

DESTINATION CANADA

Résumé du plan d'entreprise 2024-2028

TRANSFORMER LE TOURISME POUR L'AVENIR

**Approuvé par le conseil d'administration de Destination Canada
le 18 octobre 2023.**

**Soumis à la ministre du Tourisme et ministre responsable de l'Agence de
développement économique du Canada pour les régions du Québec
le 24 octobre 2023.**

Approuvé par le Conseil du Trésor du Canada le 30 novembre 2023.

RECONNAISSANCE

En tant que conteurs et représentants du secteur touristique canadien, nous reconnaissons que nous avons de l'influence et que notre travail, notre cadre professionnel et nos effectifs peuvent jouer un rôle important pour refléter la pluralité des voix et des endroits qui composent le Canada.

À Destination Canada, nous reconnaissons les peuples autochtones de tous les territoires sur lesquels nous vivons et travaillons. Par cette reconnaissance, nous réaffirmons notre engagement et notre responsabilité envers l'amélioration des relations entre les nations et l'approfondissement de nos propres connaissances des peuples autochtones et de leurs cultures. Nous reconnaissons les territoires, partout au pays, des Inuit, des Métis et des Premières Nations qui y vivent depuis des générations au-delà de toute mesure.

TABLE DES MATIÈRES

5	Sommaire
7	À propos de nous
7	Mandat
7	Profil de l'organisme
8	Contexte d'activité
8	Demande de voyages et relance
8	Effets de l'inflation et hausse des coûts de la publicité
10	Grandes tendances
11	Environnement interne
13	Plan stratégique
13	Survol
13	Principes directeurs
14	Pilier stratégique : Renseignements collectifs
15	Pilier stratégique : Leadership de la marque
18	Pilier stratégique : Itinéraires inoubliables
20	Pilier stratégique : Avancement du secteur

22 Annexes

23	Lettre de mandat de la ministre
28	Structure de gouvernance
33	Résultats planifiés
35	États financiers et budgets
52	Gestion du risque
56	Respect de la loi et des politiques
59	Soutien des priorités et de l'orientation du gouvernement
62	Réduction des dépenses prévue dans le budget de 2023

SOMMAIRE

La reprise a été difficile après la pandémie de COVID-19, mais l'industrie a fait des progrès considérables. Les liaisons aériennes entre le Canada et nos marchés étrangers cibles se sont améliorées progressivement, même si le taux de reprise varie d'un marché à l'autre. Les marchés qui ont rouvert ont été très porteurs pour le Canada.

Cependant, même si nous nous félicitons de la relance récente, nous sommes conscients qu'elle est inégale d'une région à l'autre et d'un sous-secteur à l'autre. Les entreprises et les travailleurs du secteur touristique subissent encore les séquelles de la pandémie. Malgré les défis qui nous attendent, de gros progrès ont été accomplis et le secteur se reconstruit avec optimisme.

L'année 2022 a marqué pour Destination Canada la réouverture du Canada au monde et le début de la reconstruction du tourisme. Ces deux dernières années, nous nous sommes employés à promouvoir avec énergie le Canada dans des marchés cibles tels que les États-Unis et nous avons constitué une vaste banque de nouvelles recherches et de données. Nous avons aussi mis sur pied une équipe robuste qui se consacre entièrement au développement des destinations. Nous avons également renforcé nos liens avec les professionnels des voyages, les médias touristiques et d'autres partenaires dans le monde entier, y compris des compagnies aériennes internationales et des aéroports canadiens.

Durant la dernière année, nous avons aussi ciblé nos efforts sur le soutien de liaisons aériennes précises. Notre travail avec les compagnies aériennes, les aéroports et les partenaires de marketing régionaux dans les villes, les provinces et les territoires a généré plus de 114 000 visites supplémentaires au Canada. Plus particulièrement, le rétablissement des liaisons aériennes entre les États-Unis et le Canada s'est avéré essentiel pour la reprise de l'ensemble du secteur touristique.

La pandémie étant derrière nous, le secteur touristique du Canada prend un nouveau départ. Les gens voyagent différemment et les entreprises fonctionnent différemment. Le Canada est également moins compétitif qu'il y a dix ans; au classement des destinations touristiques, il est passé du cinquième rang en 2009 au treizième rang en 2021¹. Compte tenu de ces changements et de bien d'autres dans notre contexte commercial, l'approche de Destination Canada pour aider l'industrie à prospérer a dû évoluer.

Nous avons mis l'approche régénératrice au cœur de notre stratégie de croissance touristique – une approche fondée sur l'idée que les visiteurs laissent les lieux visités en meilleur état qu'ils ne l'étaient à leur arrivée et que le tourisme apporte des avantages nets aux communautés d'accueil sur les plans socioculturel, environnemental et économique. Par ailleurs, nous redoublons d'efforts pour obtenir des données touristiques afin d'en dégager de précieux renseignements, conscients qu'elles alimentent la compétitivité.

Notre priorité immédiate est de continuer à favoriser la reprise. Nous stimulons la demande en misant sur l'ouverture unique du Canada, pays aux esprits, cœurs et espaces ouverts. Le Canada pourra ainsi se démarquer de ses concurrents et se positionner comme une destination propice à l'épanouissement et à l'enrichissement personnels.

¹ Indice de développement du secteur des voyages et du tourisme 2021, Forum économique mondial, mai 2022

Cela dit, le marketing n'est pas le seul instrument de renforcement de la capacité concurrentielle. En jouant un rôle dans le développement des destinations, nous accélérerons à moyen terme le développement de multiples corridors touristiques au Canada afin de proposer des expériences que les voyageurs d'aujourd'hui recherchent, tout en favorisant l'épanouissement des communautés locales.

Dans la durée, nous travaillerons avec l'industrie pour concrétiser notre ambition collective d'une croissance transformatrice et d'une plus grande résilience pour l'avenir, notamment en déterminant les facteurs qui permettent à d'autres pays d'être plus compétitifs que le Canada et en ciblant les éléments qui favoriseront la croissance à long terme.

Nous sommes optimistes pour l'avenir. Nous nous préparons pour un avenir transformé par les événements d'aujourd'hui et les forces de demain. Nous sommes déterminés à collaborer avec nos partenaires pour voir au-delà de la reprise et transformer notre secteur en vue de sa croissance et de sa résilience futures.

À PROPOS DE NOUS

Mandat

Destination Canada est une société d'État fédérale qui appartient entièrement au gouvernement du Canada et qui relève de la ministre du Tourisme et ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec. 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.

Profil de l'organisme

Destination Canada a son siège social à Vancouver. Nous menons des activités de marketing dans neuf marchés d'agrément cibles : l'Allemagne, l'Australie, la Chine, la Corée du Sud, les États-Unis, la France, le Japon, le Mexique et le Royaume-Uni. Nous avons également un petit bureau satellite à Ottawa, qui travaille avec les associations touristiques nationales dont le siège est situé dans la capitale nationale et se concertent avec les autres institutions fédérales au sujet d'enjeux ayant trait au tourisme. Au 1^{er} octobre 2023, nous employons 136 personnes.

Les crédits parlementaires pour l'année civile 2024 seront de 106,2 millions de dollars, ce qui inclut un montant supplémentaire de 10 millions de dollars provenant du budget de 2023 pour attirer des événements d'affaires internationaux au Canada.

Pour en savoir plus sur Destination Canada, consulter notre rapport annuel 2022.

CONTEXTE D'ACTIVITÉ

Demande de voyages et relance

En 2022, les voyages dans le monde ont atteint 63 % du niveau d'avant la pandémie, tandis qu'au Canada, les arrivées internationales pour une nuit ou plus n'ont atteint que 58 % du niveau de 2019². La pandémie de COVID-19 a entraîné des pertes considérables dans le secteur du transport aérien de passagers vers le Canada – une baisse de plus de 90 % du nombre de sièges, soit 27 millions de sièges en moins sur les vols en provenance de nos marchés cibles. Bon nombre des marchés cibles du Canada sont encore en phase de reprise, mais les marchés asiatiques sont à la traîne; à la fin de l'année, le Japon avait atteint 20 % de son niveau d'avant la pandémie, tandis que la Chine n'avait atteint que 9 % du sien.

Les entreprises sont toujours en reconstruction et, comme on s'y attendait, la reprise est inégale d'un bout à l'autre du Canada. Toutefois, le premier semestre de 2023 a montré des signes encourageants de reprise et nous prévoyons retrouver le niveau de 2019 d'ici le début de l'année 2024.

Dans le même temps, le rendement des événements d'affaires est aussi en recul par rapport à 2019. Il a malgré tout atteint un sommet depuis le début de la pandémie et nous prévoyons retrouver le niveau d'avant la pandémie d'ici 2026.

Bien que ce soit dans notre marché le plus important – les États-Unis – que la perte de voyageurs étrangers au Canada ait été la plus lourde, nous prévoyons que le niveau de dépenses que les Américains consacreront aux voyages en 2023 atteindra 91 % du niveau d'avant la pandémie et qu'il dépassera en 2024 le niveau de 2019. La reprise modeste dans les autres marchés étrangers devrait se poursuivre, le rétablissement complet n'étant pas attendu avant 2026. Pour ce qui est des voyages intérieurs, les dépenses se rétabliront complètement d'ici la fin de 2023.

Effets de l'inflation et hausse des coûts de la publicité

Les pressions inflationnistes continuent de peser sur tous les aspects des activités de Destination Canada, les coûts grandissants de celles-ci donnant lieu à une perte du pouvoir d'achat pour recruter de la main-d'œuvre et se procurer des biens et des services. Les taux de change et la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain ont réduit notre pouvoir d'achat dans l'important marché américain. Même si notre financement de base a progressé puis s'est stabilisé en 2018 et qu'il a bénéficié d'un complément important lié à la pandémie dans la période 2021-2023, il n'a cessé de subir les effets de l'inflation au cours des six dernières années.

² Baromètre OMT du tourisme mondial, janvier 2023

Le monde des médias n'a pas été épargné par les turbulences économiques de ces dernières années. Les dépenses médias n'ont cessé d'augmenter, atteignant un taux d'inflation impressionnant de 20 % rien que sur les deux dernières années³. Cette hausse pèse lourdement sur les budgets publicitaires des spécialistes du marketing, y compris sur celui de Destination Canada.

Depuis 2014, le taux d'inflation cumulé a atteint 27 %, ce qui signifie que nous dépensons aujourd'hui 1,27 dollar pour de la publicité qui nous coûtait un dollar en 2014. La flambée des prix se traduit pour les spécialistes du marketing par une hausse des dépenses nécessaires pour interpeller les publics pertinents sur les plateformes sociales, et les prix ne devraient pas se stabiliser avant un certain temps.

Un certain nombre de facteurs entraînent une hausse des prix dans tous les domaines : les nouvelles plateformes publicitaires connaissent une volatilité des prix importante; les changements imposés en matière de publicité et de politiques de confidentialité rendent de plus en plus difficile et coûteux d'interpeller le public sur les plateformes sociales; et la demande accrue de télévision connectée et de services de diffusion en continu pousse à investir dans ces plateformes, ce qui tire les prix vers le haut.

Confrontée à l'effet persistant de l'inflation sur les dépenses médias et les autres dépenses, Destination Canada a fait preuve de créativité en adaptant et en réutilisant intelligemment du contenu dans le but de réduire la production de nouveau matériel créatif à court terme. Nous continuerons à planifier minutieusement, à développer du contenu et à investir dans des plateformes qui représentent un usage optimal de nos budgets de marketing et génèrent les retombées les plus bénéfiques dans nos marchés.

³ [The Impact of Inflation on Media Buys in 2023](#), MMGY Global, juin 2023.

Grandes tendances

Préparer la résilience à long terme implique de comprendre les changements qui interviennent dans l'industrie et dans les comportements des consommateurs ainsi que leurs implications potentielles pour notre industrie, notre organisme et nos nombreux partenaires. Ci-dessous figurent les grandes tendances qui auront probablement le plus d'incidence sur l'industrie des voyages et du tourisme au Canada au cours des trois à cinq prochaines années.

Changements climatiques

Vu les nouveaux objectifs ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030, il est de plus en plus urgent de mettre en œuvre des pratiques opérationnelles durables et concurrentielles à l'échelle planétaire pour s'adapter aux changements climatiques.

Numérisation

Les voyageurs s'attendent à une expérience numérique exceptionnelle et adaptée à leurs besoins. Selon les voyageurs canadiens, la facilité de navigation et l'accès à de l'information à jour sont les facteurs les plus importants.

Connectivité

Bien que la demande reprenne, le manque de main-d'œuvre a poussé les compagnies aériennes et autres compagnies de transport à réduire leurs activités dans l'espoir de réduire autant que possible les perturbations et les retards.

Disponibilité de la main-d'œuvre

La demande de main-d'œuvre demeure forte, mais comme les travailleurs de l'industrie de l'accueil et de la restauration se tournent vers d'autres carrières en raison des perturbations causées par la COVID-19 et des tendances démographiques, il pourrait y avoir pénurie de travailleurs à long terme.

Hausse du prix des voyages

Si la demande reste forte, un nombre croissant de ménages aux États-Unis et au Canada indique ne pas voyager à cause de la hausse des prix. Une baisse générale du volume des voyages d'agrément pourrait résulter de cette hausse des prix.

Voyages d'affaires

Les voyages d'agrément au pays ont rapidement repris, mais ce n'est pas le cas des voyages d'affaires. La demande pour ce type de voyages évoluera probablement en parallèle à l'augmentation des taux de retour au bureau. Il se pourrait que nous assistions à une diminution du nombre total de voyages, de plus en plus de voyages d'affaires étant « combinés » à des voyages d'agrément à l'avenir.

Retour des touristes chinois

La réouverture de la Chine, plus grand marché touristique émetteur au monde, devrait entraîner une reprise des voyages à l'étranger de ses habitants d'ici 2025. Les risques liés à la COVID-19 et les tensions géopolitiques influenceront les destinations que choisiront les 155 millions de touristes chinois pour dépenser les 250 milliards de dollars qu'ils déboursent à l'étranger.

Changements démographiques

Les voyageurs souhaitent de moins en moins assister à des expériences en observateurs passifs et de plus en plus se poser en participants actifs, susceptibles d'en tirer des enseignements. Les voyageurs bien nantis veulent s'offrir des voyages d'agrément haut de gamme, ce qui explique la reprise de ce segment et la demande accrue d'expériences de grande valeur.

Importance des communautés

La croissance des destinations est maintenant liée à la volonté des communautés d'accueillir des touristes. On accorde de plus en plus d'importance au bien-être et à la sécurité des communautés locales. Les destinations appartiennent de plus en plus aux personnes qui y vivent.

Environnement interne

Fonctionnement de Destination Canada

La collaboration avec nos partenaires du tourisme à l'échelle du secteur donne au Canada un important avantage concurrentiel.

Nous avons tissé des liens étroits avec des organismes de marketing de destination et des aéroports de l'ensemble du pays, des compagnies aériennes internationales, des agences du gouvernement du Canada et des associations nationales en rapport avec le tourisme pour contribuer à la croissance d'un secteur touristique plus solide.

