* et le *Robb Report*. Si l'objectif premier du partenariat était de séduire le segment à valeur élevée des voyages de luxe et de motivation aux États-Unis, le contenu a également été adapté pour certains autres marchés étrangers.

Expedia : plateforme de contenu sur le Canada

Grâce à un plan d'affaires conjoint, Expedia, Destination Canada et nos partenaires ont travaillé ensemble dans un cadre de partenariat conçu pour réaliser des objectifs commerciaux mesurables et assurer la croissance de l'économie du tourisme du Canada.

En 2020, nous avons lancé notre première plateforme sur le Canada avec Expedia destinée à un public canadien. Cette plateforme de contenu puissante et conviviale est le fruit d'une collaboration étroite avec nos partenaires des 13 provinces et territoires ainsi qu'avec l'Association touristique autochtone du Canada et le Conseil canadien du ski.

Le programme tire profit du public actuel d'Expedia, tentant d'attirer l'attention des consommateurs vers la fin du processus de planification afin de générer des réservations supplémentaires dans les destinations partenaires canadiennes. En 2021, nous avons aussi lancé des plateformes Expedia dans des marchés étrangers, notamment aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne.

Nous appuyant sur notre relation avec Expedia, nous avons mené, à l'été 2021, une campagne nationale



visant les invités à valeur élevée et les membres d'Expedia dans nos États américains principaux. La campagne visait à accroître la prise de connaissance et à inspirer les gens à voyager de nouveau au Canada, une fois les restrictions levées. En août 2021, lorsque les frontières ont été rouvertes aux voyageurs américains, nous avons actualisé notre message pour convertir l'intérêt et la notoriété en réservations concrètes.

La campagne a donné l'occasion aux partenaires de co-investir dans le cadre d'un plan d'affaires conjoint avec Expedia et de profiter de la visibilité générée par notre investissement. De l'été 2020 à l'été 2021, les partenaires ont co-investi ainsi plus de 5 millions de dollars.

Google et l'Équipe Canada

Destination Canada et ses partenaires de l'Équipe Canada ont travaillé plus intelligemment et fort pour rebâtir l'économie du tourisme. Dans le cadre d'un plan d'affaires conjoint avec Google, nous avons investi et collaboré pour réaliser des objectifs commerciaux ambitieux, mesurables, limités dans le temps et appuyés par les données, la technologie, les mesures et les plateformes médiatiques de Google.

Grâce à une approche concertée visant à regrouper le travail de l'Équipe Canada, nous pilotons un partenariat stratégique qui fournit des enseignements importants et améliore notre maturité numérique collective. Les tendances, les données et les perspectives technologiques provenant du géant des technologies nous fournissent des renseignements de qualité supérieure qui nous permettent de bien comprendre nos publics cibles et de mener des stratégies accélérant la reprise. L'ampleur de cet investissement conjoint a permis à tout le monde de bénéficier d'une valeur ajoutée, d'analyses pertinentes et d'économies de coûts.

Développement des destinations

Le marché des expériences touristiques canadiennes concurrentielles à l'échelle mondiale est encore sous-développé et concentré dans une poignée de régions, pendant une ou deux saisons seulement.

En dépit de près de deux ans de ravages infligés à l'industrie par la pandémie, le secteur touristique continue d'offrir un excellent potentiel de croissance à long terme. Pour aider les entreprises touristiques à croître et être source de prospérité pour les communautés, il faut proposer des expériences et des destinations qui plaisent aux invités à valeur élevée, dans plusieurs saisons et en accord avec les aspirations des communautés hôtes.

Pour aider les destinations touristiques canadiennes à améliorer leur compétitivité à l'échelle mondiale, nous avons assumé de nouvelles responsabilités en matière de développement stratégique et de gestion des destinations. Au fil des ans, nous collaborerons avec d'autres organismes – publics, privés et à but non lucratif – pour élaborer une stratégie complète de développement de destinations qui permettra aux entreprises touristiques de prospérer et aux cultures locales de fleurir, et qui donnera envie aux communautés d'accueillir des invités du monde entier.

En 2021, nous avons rencontré de nombreux partenaires de divers secteurs et de tous les ordres de gouvernement dans l'objectif d'établir des relations et d'échanger sur les perspectives nationales concernant la relance et la résilience du tourisme.

Cela comprend les grandes tendances qui influencent notre avenir, comme l'importance des communautés, les principes du tourisme régénérateur et l'attraction d'investissements. Nous avons aussi élaboré des cadres pour mesurer et améliorer le potentiel de développement des destinations.

Notre travail de la dernière année a préparé le terrain à l'amélioration de la compétitivité du Canada à long terme et à l'instauration de conditions favorables au véritable épanouissement des destinations.



Données et analytique

Destination Canada joue un rôle important en tant que fournisseur d'information utile et fiable à l'industrie, aux gouvernements, aux partenaires, aux médias et à ses équipes internes.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Résultats
stratégiques

En 2021, nous avons continué de fournir un flux considérable de données, d'études et d'analyses (veilles stratégiques, renseignements sur la concurrence, tendances de l'industrie, analyses de marché et prévisions de recettes) aux gouvernements, aux associations et aux entreprises de l'industrie afin de les aider à surmonter la pandémie et ses défis.

En mars 2021, nous avons publié le rapport *Revisiter le tourisme : L'économie du tourisme du Canada un an après le début de la pandémie mondiale*, qui présentait l'état du secteur touristique du Canada et l'importance du tourisme pour la vie et les moyens de subsistance de tous les Canadiens. Plus tard dans l'année, nous avons publié le rapport de tendances intitulé *Le grand virage du tourisme : principales tendances qui dessinent l'avenir de l'industrie touristique du Canada*, qui présentait les changements dans les grandes forces mondiales, les tendances du secteur touristique et les comportements des consommateurs.

Nous avons amélioré notre plateforme de renseignements sur les visiteurs en y ajoutant des points de données pour mieux évaluer les habitudes de consommation des voyageurs, nous avons brossé le portrait des publics cibles à valeur élevée dans chacun de nos marchés, nous avons mis au point un programme de recherche pour soutenir notre nouveau rôle dans le développement des destinations, et nous avons établi le profil des publics ciblés pour les événements d'affaires.

En outre, dans l'optique de notre objectif consistant à devenir un organisme axé sur les renseignements, nous avons établi une stratégie relative aux données qui soutient notre capacité de transformer nos façons de mener nos activités dans l'avenir, en nous basant sur l'offre et la demande. Cette stratégie orientera nos interactions avec les voyageurs et nos partenaires, et elle fournira des renseignements tirés des données sur le développement économique qui nous permettront de faire du Canada une destination plus concurrentielle.


En chiffres

350+ 
jeux de données spécialement
sélectionnés

415 
publications

75 000 
téléchargements

40 
partenaires de
recherche

233 000 
petites et
moyennes
entreprises

1 500+ 
organes médiatiques

Contrôles de la direction

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

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 d'entreprise 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.

Les répercussions majeures de la pandémie sur le tourisme et sur le contexte dans lequel nous menons nos activités ont nécessité une mise à jour de la liste de risques au milieu de l'année 2021. Les nouveaux risques figurent dans le plan d'entreprise 2021-2025 modifié, approuvé en novembre 2021.

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 en 2021 :

RISQUES AUTRES QUE FINANCIERS

Conjoncture économique et géopolitique mondiale

● 2021

● 2020

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, un événement sanitaire mondial, ou encore des perturbations sur le plan de la sécurité qui nuiraient aux voyages vers le Canada et à l'intérieur du pays.

Mesures d'atténuation prises : Nous avons utilisé la recherche et l'analyse de données pour prendre des décisions sur les occasions les plus prometteuses pour le Canada au niveau national et international, vu les fluctuations qui ont marqué l'année. 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 2021. Nous avons soutenu l'industrie en lui fournissant de la recherche, des renseignements, des outils, des ressources liées aux médias et des occasions de vente pour nos partenaires, et l'industrie dans son ensemble, ce qui a contribué à maintenir les entreprises en activité pendant cette période critique.

Pandémie

● 2021

● 2020 s. o.

Il existe un risque que nous ne soyons pas en mesure de faire efficacement la promotion du Canada dans la « nouvelle normalité », en raison de la perturbation de la demande pour des voyages intérieurs et internationaux causée par la pandémie de COVID-19. Le Canada devra affronter une concurrence internationale féroce pour attirer les visiteurs une fois les frontières rouvertes ainsi qu'une diminution de l'infrastructure, des talents, des capacités et des systèmes visant à assurer le déplacement des visiteurs en raison de l'interruption liée à la pandémie.

Mesures d'atténuation prises : Nos investissements et les révisions que nous avons apportées à notre budget tout au long de l'année étaient fondés sur les données. Nous avons commencé à investir dans une stratégie visant à améliorer l'accès aérien et à augmenter le nombre de vols directs en provenance de nos marchés cibles. Dans le cadre de cette stratégie, nous avons mené de nouvelles campagnes de marketing en partenariat avec WestJet et Air Canada en 2021.

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

Confiance des intervenants

● 2021 ● 2020 s. o.

Il existe un risque que notre capacité à soutenir une industrie touristique canadienne dynamique et rentable ne réponde pas aux attentes des intervenants, ce qui nuirait à notre réputation.

Mesures d'atténuation prises : Nous avons continué de communiquer régulièrement avec nos principaux intervenants pour veiller à l'harmonisation de la stratégie et des tactiques. Tout au long de l'année, nous avons organisé des webinaires pour les principaux partenaires de l'industrie et les petites et moyennes entreprises afin de présenter les résultats de nos initiatives de renseignements et d'analytique. Nous avons rencontré les intervenants gouvernementaux à intervalles réguliers pour les informer des progrès de nos priorités stratégiques. Nous avons continuellement révisé notre stratégie en fonction des commentaires de nos intervenants pour toujours mieux répondre à leurs attentes.

Réorientation stratégique

● 2021 ● 2020 s. o.

Il existe un risque que notre stratégie change et que le financement et les ressources nécessaires à l'exécution ne soient pas alignés pour réaliser efficacement notre mandat. Notre dépendance à l'égard des partenaires dans le contexte du développement des destinations et du mandat plus large entraîne des difficultés pour atteindre les objectifs et gérer les relations.

Mesures d'atténuation prises : Nous avons confirmé notre mandat auprès de l'actionnaire, puisque les restrictions de voyage mises en place en 2020 se sont poursuivies en 2021. Il était difficile de prédire avec exactitude à quel moment le financement additionnel ponctuel du budget fédéral 2021 serait entièrement approuvé et disponible pour Destination Canada; nous avons donc géré notre budget à même la trésorerie tout au long de l'année. Nous avons également rencontré des partenaires de divers secteurs de l'industrie et ordres de gouvernement dans l'objectif d'établir des relations et d'échanger sur les perspectives de relance et la résilience du tourisme. Nous avons discuté des grandes tendances qui influencent notre avenir, comme le rôle des communautés, les principes du tourisme régénérateur, l'attraction d'investissements et les cadres de mesure et d'amélioration du potentiel de développement des destinations.

Efficacité du marketing

● 2021 ● 2020

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

Mesures d'atténuation prises : En collaboration avec nos partenaires et en consultation avec nos comités consultatifs, nous nous sommes efforcés de relever les défis présentés par 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 invités et stimuler les voyages au Canada.

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

Mesure du rendement

● 2021 ● 2020

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 prises : 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 travaillé avec nos partenaires pour mesurer l'incidence de notre marketing collectif grâce à un meilleur processus de communication et d'analyse de données.

Gestion des changements

● 2021 ● 2020

Il existe un risque que nos besoins dynamiques et changeants en matière de compétences et de talents pour soutenir notre réorientation stratégique nuisent à l'efficacité et à l'efficacité de notre organisme. La dynamique actuelle pourrait influencer notre capacité à recruter les bons talents, à susciter leur engagement et à les retenir. En effet, il y a une forte concurrence sur le marché pour ces nouvelles habiletés et expériences recherchées.

Mesures d'atténuation prises : Nous avons continué de miser 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. En 2021, nous avons observé un taux de roulement accru au sein des postes de gestion, puisqu'il était difficile de rivaliser avec les perspectives externes étant donné la taille et la structure de l'organisme. Nous avons aussi continué de former plus de personnel en gestion de projets, ce qui nous a permis d'élaborer des plans de projets agiles et d'établir des responsabilités claires. De cette façon, nous avons pu faire avancer beaucoup de nos priorités stratégiques en 2021.

Gestion des partenariats et des relations

● 2021 ● 2020

En raison de notre dépendance à l'égard des partenariats stratégiques et du nombre et de la complexité de ces accords, les risques associés à la gestion des contrats et des accords de partenariat augmentent. Alors que nous nous efforçons de partager nos travaux de recherche, de collaborer et de communiquer de nouvelles manières et avec de nouveaux intervenants de l'économie du tourisme, les risques associés à la gestion de ces relations avec autant d'acteurs augmentent également.

Mesures d'atténuation prises : Nous avons continué de faire évoluer notre modèle de partenariat en tenant compte des activités et des investissements communs, dans l'objectif d'améliorer la compétitivité de l'Équipe Canada sur le marché touristique mondial. En raison des défis posés par les restrictions de voyage liées à la COVID-19, nous avons continué de choisir judicieusement des partenaires qui peuvent améliorer nos chances d'attirer des invités à valeur élevée provenant de nos marchés cibles, comme le démontrent les exemples présentés dans la section « Partenariats » du présent rapport annuel.

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

RISQUE FINANCIER

Devise

● 2021 ● 2020

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 prises : Nous avons maintenu un portefeuille d'investissements 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.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Contrôles de
la direction



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

Modernisation de notre cadre de gestion des risques d'entreprise

Dans le contexte des répercussions continues de la pandémie et des changements majeurs dans le paysage du tourisme, nous avons à nouveau révisé notre liste de risques à la fin de l'année 2021. Cette révision était nécessaire pour mieux refléter notre nouvelle réalité et permettre l'harmonisation avec notre stratégie renouvelée pour 2022 et la suite.

Le nouveau cadre de gestion des risques va au-delà des risques organisationnels et financiers habituels; il classe les risques stratégiques dans quatre catégories :

- **Risques économiques**

Cette catégorie englobe les changements dans la conjoncture macroéconomique, comme les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, la géopolitique et les grands événements mondiaux qui pourraient entraîner des répercussions négatives sur les stratégies d'affaires, les activités et les investissements. Il existe un risque que les activités de Destination Canada n'améliorent pas les résultats dans le secteur du tourisme, en raison de la concurrence féroce d'autres pays et du fait que d'autres secteurs du Canada se disputent le même bassin limité de main-d'œuvre et d'investissements en capital.