Quoique l'écosystème mondial du tourisme est complexe et que plusieurs acteurs en font partie, notre succès collectif dépend de la collaboration, et non du travail indépendant, vers des objectifs communs. Cette approche que nous appelons Équipe Canada signifie que nous travaillons de concert avec nos partenaires pour renforcer la marque du Canada comme destination touristique et ainsi obtenir de meilleurs résultats. Nous regroupons différentes sources de données et tirons profit de plateformes communes afin de mieux orienter les décisions touchant l'offre et la demande. Nous produisons des stratégies d'affaires conjointes, élaborons des programmes coopératifs agiles avec les professionnels des voyages, investissons dans les acteurs centraux du secteur (les transporteurs aériens, notamment) et mettons en commun nos ressources avec d'autres organismes de marketing de destination municipaux, provinciaux et territoriaux pour élargir la portée de nos investissements collectifs. Nous pouvons ainsi nous pencher plus en profondeur sur les nombreux facteurs complexes qui influencent la capacité de notre secteur à réussir dans un marché mondial hautement concurrentiel et qui contribuent à créer de la valeur commune à long terme pour un groupe élargi d'intervenants, y compris les entreprises, les gouvernements, les employés, les résidents et les communautés.

Modèle de travail hybride

Comme ce fut le cas pour de nombreuses organisations, la pandémie de COVID-19 nous a obligés à repenser notre approche du travail. En avril 2022, nous avons adopté un modèle de travail hybride : le personnel travaille en partie au bureau et en partie à distance. Nous avons suivi une approche progressive et par étapes de retour au bureau, en suivant les directives fournies par les autorités sanitaires. Le modèle de travail hybride est encore nouveau pour Destination Canada, mais nous avons connu du succès durant la première année et nous continuons à adapter ce modèle de manière à améliorer les façons dont notre personnel collabore, travaille et obtient des résultats exceptionnels.

Gestion des effectifs

Nous nous sommes donné comme mission d'intégrer nos divers services de ressources humaines à une seule solution numérique dans le but d'améliorer la gestion opérationnelle et d'offrir une expérience plus efficace et simple à l'utilisateur. Nous avons entamé ce projet pluriannuel en 2020 en modernisant notre module de paie. En 2022, nous avons lancé une nouvelle composante de gestion du temps afin d'améliorer les services internes.

Nous continuons d'étudier les possibilités d'exploiter davantage le potentiel de la technologie pour stimuler la productivité, notamment en ce qui a trait à l'acquisition et à la gestion des talents. Nous cherchons à déterminer comment nous pouvons offrir une expérience hors pair aux candidats à toutes les étapes, du recrutement à l'orientation.

Disponibilité de la main-d'œuvre

Si les tensions sur le marché du travail que nous avons connues en 2022 sont légèrement moins marquées, nous continuons d'exercer nos activités dans un contexte hautement concurrentiel. L'adoption d'échelles salariales révisées au terme de notre récent examen de la rémunération – qui a lieu tous les trois ans – a joué un rôle déterminant pour atténuer les difficultés liées à l'attraction des talents. Notre compétitivité se renforce en outre grâce à des mesures telles que les modalités de travail flexibles, le télétravail et le modèle hybride, des investissements dans des programmes de formation et de perfectionnement, des ressources en santé mentale et d'autres initiatives.

Examen spécial

À titre de société d'État, Destination Canada est tenue de mettre en place des moyens et des méthodes donnant une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources humaines et physiques sont gérées de manière économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement. Un audit est effectué de manière périodique par le Bureau du vérificateur général et le prochain est prévu en 2023. Le dernier examen spécial a eu lieu en 2014-2015 et aucune constatation importante n'a été formulée.

PLAN STRATÉGIQUE

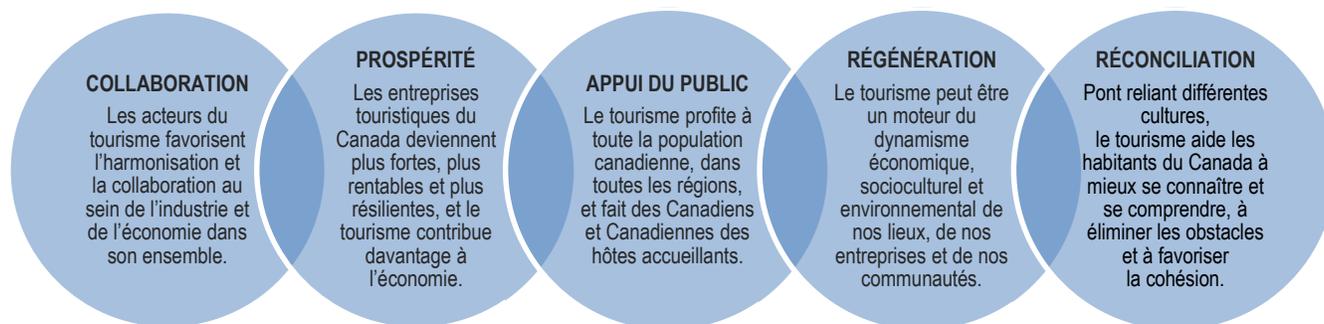
Survol

Notre aspiration est la suivante : le tourisme est source de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et enrichit la vie de nos invités. Notre nouvelle stratégie pour réaliser cette aspiration repose sur le concept d'intendance des destinations – une approche qui concilie et comble les besoins d'une destination et de ses communautés et dont la réussite passe par une collaboration totale des acteurs publics et privés.

Destination Canada est déterminée à jouer le rôle d'intendant du secteur touristique du Canada et privilégie une croissance réfléchie s'appuyant sur des principes touristiques régénérateurs. Cependant, le secteur est encore convalescent à la suite de la pandémie et la direction suivie vise à obtenir des résultats distincts au cours des prochaines années. À court terme, notre feuille de route prévoit continuer à pousser le rétablissement rapide des recettes. Par ailleurs, nous nous employons d'une part à renforcer l'offre de produits et à stimuler la demande à moyen terme et d'autre part à améliorer la compétitivité mondiale du Canada à long terme.

Notre stratégie est orientée par cinq principes directeurs et repose sur quatre piliers stratégiques qui, combinés, favoriseront la croissance transformatrice et la résilience future du secteur touristique du Canada.

Principes directeurs



Pilier stratégique : Renseignements collectifs

Dans un monde numérique, les données alimentent la compétitivité. En tant que secteur, il nous faut savoir reconnaître rapidement les tendances et les problèmes en émergence ainsi qu'y réagir; nous devons également bien comprendre nos voyageurs cibles, assurer un cheminement numérique simple vers l'achat, faire le suivi et l'optimisation de l'expérience client en temps réel, et comprendre les sentiments des communautés locales. Nous pouvons rendre plus efficace notre utilisation des données, ce qui améliorera notre marketing, facilitera le développement de destinations et nous permettra d'être encore plus responsables devant la population canadienne.

Pour soutenir la résilience à long terme du secteur et améliorer la compétitivité du Canada, nous faisons des investissements pour accroître rapidement nos sources de données et nos capacités en analytique dans de nombreux domaines. Grâce à une analyse et à un suivi approfondis, nous serons en mesure d'offrir une vision prospective du secteur touristique canadien et de nos marchés, et de formuler des conseils sur la compétitivité de différents facteurs dans l'ensemble du secteur. Nous nous appuyons sur des données de premier ordre sur la demande pour obtenir des renseignements sur l'ensemble du paysage touristique, y compris les facteurs qui influencent la demande en matière de voyages et les décisions des consommateurs, et pour mieux comprendre les voyageurs que nous ciblons ainsi que nos concurrents. Des données sur l'offre touristique viendront quant à elles orienter nos stratégies de développement des destinations. Enfin, nous réfléchirons à des moyens inédits et novateurs de mesurer les contributions du tourisme.

Consortium de données touristiques canadiennes

Durant la dernière année, nous avons amélioré nos capacités de veille stratégique et d'exploitation de données pour guider nos stratégies et nos décisions d'investissement. Tout en continuant de fournir des renseignements déterminants à notre industrie et à nos partenaires fédéraux, nous avons réalisé d'importants progrès en vue de mieux comprendre l'avenir du tourisme et d'améliorer nos capacités de prévision. Nous avons travaillé sur un important projet durant l'année : les perspectives touristiques de l'automne 2022. Ce rapport évalue différents facteurs décisifs, tels que l'inflation, l'éventuelle récession et l'agitation géopolitique continue, pour établir des prévisions de recettes pertinentes s'échelonnant jusqu'en 2030.

De plus, étant donné la reprise des voyages à l'étranger partout dans le monde, nous avons ressenti le besoin de réévaluer le potentiel de tous les marchés pour décider où promouvoir le Canada et comment affecter au mieux nos ressources de marketing. Nous avons donc modernisé notre système de sélection de marchés et de répartition des investissements pour mieux orienter notre stratégie de marketing et optimiser le rendement de l'ensemble de nos investissements.

Tournés vers l'avenir, nous avons décidé de ne plus miser principalement sur les recherches axées sur les consommateurs et les données publiques pour nous concentrer sur les renseignements et les données sectorielles concernant tant l'offre que la demande. Le Consortium de données touristiques canadiennes (CDTC) constitue une pierre angulaire de notre stratégie de renseignements collectifs. Comme indiqué dans notre plan d'entreprise 2023-2027, nous élaborons le CDTC avec Statistique Canada et Innovation, Sciences et Développement économique Canada ainsi qu'avec des partenaires de l'industrie, afin d'exploiter le pouvoir des données et de dégager de précieux renseignements. Initiative pluriannuelle aux parties prenantes multiples, le CDTC regroupera des données sectorielles et des données sur les consommateurs pour constituer une plateforme complète, connectée et exploitable de renseignements sur le tourisme au profit de l'industrie. Il fournira par ailleurs un point de vue régional des données et comblera les lacunes des jeux de données actuels en incluant les personnes et les lieux généralement sous-représentés dans les statistiques sur le tourisme.

Les utilisateurs auront un accès sécurisé à une série d'extraits, dont des renseignements sur les voyageurs, des jeux de données triés sur le volet, des tableaux de bord interactifs, des publications de recherche et des modèles économiques, qui viendront éclairer les décideurs du public et du privé. En outre, l'exploitation du potentiel des données touristiques canadiennes contribuera à accélérer la reprise du secteur touristique et à soutenir sa résilience et sa compétitivité à long terme.

Le CDTC constituera une puissante plateforme numérique nationale pour les données, la recherche et les renseignements de l'industrie. Il favorisera une communauté riche en collaboration et en partage des connaissances, et attirera des innovateurs. Destination Canada assurera la direction et le fonctionnement de cette plateforme, et sa mise en œuvre se fera par étape grâce à une base technologique modulaire. La plateforme sera conçue dans le respect de la réglementation du gouvernement du Canada concernant le stockage, l'utilisation et l'échange de données.

Pilier stratégique : Leadership de la marque

Désireux d'assurer la résilience du secteur au sein d'un écosystème régénérateur, nous mettons en œuvre une stratégie de marketing général visant la reprise à court terme des recettes en stimulant la demande dans nos marchés étrangers cibles afin de rétablir l'offre touristique à l'échelle locale. À titre d'exemple, un élément clé de notre stratégie visait le rétablissement d'une capacité aérienne suffisante vers le Canada, après les baisses marquées du trafic aérien provoquées par la pandémie. Grâce à des accords de marketing avec des aéroports canadiens et des transporteurs aériens du Canada, des États-Unis et d'autres pays étrangers de premier plan, nous avons contribué en 2022 au retour postpandémique de près de 20 millions de sièges à destination du pays en provenance de nos marchés prioritaires, soutenant ainsi la reprise.

Pour l'avenir, notre stratégie de marketing à l'étranger porte sur trois axes essentiels pour faire du Canada la destination préférée des invités à valeur élevée et des décideurs du secteur des événements d'affaires que nous ciblons.

Différencier le Canada

L'ouverture unique du Canada, pays aux espaces, cœurs et esprits ouverts, offre aux voyageurs en quête de croissance et d'enrichissement un environnement propice à leur épanouissement. Notre stratégie de marque mondiale a pour ambition d'inspirer une ouverture sans bornes et d'inciter les invités à valeur élevée à repenser ce qu'ils croient savoir ou ressentent à propos du Canada.

Nous mettrons en avant l'identité, les valeurs, l'offre et les expériences uniques du Canada et en ferons la promotion auprès de nos publics cibles à l'échelle mondiale. Au moyen de campagnes créatives de la marque et de contenu narratif riche, nous positionnerons le Canada comme LA destination inspirant une ouverture sans bornes dans le monde. Les partenariats internationaux joueront un rôle primordial dans la création d'un récit captivant et harmonieux qui façonnera efficacement les perceptions du Canada, créera des liens émotionnels et influencera le comportement des consommateurs.

Invités à valeur élevée

Les invités à valeur élevée (IVE) s'imprègnent d'une destination et ont tous la même curiosité pour les expériences captivantes et enrichissantes. Ils s'intéressent au patrimoine et à la culture de la destination visitée et cherchent sincèrement à la laisser dans un meilleur état qu'elle ne l'était à leur arrivée. Même si les priorités et les facteurs de motivation des IVE varient d'un marché à l'autre, ces derniers sont généralement plus aisés et plus instruits que le voyageur moyen. Ils présentent également une plus grande valeur à vie puisqu'ils sont susceptibles de revenir souvent au Canada et recommandent vivement le pays.

Notre engagement en faveur de l'ouverture nous permettra d'approfondir nos liens avec les voyageurs afin de nous démarquer de nos concurrents et d'attirer plus d'invités étrangers à valeur élevée, ce qui stimulera une croissance réfléchie des recettes.

Accroître la demande

Alors que les voyages retrouvent progressivement leur niveau d'avant la pandémie, nous constatons que certaines destinations sont trop convoitées, que l'offre de produits est insuffisante et qu'il y a surpopulation à certains endroits. Le manque de main-d'œuvre ou de produits dans certaines régions ne nuit pas seulement à la satisfaction des visiteurs, mais aussi à la qualité de vie des communautés sur place, car un nombre insuffisant de travailleurs doit faire tourner l'industrie et la densité de visiteurs affecte les conditions de vie.

Par conséquent, notre stratégie prend un virage important consistant à créer de la demande pour des expériences dans les endroits et aux moments où le Canada dispose d'une capacité d'accueil suffisante ou grandissante. Notamment, nous ferons mieux connaître les expériences automnales et hivernales du Canada. Dans le même temps, nous continuerons d'appuyer nos partenaires dans leurs efforts de vente et de marketing visant à stimuler la demande dans des lieux précis, pour des produits saisonniers et pendant les périodes de pointe.

Réorienter notre rôle au Canada

Après avoir réussi à stimuler la demande de voyages long-courriers au pays alors que les voyages internationaux étaient limités en 2022, nos priorités sont de susciter et de mesurer l'appui des hôtes et des voyageurs canadiens. Bien que notre programme de marketing national ait pris fin, nous sommes conscients que l'appui de la population canadienne au tourisme est essentiel à la réussite et à la durabilité du secteur touristique. C'est pourquoi nous continuerons de sonder régulièrement l'opinion de la population à l'égard du tourisme.

Promouvoir et vendre le Canada comme la destination par excellence pour la tenue d'événements internationaux

Le domaine des événements d'affaires est très concurrentiel et le cycle de vente peut durer des années. Cependant, les événements d'affaires entraînent des retombées économiques immédiates, et les centres urbains, surtout, en récoltent les fruits sur de très longues périodes. Ils ont aussi des effets en cascade positifs importants puisque les voyageurs d'affaires sont susceptibles de revenir au Canada, souvent comme acheteurs ou investisseurs. Les cadres dirigeants d'entreprises voient les perspectives commerciales au Canada. Souvent, les délégués aux événements prolongent leur séjour pour visiter la destination ou y retournent ultérieurement avec leur famille. Enfin, soulignons que les événements d'affaires créent des forums de partage des connaissances et contribuent à consolider la marque du Canada et à forger l'économie canadienne de demain.

Décideurs du secteur des événements d'affaires

Dotés d'un statut particulier à l'instar des voyageurs d'agrément à valeur élevée, les leaders influents, les dirigeants et les organisateurs de réunions ont le pouvoir de décider où, quand et comment se déroule un événement d'affaires international.

Les voyages effectués à l'occasion d'un congrès, d'un voyage de motivation et d'autres événements et réunions d'affaires en lien avec les principaux secteurs porteurs de l'industrie ont un formidable retentissement et génèrent d'énormes retombées à long terme. C'est pourquoi nous ciblerons les décideurs haut placés et les personnes d'influence de chaque secteur et les inciterons à tenir leurs réunions, congrès et voyages de motivation au Canada.

Partout dans le monde, des organisations se servent des voyages de motivation pour récompenser leurs plus grands vendeurs et leur personnel hautement performant. Ces voyages, dont le budget est généreux, sont généralement très personnalisés et sont offerts et organisés par des agences tierces. Nous sollicitons ces agences d'importance pour qu'elles organisent ces voyages de motivation chez nous. Travailler avec ces organismes nous permet d'exploiter le vaste bassin de clientèle internationale pour promouvoir le Canada et la notoriété de nos événements d'affaires.

Nous adoptons une approche stratégique et mondiale pour que les destinations hôtes canadiennes se démarquent et attirent des événements d'affaires à valeur élevée comme des congrès, des conférences, des réunions d'affaires et des voyages de motivation. Nous collaborons avec nos partenaires touristiques, les agences gouvernementales et les industries du secteur privé pour cibler les personnes ayant un pouvoir décisionnel dans les six secteurs économiques en croissance où le Canada offre des avantages concurrentiels uniques pour l'accueil d'événements. Ces secteurs, soit les industries numériques, les sciences de la vie, les ressources naturelles, la fabrication de pointe, l'agroentreprise ainsi que la finance et l'assurance, sont des domaines prioritaires du développement économique global du Canada. Nous avons recensé plus de 20 destinations canadiennes hôtes en plein essor dans ces secteurs stratégiques. En faisant la promotion de ces destinations pour les événements d'affaires, nous générerons une grande valeur à court et à long terme pour les villes hôtes canadiennes et les industries locales, nous répartirons les recettes touristiques d'un bout à l'autre du Canada et nous les étalerons au-delà de la saison estivale.

Programme visant à attirer des événements d'affaires internationaux

Dans son budget de 2023, le gouvernement du Canada a annoncé un financement supplémentaire pour Destination Canada : 50 millions de dollars sur trois ans pour attirer des congrès, des conférences et des événements d'envergure internationale au Canada. Ce financement nous permettra de poursuivre sur la lancée du programme de partenariat avec les destinations mis en place au cours des dernières années et, en particulier, de continuer à tirer parti du travail accompli grâce au financement spécial que le gouvernement fédéral avait accordé précédemment en raison de la pandémie.

Retombées attendues

Le gouvernement du Canada investit 50 millions de dollars sur trois ans pour que Destination Canada attire des événements d'affaires d'envergure internationale au Canada. Nous prévoyons que les retombées de cet investissement seront considérables. Notamment, le programme visant à attirer des congrès internationaux devrait :

- attirer 86 000 délégués d'entreprises étrangères au Canada;
- générer 174 millions de dollars en activité économique directe;
- contribuer à hauteur de 96 millions de dollars au PIB national;
- soutenir 1 563 emplois.

Plus précisément, ce financement sera réparti entre trois volets qui, ensemble, permettront d'attirer davantage d'événements d'affaires au Canada :

1. Renforcement de la présence du Canada lors d'événements de vente internationaux. Au fil des ans, le leadership de Destination Canada a été déterminant dans le regroupement de 23 organismes de marketing de destination sous la bannière du Canada. Le financement servira à accroître la présence de villes canadiennes lors d'événements internationaux de premier plan afin de générer d'importantes pistes d'événements d'affaires pour ces destinations.
2. Marketing et communications. Notre programme pour les événements d'affaires fera rayonner à l'international l'innovation et le leadership éclairé du Canada, de manière à positionner le Canada comme une destination où les équipes et les leaders peuvent se réunir, échanger des idées et mettre à profit le capital intellectuel du pays.
3. Mesures incitatives pour les partenariats. Nous travaillerons avec des partenaires des destinations pour évaluer et rechercher activement des événements d'affaires internationaux dans les secteurs économiques prioritaires. Le financement supplémentaire servira à mettre en place des mesures incitatives pour les partenariats qui aideront à gérer les coûts liés aux événements.

Plan de durabilité pour les événements d'affaires au Canada

La durabilité demeure une priorité absolue pour les dirigeants et les planificateurs de réunions. Ces derniers accordent plus d'importance que jamais aux mesures de durabilité que les destinations et lieux de rassemblement intègrent aux événements d'affaires.

Partant de ce constat, nous avons lancé en 2022 le plan de durabilité pour les événements d'affaires au Canada, qui vise l'amélioration des pratiques économiques, sociales, culturelles et environnementales des événements d'affaires tenus au pays dans une optique de durabilité. En 2023, nous avons déployé l'indice international de suivi du développement durable pour évaluer comment se classent les différentes villes canadiennes qui accueillent des événements d'affaires en ce qui a trait à leurs initiatives de durabilité existantes. Seize villes canadiennes y adhèrent. Cette évaluation se poursuivra en 2024 avec l'ambition de mobiliser, d'inspirer et d'outiller les destinations pour les aider à accroître leur caractère régénérateur et durable, au profit des personnes qui les visitent lors de voyages d'agrément ou d'affaires et de celles qui y vivent. Ces données seront ensuite utilisées pour mesurer les changements dans les années à venir.

Parallèlement à l'évaluation des destinations, des formations, des occasions d'apprentissage et de l'encadrement continueront d'être offerts aux partenaires canadiens pour les aider à enrichir leur programme de durabilité existant et à soutenir la mise en place de nouveaux programmes pour les événements d'affaires tenus au Canada.

Notre plan de durabilité pour les événements d'affaires au Canada est reconnu et récompensé dans le monde entier pour son innovation et son leadership éclairé. C'est un outil précieux pour renforcer l'attrait du Canada auprès des décideurs de l'événementiel ainsi que la vision générale de Destination Canada aspirant à l'adoption d'une approche régénératrice pour le tourisme dans les années à venir.

Réseau des visionnaires du Canada

Soucieux de renforcer la réputation de notre pays en tant que destination de choix pour les événements d'affaires, nous avons lancé le Réseau des visionnaires du Canada. Il s'agit d'un programme national de marketing du capital intellectuel qui s'appuie sur un réseau canadien de chefs de file des milieux universitaire, industriel et associatif issus de nos six secteurs économiques prioritaires. Ces leaders sont des atouts précieux qui jouent un rôle central et influent dans la promotion des destinations canadiennes sur la scène internationale.

Le Réseau des visionnaires du Canada est un répertoire d'éminents experts canadiens qui racontent leurs histoires sur la scène internationale dans le but de mettre en valeur l'expertise sectorielle du Canada, de rehausser la réputation des destinations en tant que pôles de connaissances dans des secteurs précis et, en fin de compte, de contribuer à nos efforts pour attirer des congrès internationaux.

Sport et culture

Après avoir examiné notre rôle dans les événements sportifs et culturels internationaux en 2023, nous déterminerons la stratégie potentielle de Destination Canada pour attirer ce type d'événements. Nous indiquerons quelle valeur ajoutée nous serions en mesure d'apporter et comment nous pourrions interagir au mieux avec les nombreuses autres organisations publiques, privées et à but non lucratif actives dans ce domaine au Canada. En ajoutant le sport et la culture à notre offre, nous pourrions mieux positionner les destinations canadiennes à l'échelle mondiale pour entrer dans la course en vue d'accueillir ces événements. Toutefois, comme ce domaine implique un modèle d'attraction et des ressources qui lui sont propres, nous travaillerons avec d'autres ministères fédéraux pour étudier les possibilités de soutien à leurs activités connexes.

Pilier stratégique : Itinéraires inoubliables

Pour favoriser sa prospérité à long terme et se positionner comme l'une des destinations les plus prisées de la planète, le Canada ne peut pas se reposer uniquement sur des initiatives de marketing stratégique. Pour devenir une destination privilégiée par les voyageurs, le pays doit offrir des expériences exceptionnelles et authentiques qui séduisent les invités à valeur élevée et répondent aux exigences actuelles et continues du marché. Alors qu'un nombre croissant de voyageurs privilégient les destinations soucieuses de l'environnement et des cultures et populations locales, le développement des destinations contribue judicieusement à la préservation et à l'essor des attraits qui font du Canada le lieu par excellence où il fait bon voyager et dont les générations futures pourront profiter.

Le développement des destinations concerne les communautés ouvertes au tourisme – à un tourisme qui enrichit la vie de tous les habitants du Canada et des visiteurs. Les composantes du développement des destinations englobent de nombreux facteurs interreliés : le développement et l'entretien continu des infrastructures, l'accès physique et numérique, les équipements, l'intégrité de l'environnement, la collaboration entre les différents acteurs et les gardiens des terres, les expériences ainsi que la main-d'œuvre qui permet de tout mettre en œuvre. Il ne s'agit pas de transformer les communautés d'accueil en fonction d'idées préconçues venant de l'extérieur, mais plutôt de se servir du tourisme comme d'un levier pour rehausser leurs caractéristiques propres au profit de leur régénération économique. Notre stratégie vise à consolider la réputation mondiale du Canada en tant que chef de file progressiste et innovant en matière de développement des destinations et à fournir une feuille de route pour l'avenir.

Leadership éclairé

Le leadership éclairé est un volet important de notre travail de développement des destinations, car il permet de mobiliser les intervenants de l'industrie touristique canadienne en mettant à leur disposition une plateforme de partage des connaissances, en favorisant l'innovation par le dialogue et en proposant des ressources et de l'expertise. En jouant le rôle de rassembleuse, Destination Canada contribue à faire progresser l'industrie et à harmoniser les priorités en matière de développement des destinations.

Principales initiatives de leadership éclairé :

- Continuer à diriger le groupe de travail national sur le développement des destinations, qui soutient la création d'une branche propre au développement des destinations dans tout le pays et permet d'échanger des renseignements, des connaissances, de bonnes pratiques et des enseignements;
- Développer le pôle de connaissances, qui contient des définitions, des études de cas, des pratiques avant-gardistes, des vidéos, une liste de consultants et d'autres ressources pour l'industrie;
- Enrichir et perfectionner la série de conférences qui réunit experts et professionnels faisant part de leurs connaissances, de leur expertise et de renseignements;

Symposium international sur l'intendance des destinations

Le Symposium international sur l'intendance des destinations est un événement de trois jours sans précédent qui vise à réunir leaders d'opinion, intervenants, partenaires et détenteurs du savoir issus de différents secteurs pour une discussion inédite sur la redéfinition du tourisme et de l'intendance des destinations.

Organisé à la fin de 2023 à Gatineau (Québec), le Symposium abordera la manière dont une approche régénératrice du tourisme peut entraîner des retombées bénéfiques sur les communautés et leurs résidents, l'économie, la culture et l'environnement.

- Organiser un Symposium international sur l'intendance des destinations pour présenter les pratiques exemplaires du monde entier en matière de développement et d'intendance des destinations;
- Diffuser l'approche régénératrice du tourisme au Canada conformément au cadre que nous avons établi en 2023;
- Mettre au point de nouveaux indicateurs pour évaluer les contributions du tourisme au Canada au moyen d'un indice national innovant de prospérité et de bien-être qui suscite également de l'intérêt sur la scène internationale.

Planification et stratégie

La planification stratégique du développement de l'offre touristique canadienne – produits, expériences, infrastructure, main-d'œuvre, transport, accès aux frontières et autres facteurs – est essentielle pour assurer la compétitivité du Canada sur la scène internationale, car elle permet au pays de s'adapter à l'évolution des tendances du marché et de répondre de façon proactive aux besoins actuels et futurs des visiteurs et des résidents. Dans le cadre d'un projet pilote, nous travaillons avec des corridors touristiques pour créer des stratégies de développement des destinations qui tiennent compte des aspirations des communautés et pour leur fournir des données fiables sur l'offre et la demande qui facilitent la planification.

Nos pratiques dans ce domaine permettent par ailleurs de repérer et de soutenir les occasions d'investissement publiques et privées et de fournir des outils du meilleur calibre à l'appui de l'élaboration de nouvelles stratégies de développement des destinations. Nous évaluerons les obstacles et défis auxquels l'industrie est confrontée aujourd'hui lorsqu'elle investit dans le tourisme au Canada et trouverons des pistes d'investissement pour accompagner nos partenaires. Nous tiendrons à jour un ensemble de projets de développement des destinations en cours qui nécessitent un soutien financier pour se concrétiser, tout en repérant les programmes permettant d'accroître l'investissement public dans l'infrastructure et les ressources touristiques. En faisant connaître les occasions de développement au pays, nous encouragerons et stimulerons les investissements dans le secteur touristique du Canada, ouvrant ainsi la voie à une croissance transformatrice.

Principales initiatives de planification et de stratégie :

- Préparer une liste d'investisseurs et d'experts-conseils qui contribueront à enrichir l'expertise en matière de développement des destinations au Canada et à soutenir les acteurs de l'industrie touristique canadienne;
- Procéder à la cartographie et au profilage des grappes touristiques en fonction de leur étape de développement et de leurs caractéristiques comparatives en vue de suivre leur évolution au fil du temps et de soutenir les investissements ciblés;
- Rester au fait des éléments livrables du Programme stratégique de corridors touristiques afin d'accélérer le développement des destinations dans d'autres corridors au Canada;
- Travailler au développement ciblé des saisons de l'automne et de l'hiver ainsi que des régions rurales ou isolées;
- Appréhender le contexte politique pour faire du tourisme un secteur attrayant et rentable pour les investissements;
- Appuyer le développement touristique et les investissements afférents.

Programme stratégique de corridors touristiques

Le but premier du Programme stratégique de corridors touristiques est d'accélérer le développement des destinations dans des corridors partout au Canada grâce à une planification globale qui stimulera les investissements et contribuera à la prospérité et au bien-être du pays et de sa population. Notre approche relative au développement de corridors mise sur le resserrement de la collaboration entre les différents acteurs, et particulièrement entre les provinces et les territoires, afin de renforcer les capacités et de stimuler le leadership.

Forts du soutien de Destination Canada, les partenaires du Programme stratégique de corridors touristiques élaboreront ensemble une stratégie qui définira la vision et arrimera les ressources des partenaires et des acteurs du corridor, mettront au point un plan de mise en œuvre et décèleront les possibilités d'attirer des investissements.