- **Risques environnementaux**

Cette catégorie englobe les effets des changements climatiques, la réduction des émissions et la durabilité de la chaîne d'approvisionnement. Il y a un risque que les activités touristiques dont Destination Canada fait la promotion aient des répercussions négatives sur les ressources touristiques présentées.

- **Risques sociaux**

Cette catégorie porte sur la gestion des relations de travail, de la diversité et de l'inclusion. Il y a un risque que les activités courantes et de promotion du tourisme de Destination Canada ne tiennent pas compte de toutes les parties concernées, ne soient pas équitables à l'égard de toutes les personnes et communautés locales touchées ou que l'organisme n'attire pas une main-d'œuvre diversifiée.

- **Risques liés à la gouvernance**

Cette catégorie porte sur le leadership, les contrôles internes et l'éthique pour encourager une meilleure responsabilisation et une transparence accrue. Il y a un risque que les activités de gouvernance de Destination Canada ne tiennent pas compte de l'évolution rapide du contexte commercial mondial et qu'elles nuisent ainsi à l'efficacité et à l'efficience globales de l'organisme.

Cette mise à jour de notre liste de risques figure dans notre plan d'entreprise 2022-2026. Les mesures d'atténuation prises pour remédier à ces risques seront présentées dans notre rapport annuel 2022.

Audits et examens

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Contrôles de la direction

AUDIT DU TRAVAIL INTELLIGENT

La pandémie a mis en lumière les pratiques facilitant le télétravail efficace, ce qui nous a amenés à demander un audit du travail intelligent. Mené par un cabinet externe, l'audit vérifiait si nous avions des pratiques favorisant l'attraction et la rétention de talents, si le personnel disposait des compétences nécessaires pour s'épanouir dans ce nouvel environnement de travail et si nous disposions de la technologie et des outils adéquats pour travailler d'une manière efficace, efficace, sécuritaire et propice à la collaboration entre les équipes internes et les intervenants externes.

L'audit du travail intelligent a déterminé que nous possédions les contrôles adéquats pour atténuer les risques liés aux technologies de l'information et aux ressources humaines. Il est cependant recommandé à Destination Canada de numériser ses processus manuels pour améliorer l'efficacité, de mettre en place des mesures de référence de l'industrie relatives à l'attraction et à la rétention de talents et de continuer à faire du recrutement pour pourvoir les postes prioritaires afin d'atténuer la pression liée à la charge de travail sur le personnel.

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ, INCLUSION ET SENSIBILISATION À LA CULTURE AUTOCHTONE

Dans un contexte social en constante évolution, nous continuons de prendre des mesures pour présenter un portrait authentique et représentatif du Canada. Nous reconnaissons aussi que nous devons revoir nos pratiques internes pour faire de Destination Canada un meilleur organisme.

En 2020, nous avons fait appel à 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. Ce travail a pris fin en 2021. L'examen a notamment révélé que les employés étaient impatients d'agir concrètement et qu'ils souhaitaient profiter des occasions de parfaire leurs connaissances et d'échanger sur leurs points de vue. Destination Canada possède un comité d'employés qui participe à définir sa stratégie et son plan d'action en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Après la découverte de sépultures anonymes sur les sites d'anciens pensionnats autochtones au Canada en 2021, nous avons tenu une réunion spéciale avec l'ensemble du personnel pour parler du rôle que nous jouons dans la promotion de la réconciliation. Nous devons entre autres reconnaître l'incidence passée et actuelle du racisme et de la discrimination sur les peuples autochtones au Canada. Nous avons invité les employés à prendre connaissance des appels à l'action lancés par la Commission de vérité et réconciliation du Canada, de même que de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. Une séance de formation spéciale sur la réconciliation a eu lieu pour faire avancer la conversation et soutenir les employés dans leur apprentissage.

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).

En 2021, l'industrie du tourisme a continué de subir les 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 2020 et au budget tel qu'il est présenté dans notre plan d'entreprise 2021-2025.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

La valeur des actifs financiers a diminué de 11,2 millions de dollars, soit de 27 %. Ce changement s'explique par un solde de trésorerie largement inférieur, de 11,1 millions de dollars en 2021 contre 37,8 millions de dollars en 2020, résultat d'une sous-utilisation du budget de 2020 en raison des restrictions de voyage. Il est donc resté plus de fonds accumulés à la fin de l'exercice.

La valeur totale du passif a augmenté de 11,9 millions de dollars par rapport à 2020. Cette hausse provient avant tout d'une augmentation considérable des comptes créditeurs liés aux fournisseurs, attribuable à la hausse des dépenses liées aux programmes au quatrième trimestre, lorsque les voyages ont repris, et au calendrier des décaissements.

La valeur des actifs non financiers a diminué de 1,3 million de dollars, soit de 19 %, par rapport à 2020. C'est signe d'une baisse des charges payées d'avance à la fin de l'exercice. Celles-ci sont principalement liées aux fonds déboursés dans le cadre de nos accords de partenariat avec des organismes de marketing provinciaux, territoriaux et de destination, dont les programmes s'étendent sur deux exercices financiers de Destination Canada (2021 et 2022), ainsi qu'aux dépenses relatives aux salons professionnels. Les versements en espèces aux partenaires pour les programmes n'ayant pas encore eu lieu au 31 décembre 2021 sont classés comme des charges payées d'avance.

Par conséquent, nous affichons au 31 décembre 2021 un excédent accumulé de 12,2 millions de dollars. Il s'agit d'une diminution de 24,4 millions de dollars par rapport à l'excédent accumulé au 31 décembre 2020, lequel a été utilisé pour financer les activités des

programmes en 2021. L'excédent accumulé provient principalement des efforts de marketing reportés à 2022 en raison des restrictions de voyage et des fermetures de frontières dues à la pandémie. La majorité de l'excédent est destinée à être réinvestie dans le marché américain des voyages d'agrément, le marketing général et les campagnes de marketing au pays. 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 2021, nous avons enregistré un déficit comptable de 24,3 millions de dollars, alors que le déficit prévu était de 26,1 millions. Le budget présenté dans l'état des résultats est notre budget initial, qui ne comprend pas les fonds supplémentaires provenant du budget 2021. Nous avons prévu recevoir une partie de ces 100 millions en 2021; toutefois, le financement n'a pas été entièrement approuvé avant décembre. Pour continuer à exécuter les programmes prévus et embaucher du personnel supplémentaire à cette

fin, nous avons dépensé 14,3 millions de dollars de ce financement spécial en 2021, ce qui explique la différence entre les 96,2 millions de dollars reçus en crédits et les 110,5 millions de dollars de crédits qui sont comptabilisés dans l'état des résultats.