Ce programme de collaboration profitera non seulement aux communautés et aux destinations visées, mais il renforcera également l'offre du Canada, offrant par là même aux visiteurs davantage de raisons de prolonger leur séjour et d'explorer de nouvelles régions au pays.

Pilier stratégique : Avancement du secteur

À long terme, nous visons la résilience du secteur et une croissance transformatrice qui rendront le Canada plus compétitif dans le paysage touristique et généreront plus de valeur pour l'ensemble du pays. Nous voulons que le tourisme se transforme en système régénérateur dont la réussite n'est pas évaluée uniquement en termes économiques, mais aussi sur sa capacité d'améliorer le bien-être des personnes et des lieux et de favoriser le tourisme durable.

L'une de nos grandes priorités pour l'avenir est de faire avancer le secteur en exerçant un leadership éclairé auprès des gouvernements, de nos partenaires et de l'ensemble de l'industrie. Renforcer la compétitivité du Canada dans des domaines essentiels sur la scène internationale passe par une mobilisation continue de nos partenaires d'Étoile du Nord, des associations nationales du secteur du tourisme et de nombreux autres acteurs.

Nous veillerons également à ce que les gouvernements et la population canadienne accordent une importance prioritaire au tourisme en continuant de communiquer sur sa valeur auprès des intervenants et du public. Le tourisme profite à l'ensemble du Canada, mais certains ne reconnaissent pas le rôle important qu'il joue dans leur qualité de vie. Le tourisme est un moteur de croissance économique et de prospérité dans tout le pays ainsi qu'un contributeur majeur au bien-être social, culturel et environnemental des communautés. En ayant une meilleure compréhension des avantages du tourisme, les décideurs publics reconnaîtront l'importance du secteur pour la prospérité et le bien-être des résidents canadiens et des entreprises d'ici. En outre, pour stimuler les investissements dans le secteur et améliorer sa compétitivité à long terme, il est essentiel de gagner la confiance et le respect de l'ensemble de la population canadienne de sorte que les gens accueillent le tourisme dans leurs communautés et en deviennent les ambassadeurs.

Un autre aspect majeur de notre travail consistera à appuyer la croissance du tourisme autochtone au Canada et à favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones. Les expériences authentiques dirigées par les communautés autochtones représentent une occasion unique pour le Canada et le reste du monde. Nous poursuivrons notre partenariat de longue date avec l'Association touristique autochtone du Canada et soutiendrons les initiatives de marketing et de développement des destinations qui amélioreront encore davantage la capacité des entreprises touristiques autochtones à attirer et à accueillir des visiteurs. Nous contribuerons à faire du Canada une destination de choix qui offre aux voyageurs des expériences touristiques autochtones dirigées par des communautés autochtones.

De surcroît, en faisant office de pont reliant différentes cultures, le tourisme aide les habitants du Canada à mieux se connaître et se comprendre, à éliminer les obstacles et à favoriser la cohésion. Appuyer la promotion du tourisme autochtone et les investissements dans ce segment à fort potentiel contribue à faire progresser la réconciliation, en créant les conditions d'une augmentation de l'emploi, de la croissance économique et de la revitalisation culturelle.

ANNEXES

ANNEXE A : LETTRE DE MANDAT DU MINISTRE

Ministre du Tourisme et
ministre associé des Finances



Minister of Tourism and
Associate Minister of Finance

Ottawa, Canada K1A 0H5

L'honorable Liza Frulla, C.P., C.M., O.Q.
Présidente
Conseil d'administration
Destination Canada
1045, rue Howe, bureau 800
Vancouver (Colombie-Britannique) V6Z 2A9

liza.frulla@ithq.qc.ca

Bonjour,

À titre de ministre responsable de Destination Canada (DC), je vous écris pour vous fournir un Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR). Les lignes directrices de l'approche *Pour un gouvernement ouvert et responsable* du premier ministre définissent les lettres de mandat du ministre aux organismes du portefeuille, à titre de pratique exemplaire, pour assurer l'intégrité et la cohérence des activités gouvernementales d'une manière intégrée afin de mieux soutenir le portefeuille de l'Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE) et le secteur du tourisme. Alors que DC entre dans la prochaine phase de son développement, cette lettre établit les priorités du gouvernement du Canada pour guider l'organisation dans le respect de ses engagements et l'élaboration de ses plans d'entreprise, et elle décrit les responsabilités de DC envers le gouvernement et le public.

J'aimerais reconnaître les efforts extraordinaires déployés par DC au cours des trois dernières années afin d'assurer un leadership dans le secteur du tourisme pendant une des pires crises qu'il ait eu à faire face. Lors d'une période d'incertitude qui a complètement perturbé les conditions normales dans lesquelles les petites et moyennes entreprises touristiques prospéraient avant la pandémie de COVID-19, DC a habilement réorienté ses activités commerciales pour faire affaire avec des partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux dans un effort réussi visant à maintenir la plus grande activité économique possible dans le secteur du tourisme. Cela a aidé à préserver les emplois et les entreprises de bien des gens dans l'ensemble des provinces, territoires et régions du Canada.

...2

De plus, les efforts de DC pour fournir de la recherche, de l'information commerciale, des données et des analyses afin de soutenir le tourisme et lui donner les outils essentiels pour traverser cette période difficile illustrent le leadership qui était nécessaire à ce moment. Non seulement cela a aidé les entreprises touristiques, mais il s'agissait d'un élément essentiel qui a permis aux partenaires fédéraux d'offrir des programmes et des politiques qui répondent de manière efficace à la pandémie de COVID-19.

En outre, j'aimerais souligner le travail accompli par DC au cours de la dernière année pour réaffirmer la marque solide du Canada sur le marché américain des voyages d'agrément, ainsi que le travail avec les compagnies aériennes pour redynamiser la demande et le nombre de sièges pour des destinations canadiennes clés. Ces efforts donnent déjà des résultats et jettent les bases solides d'un secteur touristique plus résilient au Canada.

Alors que le secteur du tourisme se relève toujours de la pandémie de COVID-19, le rôle de leadership que joue DC en respectant ses objectifs législatifs demeurera essentiel pour bâtir un secteur touristique plus résilient qui continue d'être concurrentiel sur le marché du tourisme international et qui soutient la relance économique dans les communautés.

À titre de ministre du Tourisme, mon objectif global est de soutenir le secteur du tourisme pour en faire un chef de file dans la croissance économique inclusive et la création d'emplois. Ma lettre de mandat du premier ministre établit des priorités précises, dont celle de travailler avec DC et le secteur du tourisme pour s'assurer que le Canada demeure une destination touristique de choix.

À titre de présidente du conseil d'administration de DC, vous êtes le principal lien entre DC et moi. Vous êtes également responsable de vous assurer que le conseil s'acquitte de ses responsabilités, notamment de voir à la surveillance des activités commerciales de DC et à ce que des systèmes de gestion, une gestion du risque et des contrôles financiers appropriés soient en place. De plus, vous avez la responsabilité de guider l'orientation stratégique de la société d'État pour vous assurer qu'elle respecte ses objectifs législatifs de veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme; de promouvoir le Canada comme destination touristique de choix; de favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le tourisme au pays; et de fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

La *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que DC présente un plan d'entreprise au Conseil du Trésor à des fins d'approbation de ses principales activités commerciales et de ses budgets de fonctionnement et d'investissement

...3

avant de commencer la première année du plan. Le plan d'entreprise devrait s'harmoniser aux objectifs du gouvernement, particulièrement en veillant à ce que les activités de DC contribuent aux objectifs fédéraux en matière de création d'emplois, de croissance de notre économie et d'augmentation de notre compétitivité, tout en créant un avenir plus propre et plus inclusif.

Le travail de DC visant à offrir des programmes de marketing d'avant-garde en partenariat avec les provinces, les territoires, les municipalités et les partenaires touristiques, notamment par l'entremise du partenariat Étoile du Nord, continue d'être au cœur des efforts du Canada pour inciter les visiteurs à explorer le Canada. DC devrait tirer parti de la dynamique favorable de ce travail et élaborer un plan de marketing commun avec des rôles clairement définis pour les partenaires dans les marchés internationaux et nationaux du Canada, qui comporterait aussi des cibles de réussite mesurables.

Le travail entrepris par DC pour fournir de la recherche, de l'information commerciale ainsi que des données et des analyses en vue d'aider à guider la prise de décision des petites et moyennes entreprises dans le secteur touristique pendant la pandémie constitue un important fondement pour le travail de l'organisme dans le futur. Il est prévu que le travail de DC pour créer un ensemble de données tire parti de cette réussite et garantisse que l'ensemble de l'écosystème touristique continue d'avoir accès aux renseignements dont il a besoin pour prospérer à mesure que le secteur se rétablit.

Un des résultats escomptés des activités commerciales de DC est une harmonisation accrue parmi les partenaires du secteur touristique afin de maximiser le nombre de visiteurs et la croissance économique en tourisme. En même temps, DC a fait face à des défis continus pour atteindre cet objectif en raison des contraintes budgétaires des partenaires et de la nature changeante des partenariats dans le secteur du tourisme. Pour aborder ce défi, DC devrait travailler avec ISDE pour élaborer un modèle révisé de co-investissement en partenariat qui tient compte de manière appropriée de l'évolution des partenariats et des activités axées sur le partenariat. Une fois qu'une proposition est élaborée, ISDE et DC travailleront avec les organismes centraux pour s'assurer que la méthodologie révisée s'harmonise à leurs attentes et pour obtenir l'approbation.

Pour assurer une surveillance appropriée des finances publiques, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) recommande que, comme pratique exemplaire, les sociétés d'État rendent compte aux ministres responsables lorsque les dépenses des sociétés d'État dépassent un écart de 10 millions de dollars ou de 5 % des budgets approuvés, comme indiqué dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. J'aimerais féliciter DC du travail effectué avec ISDE et le SCT pour créer une lettre d'accord qui améliore la surveillance et la

...4

transparence du processus de prélèvement des crédits parlementaires, et je demande à DC de m'informer des écarts budgétaires futurs ou de tout autre changement important aux dépenses prévues.

Je demande aussi la collaboration continue de DC en vue de soutenir les efforts du gouvernement pour élaborer une nouvelle stratégie fédérale pour la croissance du tourisme postpandémique qui déterminera une voie à suivre pour l'investissement, la croissance et la stabilité pour l'économie touristique, pour les années à venir. La quantité considérable d'information commerciale et de perspectives de DC concernant les besoins du secteur du tourisme constituera une ressource précieuse, tant pour l'élaboration d'initiatives à inclure dans la nouvelle stratégie que pour le suivi de la réussite de la stratégie une fois qu'elle sera lancée.

Sur la base des commentaires que j'ai reçus lors des consultations sur la stratégie renouvelée, je demande que DC ajoute les sports et la culture comme secteurs supplémentaires d'événements prioritaires pour sa stratégie d'attraction d'événements commerciaux internationaux. Diversifier et élargir les publics internationaux de cette manière, parallèlement à la stratégie commerciale internationale existante, est essentiel à la prospérité à long terme de l'économie touristique et rehaussera le profil du Canada à l'échelle internationale, créant ainsi des possibilités d'investissement qui profiteront aux communautés urbaines et rurales.

En tant que société d'État, DC conserve une relation sans lien de dépendance avec le gouvernement fédéral lorsqu'elle gère ses activités quotidiennes. Cependant, comme société d'État au sein du portefeuille d'ISDE, DC devrait travailler en étroite collaboration avec la sous-ministre du Développement économique pour soutenir ses efforts visant à mener une réponse coordonnée relativement à l'élaboration de politiques, aux communications publiques, aux comptes rendus au Parlement et à tout autre domaine où une approche de gestion de portefeuille est jugée appropriée.

Dans l'optique de produire des résultats pour la population canadienne, je m'attends à ce que DC continue de mesurer ses efforts et de présenter ses résultats par l'entremise de documents, dont le plan d'entreprise et le rapport annuel, à son assemblée publique annuelle et sur son site Web. Afin d'effectuer un suivi des progrès de DC en vue d'atteindre les objectifs de financement du budget de 2021 et de soutenir la relance économique dans le secteur du tourisme, je demanderais aussi que DC continue de me fournir des rapports bimensuels sur les activités commerciales d'envergure, dont les résultats des efforts de marketing en cours.

Je réitère mon engagement pour qu'un processus de sélection ouvert, transparent et fondé sur le mérite pour les nominations par le gouverneur en conseil attire des candidats qualifiés pour des postes de direction dans

...5

l'ensemble du portefeuille d'ISDE. Les candidats devraient être le reflet de la diversité régionale et linguistique du Canada de même que des groupes en quête d'équité, tels que les femmes, les peuples autochtones, les personnes vivant avec un handicap et les membres des minorités visibles. À titre de présidente du conseil de DC, vous serez invitée à participer aux processus de sélection pour des postes de direction, ce qui aidera à orienter les recommandations de nominations.

Afin de respecter ses objectifs législatifs, DC devrait tirer parti d'un large éventail de talents et de perspectives de partout au Canada, ainsi que des pratiques exemplaires à l'échelle internationale. Cela comprend un engagement continu envers la diversité de la main-d'œuvre au sein de votre organisation de même que des efforts pour favoriser l'inclusion de nombreuses voix et opinions différentes dans la gouvernance et la prise de décision, notamment les groupes en quête d'équité mentionnés ci-dessus.

Le rôle de DC en tant que rassembleur du secteur touristique canadien le place dans une position unique d'influenceur et de leader d'opinion dans le secteur. Compte tenu de ce rôle, j'aimerais souligner l'importance des communications stratégiques avec les parlementaires, les intervenants du secteur touristique et la population canadienne afin de faire connaître l'importance du tourisme pour les collectivités de tout le pays et de faire croître l'économie touristique.

En tant qu'organisme national de marketing touristique du Canada, DC joue un rôle essentiel pour soutenir le bien-être économique du secteur touristique canadien par ses efforts visant à sensibiliser les visiteurs à nos offres touristiques et par le développement de nouveaux produits. DC joue aussi un rôle de chef de file extrêmement important, rassemblant différents intervenants du secteur du tourisme, veillant à ce que ces derniers soient stratégiquement en harmonie avec la poursuite des objectifs et maximisant les investissements. Je suis convaincu que les entreprises touristiques peuvent continuer de se tourner vers DC pour obtenir le leadership et le soutien nécessaires alors qu'elles sont sur la voie de la reprise.