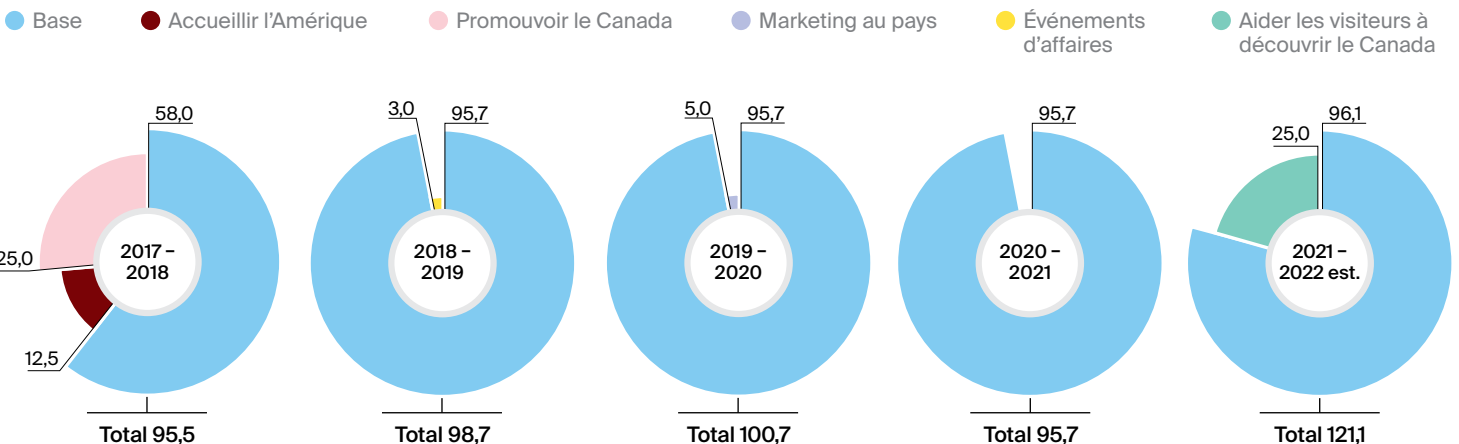
Les produits totaux ont dépassé les prévisions de 1,7 million de dollars, principalement parce que les produits provenant des partenaires étaient légèrement plus élevés que prévu. Nous n'avions prévu aucun produit provenant des partenaires en 2021, sachant que les budgets de ces derniers étaient considérablement réduits en 2021, 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.

Crédits parlementaires selon l'exercice du gouvernement du Canada

(en millions de dollars canadiens)



Pour l'exercice 2021-2022 du gouvernement, nous avons reçu notre financement de base de 96,2 millions de dollars ainsi qu'un financement spécial de 25 millions de dollars du budget fédéral 2021 pour aider les visiteurs à découvrir le Canada.

Le graphique précédent 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 leurs autres revenus ayant chuté soudainement en mars 2020, et leurs niveaux d'activité ayant été plus faibles en 2021.

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 2021, la partie de ces contributions reçue en espèces se chiffrait à 1,5 million de dollars, comparativement à 3,1 millions en 2020. Comme le montre le graphique, nos produits provenant des partenaires ont dépassé de 1,5 million de dollars ce qui était prévu au budget, ce qui est encore nettement en deçà des niveaux de produits des trois dernières années.

Produits en espèces provenant des partenaires

(en millions de dollars canadiens)



Charges

Les charges totales (excluant l'amortissement) ont augmenté de 57,0 millions de dollars pour atteindre 137,2 millions de dollars en 2021, une hausse de 71 % par rapport à 2020. Cette hausse était attribuable à la reprise des voyages, qui a mené à une augmentation des investissements dans les activités de marketing et de ventes, de même qu'à de nouveaux investissements dans la recherche et l'analytique ainsi que dans la gestion des destinations.

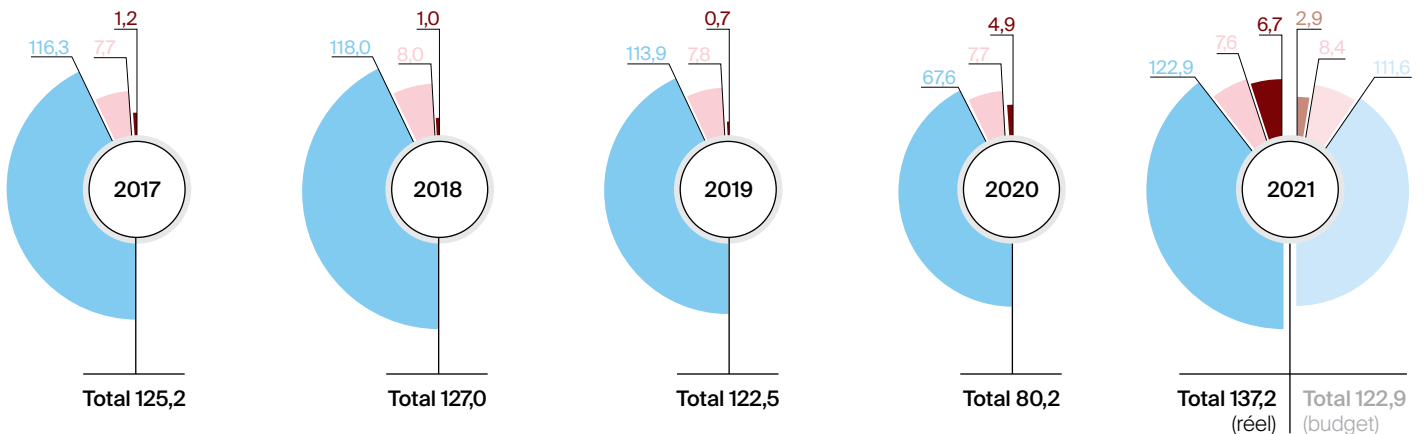
Le changement le plus important est une augmentation de 55,4 millions de dollars des dépenses liées au marketing et aux ventes par rapport à l'an dernier. En effet, les salons professionnels, les campagnes de marketing et autres programmes ont repris à mesure que davantage de Canadiens et de voyageurs de nos marchés cibles étaient vaccinés et que certaines restrictions de voyage étaient levées.

Le coût de nos services généraux (excluant l'amortissement) a diminué de 0,1 million de dollars par rapport à 2020. Les dépenses de 7,6 millions de dollars engagées en 2021 représentent 5 % des charges totales (excluant l'amortissement), plutôt que la proportion de 7 % prévue au budget. Cela reflète la forte hausse des charges liées au marketing et aux ventes décrite ci-dessus plutôt qu'un changement des charges liées aux services généraux. Les charges liées aux services généraux étaient pour leur part inférieures de 0,8 million de dollars à ce que prévoyait le budget, malgré l'augmentation des dépenses liées aux programmes. Le reste de notre budget (5 %) a été consacré à la stratégie, à l'analytique et à la gestion des destinations. Nous continuons d'affecter la majeure partie de notre financement au marketing et aux ventes, et de mener toujours plus efficacement nos activités pour continuer de dépasser notre objectif de 90 % de charges liées aux programmes.

Charges

(excluant l'amortissement, en millions de dollars canadiens)

● Marketing et ventes ● Services généraux ● Stratégie, analytique et gestion des destinations





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

9 mars 2022

La direction de la Commission canadienne du tourisme (la Commission) 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 Commission. Ces systèmes et pratiques visent également la protection et le contrôle des actifs et le déroulement efficace des activités de la Commission. Par ailleurs, le comité d'audit et du risque, nommé par le conseil d'administration, veille aux activités d'audit interne de la Commission et remplit les autres obligations qui lui sont confiées.