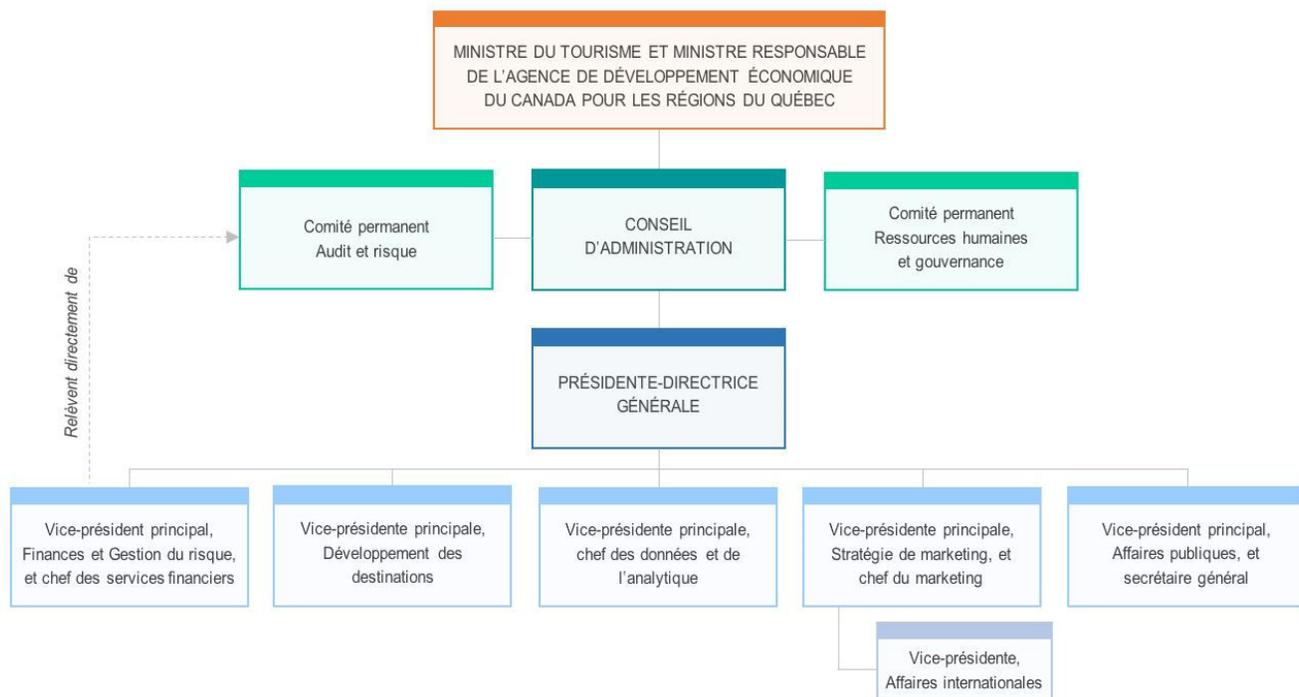
Je me réjouis à l'idée de poursuivre notre collaboration alors que nous travaillons pour faire progresser la reprise du secteur touristique et la réalisation d'une stratégie postpandémique. Comme toujours, les fonctionnaires de mon ministère, ainsi que ceux des ministères partenaires et des organismes centraux, donneront à DC le soutien dont l'organisation a besoin pour réussir à accroître le tourisme dans les communautés canadiennes.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Randy Boissonnault', written in a cursive style.

L'honorable Randy Boissonnault, C.P., député

ANNEXE B : STRUCTURE DE GOUVERNANCE



Conseil d'administration

Le conseil se compose d'un maximum de 12 membres qui supervisent la gestion de Destination Canada, établissent des orientations stratégiques et assurent une surveillance fiduciaire efficace. Avec le soutien de deux comités, le conseil veille à ce que les systèmes de gouvernance, de leadership et d'administration de l'organisme soient adéquats, tout en fournissant à la direction les moyens de bien remplir son mandat. Voici quelques fonctions particulières du conseil d'administration :

- Établir les objectifs et la stratégie de l'organisme;
- Surveiller le rendement général de l'organisme et en évaluer les résultats;
- Veiller à une gestion efficace des risques stratégiques;
- Assurer une surveillance financière;
- Faire un suivi du rendement du président-directeur général;
- Encadrer la planification de la relève du président-directeur général;

- Vérifier et approuver les grandes décisions touchant l'organisme.

Siègent au conseil le président du conseil et le président-directeur général de Destination Canada, nommés par le gouverneur en conseil, ainsi que le sous-ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie (membre d'office). Le conseil peut compter jusqu'à neuf autres administrateurs, nommés par le 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 aux décisions stratégiques de la direction 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.

Le conseil s'est réuni six fois en 2022, et le taux moyen de participation aux réunions était de 97 %.

Composition

Au 1^{er} octobre 2023



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

Présidente du conseil
d'administration
Sutton (Qc)

Mandat : 6 août 2021 –
5 août 2026



Marsha Walden

Présidente-directrice générale,
Destination Canada
Vancouver (C.-B.)

Mandat : 24 août 2020 –
23 août 2025



**Simon Kennedy
(membre d'office)**

Sous-ministre,
Innovation, Sciences et
Développement
économique Canada
Ottawa (Ont.)



Brenda Holder

Propriétaire, Mahikan Trails, et
présidente du conseil
d'administration, Indigenous Tourism
Alberta
Clearwater County (Alb.)

Mandat : 23 juin 2022 – 22 juin 2026



Julie Canning

Guide équestre et partenaire
d'exploitation, Banff Trail Riders
Banff (Alb.)

Mandat : 1^{er} février 2018 –
22 juin 2026



Zita Cobb

Cofondatrice et
présidente-directrice générale,
Fondation Shorefast
Île Fogo (T.-N.-L.)

Mandat : 19 juin 2019 –
18 juin 2023



Stan Cook

Ancien propriétaire et président,
Stan Cook Sea Kayak
Adventures
St. John's (T.-N.-L.)

Mandat : 1^{er} février 2018 –
31 janvier 2022



Randy Garfield

Ancien président,
Walt Disney Travel
Stratford (Ont.)

Mandat : 12 avril 2017 –
11 avril 2021



Benjamin Ryan

Directeur commercial, Air North
Whitehorse (Yn)

Mandat : 23 juin 2022 –
22 juin 2026



Martin Soucy

Président-directeur général,
Alliance de l'industrie touristique
du Québec
Saint-Augustin-de-Desmaures
(Qc)

Mandat : 23 juin 2022 –
22 juin 2026



Natalie Thiesen

Vice-présidente, Tourisme,
Développement économique
Winnipeg (Tourism Winnipeg)
Winnipeg (Man.)

Mandat : 23 juin 2022 –
22 juin 2026



Andrew Torriani

Président-directeur général,
Ritz-Carlton Montréal
Kirkland (Qc)

Mandat : 19 juin 2019 –
18 juin 2023

Comités du conseil d'administration

Le comité de ressources humaines et de gouvernance conseille et soutient les administrateurs dans l'application des principes de gouvernance et contribue à trouver des candidats potentiels aux postes d'administrateur. De plus, le comité revoit 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 dans ces dossiers.

Le comité s'est réuni quatre fois en 2022, et le taux moyen de participation aux réunions était de 83 %.

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, l'approche d'investissement et les rapports financiers des régimes de retraite.

Le comité s'est réuni quatre fois en 2022, et le taux moyen de participation aux réunions était de 85 %.

Ces deux comités sont constitués en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*.

Équipe de direction

Le président-directeur général rend des comptes au conseil d'administration, et il est responsable des activités courantes. 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 revient aussi à l'équipe de direction de recommander au conseil des priorités stratégiques, de cerner les risques organisationnels et de gérer l'ensemble complexe de ressources intellectuelles, financières et techniques de Destination Canada.

Composition

Au 1^{er} octobre 2023



Marsha Walden

Présidente-directrice générale



Joanna Mukai

Vice-présidente par intérim,
Finances, et chef des services
financiers



Gracen Chungath

Vice-présidente principale,
Développement des
destinations



Meaghan Ferrigno

Vice-présidente principale, chef
des données et de l'analytique



Gloria Loree

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



Maureen Riley

Vice-présidente,
Affaires internationales



David Robinson

Vice-président principal,
Affaires publiques, et secrétaire
général

ANNEXE C : RÉSULTATS PLANIFIÉS

Les résultats planifiés présentés ci-dessous sont fondés sur le total des crédits parlementaires, soit le financement de base auquel s'ajoute un financement ponctuel pour attirer des congrès, des conférences et des événements d'envergure internationale au Canada. Le financement supplémentaire est intégré aux crédits parlementaires de base de sorte à former un investissement collectif permettant d'atteindre nos objectifs. À ce titre, le rendement sera présenté sous forme de résultats regroupés.

En outre, certains objectifs, tels que les recettes touristiques attribuables à Destination Canada, tiennent compte des retombées pluriannuelles attendues des activités de marketing, même après l'épuisement du financement ponctuel associé à l'activité.

Résultat à court terme : Favoriser la reprise économique			
RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
Les partenaires sont alignés	Alignement des partenaires dans les programmes internationaux	2024 : 37,5 millions de dollars*	Suivi interne
Les décideurs ciblés choisissent d'organiser leur prochain événement d'affaires au Canada	Valeur des événements d'affaires internationaux réservés au sein de l'industrie pour les années à venir	2024 : 2,24 milliards de dollars	Rapports de Destination Canada sur le rythme de progression des réservations au sein de l'industrie (tous les mois)
L'économie du tourisme se développe grâce à l'accueil des visiteurs	Recettes touristiques attribuables à Destination Canada	2024 : 1,70 milliard de dollars	Évaluation interne des retombées fondée sur la hausse des recherches, des activités des professionnels des voyages et des activités de vente liées aux événements d'affaires

* Correspond à la décision de financement pour Destination Canada dans le budget de 2017 qui stipulait qu'un montant de 37,5 millions de dollars en activités de marketing à l'étranger devait s'accompagner de co-investissements équivalents des partenaires dans un ratio de 1:1.

Résultat à moyen terme : Stimuler la demande

RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
Les décideurs ciblés choisissent d'organiser leur prochain événement d'affaires au Canada	Valeur des événements d'affaires internationaux réservés au sein de l'industrie pour les années à venir	2026 : 2,45 milliards de dollars	Rapports de Destination Canada sur le rythme de progression des réservations au sein de l'industrie (tous les mois)
L'économie du tourisme se développe grâce à l'accueil des visiteurs	Recettes touristiques attribuables à Destination Canada	2024-2026 : 5,61 milliards de dollars	Évaluation interne des retombées fondée sur la hausse des recherches, des activités des professionnels des voyages et des activités de vente liées aux événements d'affaires

Résultat à long terme : Améliorer la compétitivité

RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
Les décideurs ciblés choisissent d'organiser leur prochain événement d'affaires au Canada	Valeur des événements d'affaires internationaux réservés au sein de l'industrie pour les années à venir	2027 : 2,56 milliards de dollars	Rapports de Destination Canada sur le rythme de progression des réservations au sein de l'industrie (tous les mois)
L'économie du tourisme se développe grâce à l'accueil des visiteurs	Recettes touristiques attribuables à Destination Canada	2024-2027 : 7,76 milliards de dollars	Évaluation interne des retombées fondée sur la hausse des recherches, des activités des professionnels des voyages et des activités de vente liées aux événements d'affaires
Les Canadiens sont heureux d'accueillir des visiteurs dans leurs communautés	Perception des Canadiens quant au rôle que joue l'économie du tourisme dans leur prospérité et leur bien-être	2021 : Mesure de référence (83,8 %) 2022 : Mesure de référence (84,7 %) 2030 : 90 %	Indice d'opinion des résidents
Améliorer la compétitivité du Canada au niveau international	Classement du Canada selon l'indice de développement du secteur des voyages et du tourisme du Forum économique mondial	2009 : Mesure de référence (5) 2021 : Mesure de référence (13) Dans les sept premiers rangs d'ici 2030	Forum économique mondial

ANNEXE D : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Situation financière

Alors que l'industrie mondiale du tourisme se remet de la pandémie de COVID-19, Destination Canada aspire à jouer un rôle de chef de file dans la reconstruction de l'industrie pour que celle-ci soit source de prospérité et de bien-être pour toute la population canadienne et enrichisse la vie de nos invités. Pour veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme, soit le premier élément de la mission énoncée dans la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, Destination Canada se doit de faire preuve d'agilité, de s'adapter rapidement et de tirer profit des occasions qui se présentent à elle. Nous continuons d'adapter rapidement tous les aspects de notre activité afin de contribuer à atténuer les conséquences négatives sur notre économie du tourisme et de rebâtir le tourisme en mieux. Les états financiers et les budgets du plan d'entreprise 2024-2028 reflètent cette nouvelle réalité et tiennent compte de notre stratégie à long terme actualisée pour faire face au contexte dynamique actuel. Par conséquent, nous avons rééquilibré nos investissements consacrés aux dépenses de programme pour étendre notre stratégie dans les domaines des renseignements et de l'analytique, du développement des destinations et d'autres nouvelles initiatives.

Nous adoptons une approche fondée sur les données et l'analytique pour déterminer où et quand investir, maintenant que la demande de voyages internationaux et intérieurs se rétablit après des années difficiles. Nous investissons dans notre capacité de recherche et d'analytique dans la perspective de diffuser des renseignements à nos partenaires afin de les aider à prendre des décisions plus éclairées et à effectuer des dépenses pertinentes et fructueuses. En outre, nos efforts de développement des destinations contribueront à créer et à maintenir une économie touristique quatre saisons forte et régénératrice.

Dans son budget de 2021, le gouvernement fédéral a annoncé qu'il affecterait 100 millions de dollars supplémentaires sur trois exercices gouvernementaux (de 2021-2022 à 2023-2024) au financement de campagnes de marketing nationales et internationales visant à aider les voyageurs à découvrir le Canada.

Dans son budget de 2023, le gouvernement fédéral a annoncé qu'il affecterait 50 millions de dollars supplémentaires sur trois exercices gouvernementaux (de 2023-2024 à 2025-2026) pour soutenir et attirer des événements d'affaires internationaux.

Le plan d'entreprise 2024-2028 tient compte des crédits parlementaires de base de 96,2 millions de dollars par année, de la diminution progressive à partir de 2024 pour recentrer les dépenses gouvernementales et du financement ponctuel de 50 millions de dollars prévu au budget de 2023. Les crédits étaient de 156,2 millions de dollars en 2022; ils devraient diminuer pour se chiffrer à 121,8 millions de dollars en 2023, puis à 105,3 millions de dollars en 2025.

Nous poursuivons nos efforts en matière d'efficacité organisationnelle, de sorte que nos dépenses liées aux services généraux et à la stratégie représenteront moins de 10 % de nos charges totales en 2024. Ainsi, nous arriverons à consacrer directement la majeure partie de nos crédits parlementaires aux programmes de marketing et de ventes, de renseignements et d'analytique et d'intendance des destinations.

Hypothèses principales

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

- Un financement ponctuel de 100 millions de dollars prévu au budget de 2021 qui prendra fin en 2024;
- Une diminution progressive des crédits parlementaires dans le cadre de l'initiative de recentrage des dépenses gouvernementales, de sorte que les crédits de base se chiffreront à 93 millions de dollars à partir de 2026;
- Un financement ponctuel de 50 millions de dollars sur trois exercices gouvernementaux prévu au budget de 2023 pour soutenir et attirer des événements d'affaires internationaux.

État de la situation financière

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2022 à 2028

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 31 déc. 2022	Chiffres estimés 31 déc. 2023	Chiffres prévus 31 déc. 2024	Chiffres prévus 31 déc. 2025	Chiffres prévus 31 déc. 2026	Chiffres prévus 31 déc. 2027	Chiffres prévus 31 déc. 2028
Actifs financiers							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27,411	17,649	14,218	15,117	14,979	12,833	12,808
Créances							
Partenaires	839	964	831	475	475	475	475
Gouvernement du Canada	1,194	750	750	750	750	750	750
Autres	8	8	8	8	8	8	8
Autres – Crédit d'agence	1,480	-	-	-	-	-	-
Actif au titre des prestations constituées	2,525	2,525	2,525	2,525	2,525	2,525	2,525
Placements de portefeuille	852	859	865	871	874	878	881
	34,309	22,755	19,197	19,746	19,611	17,469	17,447
Passifs							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	12,307	15,909	12,341	12,943	12,780	10,662	10,662
Rémunération des employés	2,537	2,406	2,445	2,509	2,561	2,561	2,561
Gouvernement du Canada	652	254	254	254	254	254	254
Passif au titre des prestations constituées	2,528	2,497	2,468	2,440	2,415	2,391	2,369
Produits reportés	-	-	-	-	-	-	-
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail	286	187	88	-	-	-	-
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	112	112	112	112	112	112	112
	18,422	21,365	17,708	18,258	18,122	15,980	15,958
Actifs financiers nets	15,887	1,390	1,489	1,488	1,489	1,489	1,489
Actifs non financiers							
Charges payées d'avance	3,358	3,359	3,359	3,358	3,357	3,356	3,355
Immobilisations corporelles	755	524	245	188	227	207	187
	4,113	3,883	3,604	3,546	3,584	3,563	3,542
Excédent accumulé	20,000	5,273	5,093	5,034	5,073	5,052	5,031

Notre situation financière demeurera relativement stable pour la période de planification 2024-2028, à l'exception d'un excédent accumulé de 20,0 millions de dollars au début de 2023 principalement attribuable aux efforts de marketing reportés de 2022 à 2023. Une grande partie de cet excédent, soit 14,4 millions de dollars, a été réinvestie dans le marché américain des voyages d'agrément, le marketing général et les projets d'analytique. Le reste de cet excédent est attribuable à l'amortissement des immobilisations corporelles, à l'actif au titre des prestations constituées et aux coûts des services généraux et de la stratégie inférieurs à ce qui avait été prévu au budget.

Actifs

Les actifs financiers devraient diminuer en 2023 à mesure que nous utilisons notre excédent accumulé, continuer à diminuer jusqu'en 2024 lorsque le financement ponctuel prévu au budget de 2021 prendra fin, se stabiliser sur la période 2024-2026, puis diminuer à nouveau sur la période 2027-2028 lorsque le financement ponctuel prévu au budget de 2023 prendra fin.

Passifs

Nos passifs devraient augmenter en 2023, diminuer en 2024, se stabiliser sur la période 2024-2026, puis diminuer à nouveau sur la période 2027-2028. Cela s'explique par la variation du solde des comptes créditeurs, qui suivra les fluctuations des programmes relatifs au marketing et aux ventes, aux renseignements et à l'analytique et à l'intendance des destinations au cours de la même période, en raison des deux financements ponctuels prévus aux budgets fédéraux de 2021 et de 2023.

Excédent accumulé

Nous prévoyons de dépenser la totalité de nos crédits parlementaires et des contributions en espèces des partenaires au cours des cinq prochaines années, en plus de constater des déficits annuels ou un très léger excédent. Ces déficits représentent l'amortissement des immobilisations corporelles, les éventuelles pertes actuarielles des régimes de retraite ainsi que des avantages incitatifs reportés relatifs au bail. La somme de ces charges et produits correspond au déficit total de l'exercice et est compensée par l'excédent accumulé des exercices précédents. Nous prévoyons utiliser la majeure partie de l'excédent accumulé pour améliorer le marketing en 2023, ce qui produira un déficit accru de l'exercice.

État des résultats

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2022	Chiffres estimés 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028
Produits							
Produits provenant de partenaires	1,803	8,122	7,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Autres	1,307	1,383	1,100	1,000	900	900	900
	<u>3,110</u>	<u>9,505</u>	<u>8,100</u>	<u>5,000</u>	<u>4,900</u>	<u>4,900</u>	<u>4,900</u>
Charges							
Marketing et ventes	131,794	116,129	88,096	93,704	92,624	73,117	73,117
Analytique	9,552	14,986	11,673	11,683	11,632	11,632	11,632
Services généraux et stratégie	8,920	10,447	10,409	10,620	10,461	10,521	10,521
Intendance des destinations	860	4,151	2,800	2,718	2,548	2,548	2,548
Amortissement des immobilisations corporelles	317	342	319	97	60	60	60
	<u>151,443</u>	<u>146,056</u>	<u>113,298</u>	<u>118,822</u>	<u>117,326</u>	<u>97,879</u>	<u>97,879</u>
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(148,333)	(136,551)	(105,198)	(113,822)	(112,426)	(92,979)	(92,979)
Crédits parlementaires	156,160	121,825	105,017	113,764	112,465	92,958	92,958
Excédent (déficit) de fonctionnement	<u>7,827</u>	<u>(14,727)</u>	<u>(182)</u>	<u>(58)</u>	<u>39</u>	<u>(21)</u>	<u>(21)</u>
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	12,242	20,069	5,342	5,160	5,102	5,141	5,120
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	<u>20,069</u>	<u>5,342</u>	<u>5,160</u>	<u>5,102</u>	<u>5,141</u>	<u>5,120</u>	<u>5,099</u>
Ratio des charges de fonctionnement par rapport aux charges de marketing et de ventes*	6 %	8 %	10 %	10 %	10 %	12 %	12 %

* Les charges de fonctionnement incluent les dépenses liées aux services généraux et à la stratégie; les charges de marketing et de ventes incluent les dépenses liées au marketing et aux ventes, à l'analytique et à l'intendance des destinations.

Produits

Crédits parlementaires

Notre financement provient principalement des crédits parlementaires du gouvernement du Canada, lesquels se chiffraient à 156,2 millions de dollars en 2022. Les crédits ont diminué en 2023, puis continueront de diminuer en 2024 avec la fin du financement supplémentaire ponctuel pour aider les visiteurs à découvrir le Canada.

Pour la période 2022-2024, nous avons reçu et recevrons trois sources de crédits :

- Un financement de base de 96,2 millions de dollars en 2023;
- Un financement supplémentaire de 100 millions de dollars sur trois exercices gouvernementaux prévu au budget de 2021 pour aider les visiteurs à découvrir le Canada;

- Un financement supplémentaire de 50 millions de dollars sur trois exercices gouvernementaux prévu au budget de 2023 pour attirer des événements d'affaires internationaux.

(Le tableau *Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental* décrit la méthode que nous employons pour rapprocher l'exercice gouvernemental et notre propre exercice, basé sur l'année civile.)

Contributions des partenaires

Afin de tirer le maximum de nos crédits parlementaires, nous concluons des partenariats avec d'autres organismes pour mettre en œuvre des campagnes de marketing qui renforcent la marque Canada. Les partenaires prennent part à nos campagnes de marketing en effectuant des contributions en espèces ou en nature. Seules les contributions en espèces sont comptabilisées et inscrites au poste Produits provenant des partenaires dans l'état des résultats.

Nous établissons des partenariats avec des organismes de marketing provinciaux et territoriaux, des entreprises d'envergure locale, régionale et nationale, des organismes de marketing de destination, des entités médiatiques, des partenaires non traditionnels de même que des associations touristiques.

Nos estimations montrent une augmentation des contributions en espèces en 2023, puis une diminution et un nivellement au cours du reste de cette période de planification, comme les partenaires travaillent avec nous sur divers programmes; cependant, elles devraient encore être inférieures à celles des années d'avant la pandémie, car nous prévoyons que les restrictions de voyage dues à la COVID-19 auront des répercussions financières à long terme pour tous nos partenaires. Avant même la pandémie, plusieurs de nos partenaires traditionnels avaient connu des baisses de budget qui avaient réduit le capital disponible pour investir dans nos campagnes de marketing.

Charges

Les charges sont accrues en 2022 et en 2023 en raison du financement supplémentaire de 100 millions de dollars. Par la suite, elles concordent généralement avec nos crédits.

Programmes

Nous avons pris l'engagement de consacrer au moins 90 % de l'ensemble des produits et des crédits parlementaires au marketing et aux ventes, aux renseignements et à l'analytique et à l'intendance des destinations tout au long du cycle de planification 2024-2028. Des changements dans les crédits parlementaires annuels et la baisse prévue des contributions en espèces des partenaires ont une incidence directe sur le niveau et les pourcentages des dépenses de programme.

Services généraux et stratégie

Sur l'ensemble de la période de planification, le coût des services généraux et de la stratégie devrait rester sous le plafond de 15 % des dépenses de programme imposé par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2013. Nous nous sommes engagés à consacrer aux services généraux des dépenses bien inférieures à ce plafond tout au long du cycle de planification 2024-2028, y compris les années où les crédits seront ramenés à leur niveau de base.

Les charges relatives aux services généraux et à la stratégie devraient augmenter en 2023 afin de soutenir la portée plus large, le volume plus élevé et la complexité des nouveaux efforts stratégiques qui se sont étendus au-delà du marketing et des ventes. En outre, ces investissements s'imposent pour renforcer et moderniser notre matériel informatique et notre cadre de contrôle interne, mais aussi pour optimiser nos processus afin de gagner en efficacité. Ces charges se stabiliseront au cours de la période 2024-2028.

La formation demeure une priorité pour Destination Canada. L'objectif est de s'assurer que nous disposons d'une main-d'œuvre agile et performante, et d'offrir au personnel des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement : c'est un élément clé de notre proposition de valeur pour le personnel afin de recruter et de retenir les talents et d'accroître l'engagement et l'autonomisation du personnel.

Amortissement

L'état des résultats comprend les charges d'amortissement des immobilisations corporelles, les pertes non amorties des régimes de retraite et l'amortissement des améliorations locatives.

État des gains et pertes de réévaluation

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2022	Chiffres estimés 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice	(36)	(69)	(69)	(69)	(69)	(69)	(69)
Pertes non réalisées attribuables au cours du change	(69)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)
Montants reclassés dans l'état des résultats	36	35	35	35	35	35	35
Pertes de réévaluation nettes pour l'exercice	(33)	-	-	-	-	-	-
Pertes de réévaluation accumulées à la fin de l'exercice	(69)	(69)	(69)	(69)	(69)	(69)	(69)

État de la variation des actifs financiers nets

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2022	Chiffres estimés 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028
Excédent (déficit) pour l'exercice	7,827	(14,727)	(182)	(58)	39	(21)	(21)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(113)	(111)	(40)	(40)	(100)	(40)	(40)
Amortissement des immobilisations corporelles	317	342	319	97	60	60	60
	204	231	279	57	(40)	20	20
Effet de la variation des autres actifs non financiers							
Diminution des charges payées d'avance	1,215	(1)	-	-	2	1	1
	1,215	(1)	-	-	2	1	1
Pertes de réévaluation nettes	(33)	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	9,213	(14,497) 	98	(1)	1	0	0
Actifs financiers nets au début de l'exercice	6,674	15,887	1,390	1,489	1,488	1,489	1,489
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	15,887	1,390	1,489	1,488	1,489	1,489	1,489

État des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2022	Chiffres estimés 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028
Activités de fonctionnement :							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	170,495	121,825	105,017	113,764	112,465	92,958	92,958
Partenaires	930	7,997	7,133	4,356	4,000	4,000	4,000
Autres	663	502	501	512	600	600	600
Intérêt	545	782	500	400	300	300	300
	<u>172,633</u>	<u>131,106</u>	<u>113,152</u>	<u>119,033</u>	<u>117,366</u>	<u>97,859</u>	<u>97,859</u>
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(138,555)	(120,941)	(97,163)	(98,236)	(97,122)	(79,632)	(77,514)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(17,328)	(19,809)	(19,373)	(19,851)	(20,277)	(20,328)	(20,326)
	<u>(155,883)</u>	<u>(140,750)</u>	<u>(116,536)</u>	<u>(118,087)</u>	<u>(117,399)</u>	<u>(100,000)</u>	<u>(97,840)</u>
Flux de trésorerie (affectés aux) provenant des activités de fonctionnement	<u>16,750</u>	<u>(9,645)</u>	<u>(3,384)</u>	<u>946</u>	<u>(34)</u>	<u>(2,101)</u>	<u>19</u>
Activités d'investissement en immobilisations :							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(113)	(111)	(40)	(40)	(100)	(40)	(40)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations	<u>(113)</u>	<u>(111)</u>	<u>(40)</u>	<u>(40)</u>	<u>(100)</u>	<u>(40)</u>	<u>(40)</u>
Activités de placement :							
(Acquisition) rachat de placements de portefeuille	(311)	(7)	(6)	(6)	(4)	(4)	(3)
Flux de trésorerie (affectés aux) provenant des activités de placement	<u>(311)</u>	<u>(7)</u>	<u>(6)</u>	<u>(6)</u>	<u>(4)</u>	<u>(4)</u>	<u>(3)</u>
Pertes de réévaluation nettes pour l'exercice	(33)	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice	<u>16,293</u>	<u>(9,763)</u>	<u>(3,430)</u>	<u>900</u>	<u>(138)</u>	<u>(2,145)</u>	<u>(24)</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	<u>11,118</u>	<u>27,411</u>	<u>17,649</u>	<u>14,218</u>	<u>15,117</u>	<u>14,979</u>	<u>12,833</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	<u>27,411</u>	<u>17,649</u>	<u>14,218</u>	<u>15,117</u>	<u>14,979</u>	<u>12,833</u>	<u>12,808</u>

Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)

	Chiffres réels 2022	Chiffres estimés 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations							
Montants votés : exercice précédent							
Budget principal	121,160	156,160	121,825	95,266	94,292	92,958	92,958
Financement pour attirer des événements d'affaires internationaux	-	-	9,751	19,472	19,507	-	-
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(86,579)	(121,579)	(87,244)	(60,685)	(59,711)	(58,377)	(58,377)
Montants constatés durant l'exercice en cours	34,581	34,581	44,332	54,053	54,088	34,581	34,581
Montants votés : exercice en cours							
Budget principal	156,160	121,825	95,266	94,292	92,958	92,958	92,958
Financement pour attirer des événements d'affaires internationaux		9,751	19,472	19,507			
	156,160	131,576	114,738	113,799	92,958	92,958	92,958
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(34,581)	(44,332)	(54,053)	(54,088)	(34,581)	(34,581)	(34,581)
Montants constatés durant l'exercice en cours	121,579	87,244	60,685	59,711	58,377	58,377	58,377
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	156,160	121,825	105,017	113,764	112,465	92,958	92,958

Budget de fonctionnement

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2022	Chiffres prévus 2022	Écart	Chiffres estimés 2023	Chiffres prévus 2023	Écart	Chiffres prévus 2024
Contributions des partenaires	1,803	-	1,803	8,122	4,000	4,122	7,000
Autres produits	1,307	974	333	1,383	1,250	133	1,100
Coûts de fonctionnement							
Marketing et ventes	133,121	134,812	(1,690)	116,129	111,456	4,673	88,096
Analytique	9,552	10,296	(744)	14,986	14,439	547	11,673
Services généraux et stratégie	8,453	10,780	(2,327)	10,656	10,987	(331)	10,547
Intendance des destinations	860	1,883	(1,023)	4,151	4,312	(161)	2,800
	151,986	157,771	(5,785)	145,923	141,194	4,729	113,116
Coût de fonctionnement net	(148,876)	(156,796)	7,920	(136,418)	(135,944)	(474)	(105,016)
Financé par :							
Crédits parlementaires	156,160	156,160	-	121,825	121,825	-	105,017
Excédent (déficit) net	7,284	(636)	7,920	(14,594)	(14,119)	(474)	1
Ajustements au titre de la comptabilité d'exercice	543	(276)		(133)	(249)	116	(182)
Excédent (déficit) net – comptabilité d'exercice	7,827	(912)		(14,727)	(14,368)	(358)	(182)

En 2022, les frontières se sont rouvertes et nous avons accueilli plus de visiteurs au Canada qu'en 2021. Toutefois, en raison de nouvelles vagues de COVID-19, des différentes réglementations au pays et dans nos marchés cibles et de l'évolution des réglementations tout au long de l'année, la relance n'a pas exactement suivi l'approche décrite dans le plan d'entreprise 2022-2026 et nous avons dû nous adapter aux conditions dynamiques du marché tout au long de 2022.