L'auditeur externe de la Commission, 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, Finances et Gestion
du risque, et chef des services financiers,*



Anwar Chaudhry

Bureau du
vérificateur général
du CanadaOffice of the
Auditor General
of Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre du Tourisme et ministre associé des Finances

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 2021, 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 2021, 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 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,



Sophie Bernard, CPA, CGA
Directrice principale

Vancouver, Canada
9 mars 2022

État de la situation financière

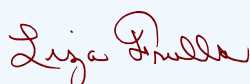
Au 31 décembre 2021
(en milliers de dollars canadiens)

RAPPORT FINANCIER
État de la situation financière

	Note	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Actifs financiers			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	11 118	37 784
Créances			
Partenaires		535	1 306
Gouvernement du Canada		16 376	418
Autres		14	1
Actif au titre des prestations constituées	8	1 934	1 450
Placements de portefeuille	5	541	713
		30 518	41 672
Passifs			
Créditeurs et charges à payer			
Fournisseurs		16 698	3 427
Rémunération des employés		2 246	2 182
Gouvernement du Canada		—	75
Passif au titre des prestations constituées	8	3 783	3 749
Produits reportés		569	1 845
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail		384	482
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations		164	164
		23 844	11 924
		6 674	29 748
Actifs financiers nets			
Actifs non financiers			
Charges payées d'avance	3	4 573	5 697
Immobilisations corporelles	7	959	1 136
		5 532	6 833
Excédent accumulé	10	12 206	36 581

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



Liza Frulla

51 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 2021	2021	2020
Produits				
Produits provenant de partenaires		–	1 537	3 143
Autres		1 047	1 169	1 361
		1 047	2 706	4 504
Charges				
Marketing et ventes	12			
	11	111 635	122 927	67 567
Services d'entreprise		8 384	7 559	7 712
Stratégie, analytique et gestion de destinations		2 914	6 690	4 937
Amortissement des immobilisations corporelles		342	313	330
		123 275	137 489	80 546
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada		(122 228)	(134 783)	(76 042)
Crédits parlementaires	9	96 160	110 495	95 666
(Déficit) excédent pour l'exercice		(26 068)	(24 288)	19 624
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice		36 530	36 530	16 906
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	10	10 462	12 242	36 530

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	2021	2020
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice		51	(194)
Gains non réalisés (pertes non réalisées) attribuables au cours du change		(36)	51
Montants reclassés dans l'état des résultats		(51)	194
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice		(87)	245
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) à la fin de l'exercice	10	(36)	51

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 2021	2021	2020
(Déficit) excédent pour l'exercice		(26 068)	(24 288)	19 624
Acquisition d'immobilisations corporelles	7	(190)	(136)	(57)
Amortissement des immobilisations corporelles	7	342	313	330
Cession nette d'immobilisations corporelles	7	—	—	4
		152	177	277
Effet de la variation des autres actifs non financiers				
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance		4 284	1 124	(3 976)
		4 284	1 124	(3 976)
(Pertes de réévaluation nettes) gains de réévaluation nets		(16)	(87)	245
(Diminution) augmentation des actifs financiers nets		(21 648)	(23 074)	16 170
Actifs financiers nets au début de l'exercice		29 748	29 748	13 578
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice		8 100	6 674	29 748

État des flux de trésorerie

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

**RAPPORT
FINANCIER**
État des flux
de trésorerie

	Note	2021	2020
Activités de fonctionnement :			
Rentrées de fonds :			
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	9	96 160	95 666
Partenaires		1 032	4 811
Autres		851	886
Intérêt		221	377
		<u>98 264</u>	<u>101 740</u>
Sorties de fonds :			
Paiements en espèces aux fournisseurs		(109 338)	(80 982)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés		(15 541)	(14 893)
Flux de trésorerie (affectés aux) provenant des activités de fonctionnement		<u>(26 615)</u>	<u>5 865</u>
Activités d'investissement en immobilisations :			
Acquisition d'immobilisations corporelles		(136)	(57)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations		<u>(136)</u>	<u>(57)</u>
Activités de placement :			
Acquisition de placements de portefeuille		172	90
Flux de trésorerie provenant des activités de placement		<u>172</u>	<u>90</u>
(Pertes de réévaluation nettes) gains de réévaluation nets pour l'exercice		(87)	245
(Diminution) augmentation nette de la trésorerie durant l'exercice		<u>(26 666)</u>	<u>6 143</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		<u>37 784</u>	<u>31 641</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		<u>11 118</u>	<u>37 784</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers

31 décembre 2021

**RAPPORT
FINANCIER**
Notes afférentes
aux états financiers

1. Pouvoirs, objectifs et instructions

La Commission canadienne du tourisme (la Commission), 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 Commission est mandataire de Sa Majesté du chef du Canada. Toutes les obligations de la Commission sont donc les obligations du Canada. La Commission n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Comme il est précisé à l'article 5 de la *Loi*, la Commission 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 Commission 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 Commission 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 Commission 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 Commission 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 Commission 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 quand ils sont assortis de critères d'admissibilité et de stipulations qui créent une obligation répondant à la définition d'un passif. Les crédits parlementaires affectés sont comptabilisés à titre de produits reportés lorsque les stipulations donnent lieu à un passif. Les crédits parlementaires affectés sont comptabilisés à mesure que le passif lié aux stipulations est réglé.

Comme la date de fin d'exercice de la Commission est le 31 décembre, alors que celle du gouvernement du Canada est le 31 mars, la Commission 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 Commission n'est pas autorisée à excéder les crédits parlementaires approuvés.

b) Produits provenant des partenaires

La Commission mène des activités de marketing en partenariat avec divers organismes canadiens et étrangers. Lorsque la Commission 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 recouvrés auprès de partenaires qui partagent des locaux avec la Commission, 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 Commission ne se couvre pas contre les risques de fluctuation des taux de change. Voir la note 6.

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. Voir la note 7.

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 2021 et 2020, 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 Commission 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.

I) Avantages sociaux futurs

La Commission 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 Commission cotise annuellement à certains régimes de retraite selon ce que précise l'évaluation actuarielle visant à déterminer les cotisations nécessaires pour que la Commission 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 2021, la DMERCA a été évaluée à 0,0 an (0,0 an en 2020) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission (RRS), à 13 ans (14 ans en 2020) pour le régime de retraite des employés de la Commission au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), sans objet (21 ans en 2020) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 14 ans (14 ans en 2020) pour les prestations de départ et à 14 ans (14 ans en 2020) pour les prestations de congé de maladie.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni participent aux régimes de retraite à prestations déterminées d'Affaires mondiales Canada administrés par le

gouvernement du Canada. Les actifs de ces régimes ne peuvent être répartis parmi les employeurs participants; il s'agit de régimes de retraite multi-employeurs, qui sont comptabilisés à titre de régimes à cotisations déterminées. Les cotisations de la Commission 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 Commission 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 Commission à l'égard de ces employés, et elles sont passées en charges au cours de l'exercice où les services sont rendus.

Les gains et les pertes déterminés lors de la réduction d'un régime sont comptabilisés durant la période de compression. Voir la note 8.

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. Voir la note 13.

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 Commission est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Les opérations de la Commission avec ces entités sont effectuées dans le cours normal de ses activités et sont comptabilisées à la valeur d'échange. Voir la note 16.

Les apparentés comprennent également les principaux dirigeants qui ont le pouvoir de planifier, de diriger et de contrôler les activités de la Commission ainsi que les membres de leur famille proche. La Commission 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 Commission 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 Commission 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

Charges liées au marketing et aux ventes

Au début de 2021, la Commission a continué ses activités de marketing principalement axées sur le marché des voyages au pays. Au second semestre, les plans de marketing ont été étendus pour inclure le marché des États-Unis. À l'automne, un financement spécial a été approuvé pour veiller à ce que le Canada soit la destination de choix lorsque les voyages intérieurs et internationaux reviendront à des niveaux normaux au cours des prochaines années. L'augmentation des dépenses pour les campagnes de marketing visant à aider les Canadiens et les autres visiteurs à explorer le pays a entraîné une augmentation de 55 360 000 \$ des charges liées au marketing et aux ventes. Au 31 décembre 2021, le total des charges liées au marketing et aux ventes se chiffrait à 122 927 000 \$ (67 567 000 \$ en 2020). Voir la note 11.

Charges payées d'avance

En 2020, la Commission 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 étaient responsables de mettre en œuvre des programmes de marketing dirigés à l'échelle locale en 2020-2021. Les programmes de marketing se sont achevés à l'automne 2021, ce qui a entraîné une diminution des charges payées d'avance à la fin de l'exercice. Au 31 décembre 2021, le total des charges payées d'avance se chiffrait à 4 573 000 \$ (5 697 000 \$ en 2020). Un montant de 3 911 000 \$ (5 070 000 \$ en

2020) du solde payé d'avance concerne les charges liées au marketing et aux ventes, à la stratégie, à la recherche et à la gestion des destinations, et un montant de 662 000 \$ (627 000 \$ en 2020) du solde concerne les charges liées aux services d'entreprise.

Obligations contractuelles

La Commission a augmenté la valeur des contrats et des honoraires en raison de l'intensification du marketing sur le marché touristique des États-Unis aux troisième et quatrième trimestres de 2021 et en prévision de l'intensification du marketing sur les marchés touristiques étrangers en 2022.

Au 31 décembre 2021, les obligations contractuelles totales de la Commission totalisaient 96 171 000 \$ (62 616 000 \$ en 2020). Voir la note 14.

Incidence actuelle et future sur le fonctionnement

Un financement supplémentaire de 100 000 000 \$ a été approuvé en 2021 dans le but d'aider les visiteurs à découvrir le Canada. Ce financement doit être dépensé sur trois exercices financiers du gouvernement fédéral. La Commission a commencé à utiliser ces fonds au quatrième trimestre de 2021 pour cibler les voyageurs d'agrément étrangers et les voyageurs canadiens, et elle prévoit dépenser le reste des fonds d'ici 2024. La Commission se concentrera sur les domaines suivants avec ces fonds supplémentaires : la stabilité du réseau d'organismes de marketing de destination municipaux, le rétablissement de liens entre les Canadiens, le marketing à l'étranger et le marketing aux États-Unis.

Nous ne savons pas à l'heure actuelle quelles seront la durée et l'ampleur de l'incidence future de la pandémie sur le fonctionnement de la Commission. 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 Commission.

4. Trésorerie et équivalents de trésorerie

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2021	2020
Soldes bancaires	11 082	37 660
Fonds communs	36	124
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	11 118	37 784

5. Placements de portefeuille

La Commission détient des placements de portefeuille qui consistent en des obligations gouvernementales provinciales canadiennes dont les échéances sont étalées de 2023 à 2031 et en des certificats de placement garanti dont les échéances sont étalées de 2022 à 2024. La valeur comptable au 31 décembre 2021 était de 541 000 \$ (713 000 \$ en 2020).

Émetteur	Échéance	Coût	Intérêts courus jusqu'à présent	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur à l'échéance
<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>						
Obligation de la province de l'Ontario	2 déc. 2023	47	20	67	69	70
Obligation de la province de l'Ontario	2 déc. 2025	51	23	74	78	84
Obligation de la province de la Colombie-Britannique	18 déc. 2028	32	16	48	51	59
Obligation de la province de l'Ontario	2 déc. 2031	33	19	52	56	70
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
		463	78	541	554	611

6. Conversion des devises

La Commission 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 Commission. La Commission 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 2021 :

Devise <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Trésorerie		Créances		Créditeurs et charges à payer	
	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien
Dollar australien	473	463	—	—	328	322
Yuan chinois	2 419	474	—	—	1 568	307
Euro	354	556	—	—	271	425
Livre britannique	151	262	—	—	77	134
Yen japonais	75	1	—	—	16 606	206
Dollar des États-Unis	163	208	—	—	210	269
Total en équivalent canadien		1 964		—		1 663

Au 31 décembre 2021, si les devises ci-dessus s'étaient affermies de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurrées constantes, les gains de change non réalisés auraient augmenté d'environ 31 000 \$ (hausse de 44 000 \$ en 2020). Si les devises ci-dessus s'étaient affaiblies de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurrées constantes, les gains de change non réalisés auraient reculé d'environ 31 000 \$ (baisse de 44 000 \$ en 2020). Les pertes de change réalisées, comptabilisées au poste Services d'entreprise de l'état des résultats, totalisent 34 000 \$ en 2021 (45 000 \$ en 2020).

7. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars canadiens)

	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives*	Ameublement de bureau	Total pour 2021
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	671	—	1 948	340	2 959
Acquisitions	136	—	—	—	136
Cessions	(53)	—	—	—	(53)
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	754	—	1 948	340	3 042
Amortissement cumulé, début de l'exercice	538	—	1 013	272	1 823
Charge d'amortissement	102	—	192	19	313
Cessions	(53)	—	—	—	(53)
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	587	—	1 205	291	2 083
Valeur comptable nette	167	—	743	49	959

(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

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

Employés admissibles	Nom du régime	Nature du régime	Cotisants	Traitement comptable
Canada	Régime de retraite agréé des employés de la Commission – volet à cotisations déterminées	Combinaison d'un régime à cotisations déterminées et d'un REER collectif	●	●
	Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission – volet à prestations déterminées	Régime à prestations déterminées par capitalisation	●	●
	Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission – volet à cotisations déterminées	Régime à cotisations déterminées	●	●
	Régime d'avantages complémentaires de retraite des employés canadiens	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	●	●
Chine, Japon et Corée du Sud	Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	●	●
États-Unis	Régime d'avantages complémentaires de retraite de certains employés travaillant aux États-Unis	Régime à prestations déterminées sans capitalisation	●	●
Royaume-Uni	Régime de retraite des employés recrutés sur place du Haut-Commissariat du Canada	Régime multi-employeurs à prestations déterminées par capitalisation	●	●
Canada, Chine, Japon, États-Unis et Royaume-Uni	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	●	●

● La Commission

● La Commission et participants au régime

● Régime à prestations déterminées

● Régime à cotisations déterminées

Régimes à cotisations déterminées

Canada

La Commission a créé un régime de retraite à cotisations déterminées pour ses employés non syndiqués qui travaillent au Canada et ont été embauchés le 1^{er} août 2005 ou après. Le 30 janvier 2007, les employés syndiqués de la Commission 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^{er} août 2005 ou après.

Les charges totales de la Commission au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 666 000 \$ en 2021 (610 000 \$ en 2020).

En outre, la Commission 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 Commission.