De plus, même si nous estimons que les contributions en espèces des partenaires augmenteront en 2023 en raison de la reprise économique, elles devraient être inférieures aux valeurs d'avant la pandémie, puisque de nombreux facteurs (décrits à la section « Demande de voyages et relance ») continuent d'influer sur la situation financière de tous nos partenaires.

Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2021	Chiffres réels 2022	Chiffres estimés 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028
Immobilisations corporelles								
Améliorations locatives et désaffectation	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobilier de bureau	-	-	7 693	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Matériel informatique et logiciels	135 678	113 000	103 171	35 000	35 000	95 000	35 000	35 000
Total	135 678	113 000	110 864	40 000	40 000	100 000	40 000	40 000

L'année 2022 comprenait quelques dépenses modestes en immobilisations pour mettre à jour le matériel informatique et les logiciels afin que le personnel puisse travailler efficacement tant à domicile qu'au bureau dans le cadre de notre modèle de travail hybride. En 2023, nous prévoyons poursuivre les investissements réguliers en matériel informatique et en logiciels. Pour l'année 2026, les dépenses en immobilisations comprennent la mise à niveau de notre dispositif de stockage de données et de l'alimentation électrique au siège social. Aucun investissement supplémentaire n'est prévu.

Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences réelles et prévues

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2022	Chiffres estimés 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028
Voyages							
Activités opérationnelles	3 007 000	5 276 203	5 228 809	4 486 397	3 469 581	3 469 581	3 469 581
Principaux intervenants	154 000	270 215	267 787	229 766	177 691	177 691	177 691
Gouvernance interne et formation	141 000	214 066	212 143	182 022	140 768	140 768	140 768
Accueil	590 000	1 035 238	1 025 939	880 271	680 762	680 762	680 762
Conférences	72 000	126 334	125 199	107 423	83 076	83 076	83 076
Total	<u>3 964 000</u>	<u>6 922 056</u>	<u>6 859 878</u>	<u>5 885 878</u>	<u>4 551 878</u>	<u>4 551 878</u>	<u>4 551 878</u>

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

Notre financement provient majoritairement du gouvernement du Canada, sous forme de crédits parlementaires. 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 notre date de fin d'exercice (31 décembre) diffère de celle du gouvernement du Canada (31 mars), nous sommes financés par des parts de crédits provenant de deux exercices du gouvernement.

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

Nous ne sommes pas autorisés à excéder les crédits parlementaires approuvés.

b) Contributions des partenaires

Nous menons des activités de marketing en partenariat avec divers organismes canadiens et étrangers. Lorsque nous assumons 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 contributions de partenaires obtenues aux fins d'activités à venir sont comptabilisées à titre de produits reportés.

c) Autres produits

Les autres produits se composent de frais recouverts auprès de partenaires qui partagent des locaux avec notre organisme, 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 charges de fonctionnement, au poste Services généraux et stratégie. 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. Nous ne nous couvrons pas contre les risques de fluctuation des taux de change.

e) Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

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.

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 elles 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 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

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

i) Produits reportés

Les produits reportés consistent en contributions des organismes partenaires et en crédits affectés du gouvernement du Canada. Les contributions reçues des organismes partenaires sont comptabilisées à titre de produits reportés jusqu'au moment où a lieu l'activité de marketing ou l'événement auquel elles se rapportent ou sont comptabilisées à titre de contributions 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. Au 31 décembre 2022, il n'y avait aucun solde de produits reportés.

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. Nous comptabilisons ces obligations en raison des 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 au poste Services généraux et stratégie aux fins du calcul du coût de fonctionnement net.

l) Avantages sociaux futurs

Nous proposons à nos 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 ou 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. Nous cotisons annuellement à certains régimes de retraite, et les cotisations sont établies par une évaluation actuarielle des montants nécessaires pour que nous remplissions nos

obligations à l'égard des avantages sociaux futurs des employés, 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 2022, la DMERCA a été évaluée à 0 an (0 an en 2021) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 12 ans (13 ans en 2021) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 0 an (0 an en 2021) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 14 ans (14 ans en 2021) pour les prestations de départ et à 14 ans (14 ans en 2021) 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. Nos cotisations 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 nous sommes tenus, en vertu de la loi actuelle, de modifier le taux des cotisations dans l'éventualité d'un déficit actuariel. Les cotisations correspondent à nos obligations totales à l'égard de ces employés et elles sont passées en charges de fonctionnement 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.

m) Instruments financiers

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

n) Incertitude d'évaluation

La préparation des états financiers conformément aux NCSP du Canada exige de la direction qu'elle fasse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs présentés à la date des états financiers ainsi que sur les produits et les charges comptabilisés dans les exercices visés. Les résultats réels pourraient donc différer de ces estimations de façon significative. Les estimations les plus importantes ont trait à l'évaluation du passif au titre des avantages sociaux futurs des employés et de l'actif au titre des prestations constituées, à la 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, nous sommes apparentés à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Nos opérations avec ces entités sont effectuées dans le cours normal des activités et sont comptabilisées à la valeur d'échange.

Les apparentés comprennent également les principaux dirigeants qui ont le pouvoir de planifier, de diriger et de contrôler les activités de l'organisme ainsi que les membres de leur famille proche. Nous avons déterminé que nos principaux dirigeants sont les membres du 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 nos activités, nous recevons de nos 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. Les opérations interentités sont comptabilisées 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.

ANNEXE E : GESTION DU RISQUE

Survol

Contexte

Pour assurer une bonne gouvernance, nous examinons régulièrement les risques qui pourraient nuire à notre capacité de réaliser nos objectifs.

En faisant appel à l'expertise et au soutien d'un conseiller indépendant, nous avons mené des processus officiels d'évaluation des risques avec notre personnel et notre conseil d'administration. En outre, le Bureau du vérificateur général du Canada vérifie chaque année nos états financiers et nos notes afférentes, et nous surveille au moyen d'examens spéciaux périodiques, comme l'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En cernant les risques stratégiques qui ont une incidence sur nos objectifs organisationnels et en les évaluant de façon proactive, nous sommes à même de les gérer avec efficacité.

Notre conseiller indépendant facilite le processus de gestion des risques d'entreprise pour l'organisation. Pendant que notre personnel s'occupe de déterminer les risques et les mesures d'atténuation, notre conseiller indépendant apporte son soutien avec ce qui suit :

- Ateliers réguliers avec le personnel pour déterminer les risques et les activités d'atténuation éventuelles;
- Ateliers réguliers avec la haute direction pour évaluer les principaux risques (c.-à-d. déterminer l'impact de chaque risque et la probabilité qu'il se manifeste);
- Discussions avec la haute direction sur les résultats de l'atelier de classement des risques afin de convenir du classement final des risques, des mesures d'atténuation et des catégories de risques (risques pour l'industrie, risques stratégiques d'entreprise et risques opérationnels).

Les risques stratégiques sont présentés au comité d'audit et du risque pour examen et discussion. Des mises à jour supplémentaires sont apportées aux risques, à la suite de la contribution et des recommandations du comité.

Approche et critères

Notre approche de l'évaluation des risques suit les principaux cadres de gestion des risques d'entreprise : nous suivons un ensemble d'activités coordonnées pour repérer et gérer les risques en temps opportun, de manière cohérente, systématique et crédible.

- Nous évaluons notre **goût du risque** en fonction de la quantité et du type de risques que nous sommes prêts à accepter dans la poursuite de nos grands objectifs. Bien que nous n'ayons pas produit de déclaration sur le goût du risque, la direction a un goût du risque modéré en ce qui concerne l'accomplissement de notre mandat.
- Nous déterminons notre **tolérance au risque**, qui reflète notre goût du risque pour un risque en particulier.
- Nous avons élaboré une échelle à cinq niveaux pour **évaluer l'impact et la probabilité de nos risques stratégiques**. Les descriptions et les critères d'évaluation des risques sont présentés dans le tableau ci-après. Conformément aux pratiques exemplaires préconisées par notre conseiller externe, nous évaluons et signalons les risques sur la base du « risque résiduel », c'est-à-dire après avoir pris en compte les activités d'atténuation. La

communication du risque résiduel est jugée appropriée, compte tenu du niveau de compréhension de nos risques requis par nos intervenants internes et externes dans l'élaboration de nos objectifs stratégiques, de la maturité de notre processus de gestion des risques d'entreprise et de la taille de notre organisme. Le risque inhérent est pris en compte dans l'élaboration de notre plan d'audit interne fondé sur les risques.

Surveillance des risques

Le processus officiel d'évaluation des risques est mené annuellement dans son intégralité. Toutefois, la direction examine l'évolution des risques et évalue les progrès des plans d'action d'atténuation de façon périodique tout au long de l'année.

Description de l'évaluation des risques et critères d'évaluation

Lors de notre évaluation officielle des risques, nous utilisons l'échelle suivante à cinq niveaux (élevé/plutôt élevé/moyen/plutôt faible/faible) pour évaluer l'impact des risques et la probabilité de leur survenance sur une base résiduelle, après avoir pris en compte nos activités d'atténuation. Les descriptions et les critères d'évaluation des risques suivants sont utilisés :

POIDS DE L'IMPACT	DESCRIPTION	DEGRÉ DE PROBABILITÉ	DESCRIPTION
Élevé	Le risque aurait un impact négatif de taille avec des conséquences importantes pour Destination Canada (p. ex. l'incapacité totale de fonctionner) et nos clients, les relations avec l'actionnaire ou les intervenants, le budget et les opérations financières, les opérations internes et l'apprentissage et la croissance.	Élevé	Il est quasiment certain que le risque se produise (80 % de probabilité ou plus). Il est possible que le risque se produise fréquemment.
Plutôt élevé	Le risque aurait un impact négatif sur Destination Canada. Ses conséquences limiteraient notre capacité à fonctionner de manière efficace et efficiente.	Plutôt élevé	Il est assez probable que le risque se produise (60 % à 80 % de probabilité). Il est possible que le risque se produise plus d'une fois.
Moyen	Le risque aurait un impact négatif sur Destination Canada. Ses conséquences perturberaient notre capacité à fonctionner de manière efficace et efficiente.	Moyen	Il est possible que le risque se produise (40 % à 60 % de probabilité). Il est peu probable que le risque se produise plus d'une fois.
Plutôt faible	Le risque aurait un impact minime sur Destination Canada. Ses conséquences seraient mineures ou réparables.	Plutôt faible	Il est possible que le risque se produise (20 % à 40 % de probabilité). Il est peu probable que le risque se produise plus d'une fois.
Faible	Le risque aurait un impact négligeable sur Destination Canada.	Faible	Il est peu probable que le risque se produise (20 % de probabilité ou moins). Il est vraiment très peu probable que le risque se produise.

Risques et réponses aux risques

Notre cadre de gestion des risques va au-delà des risques organisationnels et financiers habituels; il est premièrement fondé sur les risques macroéconomiques et les risques qui sont propres à l'industrie touristique. Cet ensemble d'information fournit une base solide pour cerner les risques stratégiques auxquels doit faire face notre organisme. Ces risques sont classés selon quatre catégories :

- Économique – Cette catégorie englobe les changements dans la conjoncture macroéconomique, comme l'inflation, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les bouleversements technologiques, la géopolitique et les grands événements mondiaux qui pourraient entraîner des répercussions négatives sur les stratégies d'affaires, les activités et les investissements.
- Environnemental – Cette catégorie englobe les effets des changements climatiques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la durabilité de la chaîne d'approvisionnement.
- Social – Cette catégorie englobe le travail, la diversité, l'inclusion, la vérité et la réconciliation avec les peuples autochtones, les valeurs des visiteurs et l'acceptabilité sociale.
- Gouvernance – Cette catégorie porte sur le leadership, les contrôles internes et l'éthique pour encourager une meilleure responsabilisation et une transparence accrue.

 Risque résiduel élevé

 Risque résiduel plutôt élevé

 Risque résiduel moyen

 Risque résiduel plutôt faible

 Risque résiduel faible

ÉCONOMIQUE

2022 :  2023 : 

Il existe un risque que les activités de Destination Canada n'améliorent pas les résultats du secteur du tourisme, en raison de la concurrence féroce d'autres pays, des désagréments persistants aux frontières et pendant les voyages, de l'incapacité à convaincre les consommateurs ou de la pénurie de main-d'œuvre et de développement touristique pour satisfaire la demande ou générer une croissance réelle.

Mesures d'atténuation : Nous nous appuyons sur la recherche et l'analyse de données pour prendre des décisions sur les occasions les plus prometteuses pour le Canada à l'étranger afin d'accroître notre avantage concurrentiel. Nous travaillerons en étroite collaboration avec nos partenaires des provinces, des territoires et des villes pour assurer l'harmonisation de notre travail, et nos décisions s'appuieront sur l'expérience de nos partenaires. Nous continuerons de renforcer nos compétences en matière de développement des destinations en vue d'améliorer les capacités du secteur et nous réaffecterons les fonds en fonction de l'évolution de la situation tout au long de l'année. Nous soutiendrons l'industrie en lui fournissant de la recherche, des renseignements, des outils, des ressources liées aux médias et des occasions de vente.

 Risque résiduel élevé

 Risque résiduel plutôt élevé

 Risque résiduel moyen

 Risque résiduel plutôt faible

 Risque résiduel faible

ENVIRONNEMENTAL

2022 :  2023 : 

Il existe un risque que nos activités ainsi que celles de notre secteur du tourisme et des voyages soient mal perçus sur les plans de l'écoresponsabilité et de la durabilité environnementale. En outre, les effets des changements climatiques pourraient également influencer négativement la perception que les voyageurs ont des conditions de santé et de sécurité dans notre pays. Ces deux risques sont susceptibles d'entraîner une atteinte à la réputation, une perte de confiance de l'actionnaire ou une contraction du tourisme au Canada.

Mesures d'atténuation : Notre développement des destinations est régi par des valeurs axées sur la localité, la communauté et l'environnement, tout en assurant la prospérité économique. Cette approche fondée sur des valeurs contribuera à atténuer les répercussions involontaires et négatives sur les attraits touristiques dont nous faisons la promotion et à améliorer la prospérité et le bien-être dans les communautés. En tant que chef de file national, nous sensibiliserons nos partenaires de marketing et de l'industrie aux enjeux concernant la capacité des destinations et à la nécessité de tenir compte de l'environnement dans l'élaboration de leurs programmes. Nous les encouragerons à atteindre les objectifs du Canada en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et à collaborer avec les communautés en vue de favoriser des pratiques régénératrices. Nous mettrons en outre ces valeurs en avant auprès de nos voyageurs.