Royaume-Uni

La Commission participe également à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations déterminées couvrant les employés en poste au Royaume-Uni. En 2021, les coûts associés au régime britannique s'établissaient à 181 000 \$ (183 000 \$ en 2020). Ces régimes sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

Régimes à prestations déterminées

Canada

La Commission 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 Commission et celles des participants. En vertu des lois régissant les régimes de retraite, la Commission 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 Commission 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 Commission 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 Commission 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 Commission 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 Commission les sommes liées à la période des services passés. Les sommes sont placées par la Commission 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 Commission 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 Commission. Les régimes d'indemnités de départ sont des régimes sans capitalisation.

La Commission 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 Commission et les retraités. Les régimes d'avantages complémentaires de retraite sont des régimes sans capitalisation.

Date de mesure et date de l'évaluation actuarielle

La plus récente évaluation actuarielle des régimes comptabilisés en tant que régimes à prestations déterminées remonte au 30 septembre 2021, avec extrapolation au 31 décembre 2021.

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

Variation de l'obligation au titre des prestations constituées

(en milliers de dollars canadiens)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2021	2020	2021	2020
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	3 344	3 700	3 449	4 683
Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur)	66	56	50	68
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	61	88	31	69
Avantages sociaux versés	(137)	(141)	(69)	(254)
Compression d'un régime	—	—	—	(1 224)
Modification d'un régime	—	—	—	(262)
(Gain actuariel) perte actuarielle	(205)	(358)	(1 181)	369
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	3 129	3 345	2 280	3 449

Variation des actifs des régimes

(en milliers de dollars canadiens)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2021	2020	2021	2020
Valeur marchande des actifs des régimes, début de l'exercice	4 285	4 492	—	—
Rendement réel des actifs des régimes après déduction des frais de gestion des placements	598	93	—	—
Cotisations patronales	55	(159)	69	254
Avantages sociaux versés	(137)	(141)	(69)	(254)
Valeur marchande des actifs des régimes, fin de l'exercice	4 801	4 285	—	—

Rapprochement de la capitalisation

Renseignements détaillés sur les régimes de retraite

(en milliers de dollars canadiens)

	2021	2020
Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission		
Obligation au titre des prestations constituées	(2 336)	(2 397)
Actifs du régime	4 801	4 285
Excédent	2 465	1 888
Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud		
Obligation au titre des prestations constituées	(793)	(947)
Déficit	(793)	(947)

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	
	2021	2020	2021	2020
Obligation au titre des prestations constituées	(793)	(947)	(2 280)	(3 449)
Situation de capitalisation – déficit, fin de l'exercice	(793)	(947)	(2 280)	(3 449)

Rapprochement de la capitalisation et de l'actif (du passif) au titre des prestations constituées

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2021	2020	2021	2020
Situation de capitalisation – excédent (déficit), fin de l'exercice	1 672	942	(2 280)	(3 449)
(Gains actuariels non amortis) pertes actuarielles non amorties	(393)	(105)	(848)	314
Actif (passif) au titre des prestations constituées	1 279	837	(3 128)	(3 135)

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 Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud, les avantages complémentaires de retraite, les avantages postérieurs à l'emploi et les prestations de congés de maladie sont comptabilisés comme un passif au titre des prestations constituées.

Actif (passif) au titre des prestations constituées

(en milliers de dollars canadiens)

	2021	2020
Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission	1 934	1 450
Total de l'actif au titre des prestations constituées	1 934	1 450
Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud	(655)	(613)
Régime d'avantages complémentaires de retraite	(2 628)	(2 656)
Régime d'indemnités de départ	(303)	(297)
Régime de prestations de congé de maladie non acquises	(197)	(183)
Total du passif au titre des prestations constituées	(3 783)	(3 749)
Total de l'actif net au titre des prestations constituées	(1 849)	(2 299)

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

Répartition des actifs

	2021	2020
Titres de capitaux propres	60 %	56 %
Trésorerie	1 %	1 %
À recevoir du gouvernement du Canada	39 %	43 %
Total	100 %	100 %

Coût net des prestations de l'exercice

(en milliers de dollars canadiens)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2021	2020	2021	2020
Coût des prestations de l'exercice en cours	66	56	50	68
Coût financier	—	—	31	69
Compression d'un régime	—	—	—	(1 224)
Modification d'un régime	—	—	—	(262)
Amortissement des pertes actuarielles nettes (gains actuariels nets)	(413)	39	(20)	(106)
Charges liées aux prestations de retraite	(347)	95	61	(1 455)
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	61	88	—	—
Rendement attendu de la moyenne des actifs des régimes de retraite	(102)	(114)	—	—
Produit d'intérêts sur les prestations de retraite	(41)	(26)	—	—
Total des charges liées aux régimes de retraite	(388)	69	61	(1 455)

Principales hypothèses actuarielles utilisées (moyenne pondérée)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2021	2020	2021	2020
Obligation au titre des prestations constituées				
Taux d'actualisation				
• Régime de retraite agréé des employés de la Commission	s. o.	s. o.		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission	2,45 %	2,40 %		
• Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud	1,40 %	0,48 %		
• Avantages complémentaires de retraite			1,92 %	0,99 %
• Indemnités de départ			1,40 %	0,48 %
• Régime de prestations de congé de maladie non acquises			1,40 %	0,48 %
Indice des prix à la consommation				
• Régime de retraite agréé des employés de la Commission	s. o.	s. o.		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission	2,00 %	2,00 %		
• Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud	0,80 %	0,79 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération				
• 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 %
Charges liées aux régimes de retraite				
Taux d'actualisation				
• Régime de retraite agréé des employés de la Commission	s. o.	s. o.		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission	2,40 %	2,70 %		
• Régime de retraite des employés de la Commission 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			0,99 %	1,37 %
Rendement à long terme attendu des actifs des régimes				
• Régime de retraite agréé des employés de la Commission	s. o.	s. o.		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission	2,40 %	2,70 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération :				
• 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 %

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			
	2021		2020	
	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

Obligation au titre des prestations constituées	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2021		2020	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	5,73 %	7,03 %	5,69 %	7,23 %
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 Commission 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 1 197 000 \$ (1 336 000 \$ en 2020).

9. Crédits parlementaires

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

(en milliers de dollars canadiens)	2021	2020
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations		
Montants votés :		
Budget principal 2020–2021 (2019–2020)*	95 666	100 666
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(71 750)	(76 750)
Montants constatés durant l'exercice en cours	23 916	23 916
Montants votés :		
Budget principal 2021–2022 (2020–2021)	96 160	95 666
Budget supplémentaire B	25 000	—
	121 160	95 666
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(34 581)	(23 916)
Montants constatés durant l'exercice en cours	86 579	71 750
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	110 495	95 666

* 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 :

(en milliers de dollars canadiens)	2021	2020
Excédent de fonctionnement accumulé	12 242	36 530
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées)	(36)	51
Excédent accumulé	12 206	36 581

11. Charges de marketing et de ventes

La Commission mène ses activités dans plusieurs pays. Ses différents bureaux reçoivent le soutien des services du Marketing et des Ventes de la Commission, y compris les Programmes internationaux, établis au siège social. Les charges se répartissent géographiquement comme suit :

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2021	2020
Programme national	49 254	28 997
Amérique du Nord	38 961	8 481
Programmes internationaux	13 875	12 659
Europe et Inde	8 867	7 085
Événements d'affaires	7 000	4 172
Asie-Pacifique	4 970	6 173
	<u>122 927</u>	<u>67 567</u>

12. Dépenses par article

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2021	2020
Dépenses liées aux programmes		
Marketing auprès des consommateurs (agrément)	97 786	51 025
Professionnels des voyages (agrément)	10 073	6 959
Événements d'affaires	5 552	—
Programme de recherche	4 197	3 795
Voyages et accueil	178	257
Total des dépenses liées aux programmes	<u>117 786</u>	<u>62 036</u>
Salaires et avantages sociaux	15 155	13 915
Dépenses de fonctionnement		
Services professionnels	1 431	1 402
Technologies de l'information	1 101	644
Loyer	1 057	1 173
Frais de bureau	535	514
Voyages et accueil	139	138
Pertes de change réalisées	34	45
Autres	(62)	349
Total des dépenses de fonctionnement	<u>4 235</u>	<u>4 265</u>
Dépenses avant amortissement	137 176	80 216
Amortissement	313	330
Total des dépenses	<u>137 489</u>	<u>80 546</u>

13. Instruments financier

Risque de crédit

La Commission 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 Commission au risque de crédit comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements de portefeuille et les créances.