SOCIAL

2022 :  2023 : 

Il y a un risque que nos activités ne tiennent pas suffisamment compte de toutes les parties concernées et ne soient pas équitables à l'égard de toutes les personnes et communautés locales touchées.

Mesures d'atténuation : Nous déployons plusieurs initiatives pour veiller à ce que nos activités reflètent la diversité du Canada. Notamment, nous travaillons avec nos agences partenaires pour mettre en valeur toutes les facettes de la diversité dans notre marketing général; nous affinons nos processus de recrutement de personnel, d'approvisionnement et dans d'autres domaines; nous formons notre personnel pour le sensibiliser à la question des préjugés et nous veillons à inclure les groupes traditionnellement sous-représentés; nous nous employons à favoriser la réconciliation avec les Autochtones par le biais du tourisme; et nous suivons une stratégie pour l'autonomisation économique des communautés. Nous mettons en œuvre notre stratégie interne en matière de diversité, d'équité et d'inclusion de manière à favoriser la diversité dans nos activités et à représenter les communautés où nous sommes présents.

GOUVERNANCE

2022 :  2023 : 

Il y a un risque que nos activités de gouvernance – leadership et surveillance, politiques et contrôles internes, éthique ainsi que mesure du rendement – ne tiennent pas compte de l'évolution rapide du contexte commercial et politique mondial et qu'elles nuisent ainsi à l'efficacité et à l'efficience globales de l'organisme, à sa conformité ou à sa réputation ainsi qu'à sa capacité à répondre aux attentes des intervenants.

Mesures d'atténuation : Nous avons mené une analyse de contexte approfondie en nous penchant sur les changements importants dans l'industrie touristique et nous avons adapté nos activités de gouvernance au contexte changeant. Cela impliquait de réunir un conseil d'administration composé de professionnels de l'industrie et des affaires chevronnés qui veillent à ce que notre orientation stratégique soit en phase avec l'évolution rapide du contexte. Nous continuerons notre large consultation auprès du secteur pour élaborer une stratégie d'entreprise solide axée sur une approche régénératrice de la croissance et du développement du tourisme; nous mettrons à jour nos politiques régissant les opérations courantes; nous renforcerons la gestion des risques d'entreprise; et nous maintiendrons un mécanisme d'audit interne afin de repérer les améliorations à apporter aux processus. Nous évaluons notre rendement en fonction de nos propres objectifs et de ceux de nos partenaires; nous comparons certains aspects du rendement des marchés avec ceux de nos principaux concurrents; et nous avons mis en place des contrôles adéquats en matière de technologies de l'information afin de nous protéger contre les cybermenaces qui pèsent sur l'exercice de nos activités dans le contexte actuel.

ANNEXE F : RESPECT DE LA LOI ET DES POLITIQUES

En tant que société d'État, Destination Canada est assujettie à diverses lois ainsi qu'aux politiques du Conseil du Trésor et aux directives du gouverneur en conseil et du ministre. Voici quelques exemples de mesures prises pour nous conformer à ces instruments d'encadrement.

Loi sur l'équité salariale

Atteindre l'équité salariale en milieu de travail sous réglementation fédérale est une étape essentielle pour combler l'écart salarial entre les sexes. Adoptée en 2021, la *Loi sur l'équité salariale* du gouvernement du Canada demande aux employeurs sous réglementation fédérale de mettre en œuvre de manière proactive l'équité salariale sur leur lieu de travail. Un jalon important de la loi est la création par les organismes d'un plan d'équité salariale d'ici septembre 2024. Destination Canada a formé un comité d'équité salariale chargé de préparer son plan d'équité salariale avant la date butoir.

Loi sur les langues officielles

Chaque année, nous remettons un rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor et à Patrimoine canadien sur le travail que nous menons pour nous conformer à nos obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Notre dernier rapport, remis en mai 2023, portait sur l'exercice gouvernemental 2022-2023.

Afin de nous conformer davantage à l'esprit de la *Loi sur les langues officielles* et de favoriser la dualité linguistique du Canada, nous continuons à prendre des mesures pour renforcer nos pratiques en matière de langues officielles et faire en sorte que tous les membres du personnel comprennent bien leurs responsabilités à cet égard.

Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels (AIPRP)

Nous donnons accès aux dossiers qui sont sous notre gouverne en cas de requête officielle, à moins qu'ils soient en tout ou en partie exemptés des exigences de la loi invoquée. Nous avons en outre nos propres politiques et procédures sur le traitement de ces requêtes.

Afin de moderniser la prestation de services et de simplifier le traitement des demandes, nous avons intégré le service de demande d'AIPRP en ligne du gouvernement du Canada au début de 2023. Cette plateforme numérique commune permet aux utilisateurs d'effectuer des demandes d'accès à l'information et de les soumettre à toutes les institutions assujetties à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* au moyen d'un site Web simple et centralisé.

Chaque année, nous déposons au Parlement un rapport sur l'application de chacune de ces lois. Nos derniers rapports, remis en mai 2023, portaient sur l'exercice gouvernemental 2022-2023.

Loi sur les conflits d'intérêts

Tous les membres du personnel, de même que les membres des comités consultatifs et les membres du conseil nommés par le gouverneur en conseil, ont le devoir d'agir avec honnêteté, transparence et éthique. Nous nous sommes dotés de codes de conduite et d'un Code de déontologie auxquels tous sont tenus d'adhérer, et la divulgation des conflits d'intérêts est obligatoire.

En plus de ces exigences, le gouvernement du Canada oblige les personnes nommées par le gouverneur en conseil à respecter la *Loi sur les conflits d'intérêts* ainsi que les dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* applicables aux conflits d'intérêts. Les membres du conseil et des comités consultatifs sont tenus de soumettre à la direction des déclarations annuelles attestant qu'ils se conforment à ces obligations.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

Destination Canada s'engage à détecter et à lever les obstacles à l'emploi des personnes appartenant à des groupes désignés, conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. À cet égard, nous avons pris les mesures suivantes : recueillir des renseignements sur notre personnel et procéder à une analyse afin de déterminer le degré de sous-représentation des personnes appartenant aux groupes désignés; examiner nos systèmes, politiques et pratiques en matière d'emploi pour y déceler les obstacles à l'emploi; et préparer un plan d'équité en matière d'emploi qui précise les politiques, les pratiques, les objectifs et les mesures que nous prendrons pour remédier à la sous-représentation.

Loi canadienne sur les droits de la personne et Code canadien du travail

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* et le *Code canadien du travail* sont à la base de nos politiques sur le respect en milieu de travail. Ces politiques appuient notre engagement à offrir un milieu de travail positif dans lequel le respect et la dignité de tous les membres de notre équipe sont assurés. Il est crucial que notre personnel se sente en sécurité et ne craigne pas de faire l'objet de harcèlement, de discrimination ou d'intimidation. À la suite des mises à jour du *Code canadien du travail* visant à renforcer le cadre existant pour la prévention du harcèlement et de la violence, nous avons mis à jour nos politiques internes et formé le personnel aux nouveaux protocoles en 2021.

Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements

Conformément à l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous avons reçu en 2015 des instructions nous demandant d'harmoniser nos politiques, lignes directrices et pratiques en matière de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor. Nous nous sommes pleinement conformés aux exigences de

cette directive ainsi qu'à une mise à jour ultérieure de cette directive publiée en 2017 qui apporte des clarifications, donne davantage de souplesse opérationnelle et réduit la charge administrative des sociétés d'État.

Accords commerciaux

Notre politique contractuelle pose les principes directeurs à suivre à Destination Canada en matière d'approvisionnement en biens et services. S'appuyant sur des principes d'intégrité, d'équité et d'ouverture du processus concurrentiel, cette politique intègre les obligations qui sont les nôtres en tant que société d'État fédérale au titre de divers accords commerciaux.

Directives sur la réforme des régimes de retraite

Conformément à l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous avons reçu en décembre 2014 des instructions visant la réforme des régimes de retraite des sociétés d'État pour en garantir le caractère abordable et la pérennité. Ces instructions exigeaient que les régimes de retraite établissent un partage des coûts de 50:50 entre l'employé et l'employeur, pour le service courant, au plus tard le 31 décembre 2017. Nous nous sommes conformés aux instructions dans le délai imparti.

ANNEXE G : SOUTIEN DES PRIORITÉS ET DE L'ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme

Lancée en juillet 2023, la Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme élaborée par le gouvernement du Canada définit une vision visant à exploiter le pouvoir du tourisme pour générer une croissance économique dans les communautés de l'ensemble du pays et conduire le secteur au prochain niveau de succès international d'ici 2030. Elle instaure une approche active et intentionnelle du tourisme et met l'accent sur des actions pensées pour bâtir l'avenir.

Les cinq priorités de cette stratégie sont les suivantes : investir dans les atouts touristiques du Canada; profiter des loisirs et du plein air; établir des partenariats pour développer le tourisme autochtone; attirer davantage d'événements internationaux; et améliorer la coordination au moyen d'un conseil ministériel fédéral. La stratégie de Destination Canada est étroitement alignée sur la Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme; nous contribuerons à la réussite de celle-ci au moyen de nos propres activités et réseaux, notamment avec nos partenaires d'Étoile du Nord.

Changements climatiques

En 2022, le gouvernement du Canada a présenté le Plan de réduction des émissions du Canada pour 2030. Destination Canada soutient le passage à une économie plus propre et plus prospère.

Nous sommes résolus à être plus soucieux de l'environnement et comprenons que, bien qu'il s'agisse d'une priorité urgente, cela nécessitera un effort soutenu au cours des prochaines années et décennies. Nous évaluons actuellement le bilan carbone des activités que nous avons menées à l'échelle mondiale en 2022. Connaître précisément notre empreinte environnementale contribuera à sensibiliser l'organisme à la manière dont nous pouvons mettre en œuvre collectivement des pratiques opérationnelles plus durables. Cela nous permettra également d'évaluer différentes options et de poursuivre des initiatives qui appuieront notre objectif visant à réduire notre empreinte carbone globale ainsi que de prendre l'habitude de tenir compte des répercussions environnementales de nos décisions d'affaires sur le long terme.

En plus de ces mesures, nous mettons l'approche régénératrice au cœur de notre stratégie de croissance touristique, comme mentionné précédemment. Nous continuerons de jouer notre rôle de champions du voyage responsable qui protège la nature, encourage la durabilité environnementale, soutient le dynamisme socioculturel et génère une croissance économique réfléchie.

En outre, notre plan de durabilité pour les événements d'affaires au Canada vise l'amélioration des pratiques économiques, sociales et environnementales des événements d'affaires tenus au Canada dans une optique de durabilité. Ce plan prévoit des occasions d'encadrement, d'apprentissage et de sensibilisation des partenaires canadiens pour les aider à étoffer leurs programmes de durabilité.

Une économie plus résiliente

Notre stratégie vise à soutenir la croissance d'un secteur touristique dynamique au Canada. À court terme, nous travaillons à pousser le rétablissement rapide des recettes et à jeter les bases nécessaires pour favoriser la croissance et renforcer la résilience de notre industrie à long terme. Notre aspiration s'appuie sur le potentiel réparateur et transformateur des principes régénérateurs qui aideront le secteur touristique du Canada à être plus prospère et résilient au fil du temps. Ainsi, nous encouragerons la prospérité et le bien-être des personnes, des entreprises et des communautés.

Langues officielles

Afin de nous conformer à l'esprit de la *Loi sur les langues officielles* et de favoriser la dualité linguistique du Canada, nous prenons des mesures pour renforcer nos pratiques en matière de langues officielles et faire en sorte que tous les membres du personnel comprennent bien leurs responsabilités à cet égard.

Réconciliation

Nous savons que le tourisme peut jouer un rôle important dans la réconciliation. En tant qu'organisme, nous continuerons à établir et à entretenir des relations sincères avec les communautés et entreprises autochtones, nous enrichirons nos connaissances à leur sujet et veillerons à mieux comprendre leurs points de vue afin qu'ensemble, nous puissions souligner auprès de la population canadienne et du monde entier les contributions autochtones d'hier et d'aujourd'hui. En vue de soutenir nos efforts, nous avons renforcé notre engagement envers l'Association touristique autochtone du Canada. Nous avons conclu un protocole d'entente de cinq ans qui contribuera à propulser la reprise et la résilience des entreprises touristiques et des communautés autochtones du Canada, en plus de favoriser la réconciliation.

Diversité et inclusion

Nous reconnaissons qu'un effectif et une équipe de direction diversifiés représentant une multiplicité de points de vue et de cultures favorisent l'innovation et augmentent l'engagement. La représentation des minorités visibles, des femmes en général et des femmes occupant un poste de cadre en particulier dans nos rangs dépasse celle de la fonction publique et les moyennes de la population générale. Nous mettons tout en œuvre pour relever le Défi 50-30 lancé par le gouvernement du Canada.

Notre conseil d'administration est composé à 58 % de femmes. La représentation des femmes est encore plus grande au sein de notre équipe de direction, soit 71 %. Les minorités visibles occupent 29 % des postes de l'équipe de direction. Si l'on prend en compte l'ensemble de notre personnel au Canada, il est composé à 76 % de femmes et à 30 % de minorités visibles.

Analyse comparative entre les sexes plus

Pour mener à bien notre mandat, nous tenons compte de divers facteurs liés à l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) dans la sélection de nos publics cibles. En effet, les habitudes de voyage sont fortement influencées par des facteurs tels que le lieu, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, la situation socioéconomique, la scolarité, la situation de famille et les normes culturelles. Ces facteurs sont pris en considération dans nos plans et activités de marketing. En outre, sur le plan

opérationnel, nous avons modernisé nos pratiques en matière de services généraux pour favoriser la diversité et l'inclusion. Nos pratiques relatives à l'approvisionnement prennent en compte dans l'évaluation des soumissionnaires leurs politiques ou déclarations en matière de diversité et d'inclusion. Nos pratiques de recrutement ont été modifiées pour tenir compte des points de vue des personnes candidates sur la diversité et l'inclusion afin de déterminer si celles-ci sont aptes à occuper un poste dans l'organisme et si elles sont en phase avec ses valeurs.

ANNEXE H : RÉDUCTION DES DÉPENSES PRÉVUE DANS LE BUDGET DE 2023

Le recentrage des dépenses gouvernementales dans le budget de 2023 a principalement entraîné une réduction des déplacements et des activités d'accueil dans le secteur du marketing et une réduction du recours aux services professionnels dans les secteurs des affaires juridiques, des finances et des TI. Nous atténuons l'incidence attendue des réductions de coûts en réévaluant tous les déplacements et événements d'accueil, afin que Destination Canada puisse se concentrer sur les événements présentant le meilleur rendement du capital investi et disposer d'un effectif suffisant et ayant les compétences nécessaires pour compenser la baisse du recours aux services professionnels.

Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en dollars canadiens)</i>	Chiffres estimés 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028
Type de dépenses						
Fonctionnement	s.o.	894,000	1,868,000	3,202,000	3,202,000	3,202,000
Total	s.o.	894,000	1,868,000	3,202,000	3,202,000	3,202,000