Au 31 décembre 2021, l'exposition au risque de crédit est de 11 118 000 \$ (37 784 000 \$ en 2020) pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie (note 4) et de 541 000 \$ (713 000 \$ en 2020) pour les placements de portefeuille (note 5).

La Commission 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 2021, la Commission possédait 9 818 000 \$ en trésorerie et équivalents de trésorerie et placements de portefeuille, déposés auprès de banques à charte sous réglementation fédérale, et 1 839 000 \$ 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 Commission dépose sa trésorerie, ses équivalents de trésorerie et ses placements de portefeuille :

Cotes de crédit

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

En mars 2012, la Commission 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 Commission 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 Commission bénéficient d'un financement fédéral, provincial ou municipal. La Commission 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 Commission en matière de recouvrement.

En 2021, un financement additionnel de 100 000 000 \$ a été approuvé pour aider les visiteurs à découvrir le Canada. La Commission a commencé à engager des dépenses liées au financement spécial au quatrième trimestre de 2021 et accumulé un montant de 14 335 000 \$ à recevoir du gouvernement du Canada.

Au 31 décembre 2021, il n'existait aucune provision pour dépréciation (0 \$ en 2020). 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	535	532	–	3	–	–	–
Gouvernement du Canada	16 376	15 343	1 033	–	–	–	–
Autres	14	14	–	–	–	–	–
Total	16 925	15 889	1 033	3	–	–	–

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 Commission ne soit pas en mesure de dégager les fonds nécessaires pour faire face à ses obligations au moment opportun. Pour atténuer ce risque, la Commission 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	16 698	2 673	13 213	779	3	26	4
Rémunération des employés	2 246	2 211	–	–	–	–	35
Gouvernement du Canada	–	–	–	–	–	–	–
Total	18 944	4 884	13 213	779	3	26	39

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 Commission est exposée au risque de change car elle mène des activités en plusieurs devises et convertit des produits et des charges non canadiens en dollars canadiens à différents moments. La Commission 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 2021, l'exposition au risque de change, fondée sur les soldes monétaires de fin d'exercice libellés en devises est de 1 964 000 \$ (880 000 \$ en 2020) pour ce qui est des actifs financiers et de 1 663 000 \$ (442 000 \$ en 2020) 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 Commission à ce risque. La Commission 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 2021, l'exposition au risque de taux d'intérêt relatif aux placements de portefeuille de la Commission s'élevait à 541 000 \$ (713 000 \$ en 2020).

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 Commission 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 2021, les obligations contractuelles de la Commission totalisent 96 171 000 \$ (62 616 000 \$ en 2020). Les bons de commande émis pour lesquels la Commission n'a pas encore reçu les biens ou les services sont aussi compris dans les obligations contractuelles.

(en milliers de dollars canadiens)

2022	86 037
2023	6 265
2024	2 434
2025	1 420
2026	15
Total	96 171

15. Éventualités

Dans le cours normal des activités de la Commission, 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 Commission. On ne note aucune revendication juridique significative contre la Commission.

16. Opérations entre apparentés

La Commission 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 la 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 Commission, 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 Commission 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>	2022	Total
Produits de marketing	55	55
Autres produits	138	138
	193	193

18. Chiffres comparatifs

La Commission a ajouté la catégorie « Stratégie, analytique et gestion des destinations » dans l'état des résultats afin de mieux représenter les dépenses. Cette catégorie comprend désormais la recherche, qui faisait auparavant partie des charges liées au marketing et aux ventes. 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 l'état des résultats.

En 2021, la Commission a mis à jour le nom et le regroupement de certaines charges liées aux programmes. Les catégories « Développement de la clientèle » et « Relations publiques et avec les médias » sont devenues « Marketing auprès des consommateurs (agrément) », et la catégorie « Activités auprès des professionnels des voyages » a été renommée « Professionnels des voyages (agrément) ». Voir la note 12.

Les services du Marketing et des Ventes de la Commission étaient classés dans les catégories « Marketing général » et « Plateformes et événements internationaux » à l'exercice précédent. En 2021, ces deux catégories ont été fusionnées et renommées « Programmes internationaux ». Voir la note 11.

Au cours de l'exercice précédent, les charges payées d'avance de la Commission étaient regroupées selon le programme de marketing national et les charges payées d'avance restantes. En 2021, la Commission a mis à jour les regroupements selon les charges liées au Marketing et aux ventes; à la Stratégie, à la recherche et à la gestion des destinations; et aux Services d'entreprise. Voir la note 3.



Tourbières, île Miscou

Nouveau-Brunswick

GOUVERNANCE



Cadre législatif

GOVERNANCE

Cadre législatif

–

Conseil d'administration

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 du ministre du Tourisme et ministre associé des Finances, 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 2021, le conseil a tenu neuf réunions, où le taux de participation moyen était de 94 %.

Composition

Au 31 janvier 2022

GOUVERNANCE
Conseil
d'administration



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

*Présidente 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*



Pat Macdonald, IAS. A

*Cofondatrice et présidente-
directrice générale,
United Craft Inc.*



Andrew Torriani

*Président-directeur général,
Ritz-Carlton Montréal*

Comités du conseil d'administration

GOUVERNANCE

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 quatre fois en 2021, et le taux moyen de participation aux réunions était de 100 %.

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

Le comité s'est réuni cinq fois en 2021, 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.

Équipe de direction

Au 31 janvier 2022

Le président-directeur général rend des comptes au conseil d'administration, et il est responsable des activités courantes de Destination Canada

La haute direction joue un rôle vital dans le leadership stratégique, travaillant de près avec le conseil pour établir des objectifs, concevoir des stratégies, mettre en œuvre des actions et mesurer le rendement. Il lui revient aussi de recommander au conseil des changements majeurs, de cerner les risques organisationnels et de gérer l'ensemble complexe de ressources intellectuelles, financières et techniques de Destination Canada.

GOUVERNANCE

Équipe de direction



Marsha Walden
Présidente-directrice
générale



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



Gracen Chungath
Vice-présidente principale,
Développement des
destinations



Meaghan Ferrigno
Chef des données
et de l'analytique



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



David Robinson
Vice-président principal,
Affaires publiques,
et secrétaire général



Maureen Riley
Vice-présidente,
Affaires internationales



Peggy's Cove

Nouvelle-Écosse

BÂTIR LE TOURISME

DE DEMAIN





**DESTINATION
CANADA**

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