



**TROUVER NOTRE ÉTOILE DU NORD**  
**Résumé du plan d'entreprise 2018-2022**

# TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL	3
SOMMAIRE	4
À PROPOS DE NOUS	5
RENDEMENT DE L'ORGANISME EN 2016	9
CONTEXTE MONDIAL	10
CONTEXTE DE L'INDUSTRIE AU CANADA	12
CONTEXTE DE L'ORGANISME	15
PLAN STRATÉGIQUE : ÉTOILE DU NORD 2022	17
MESURE DU RENDEMENT	26
LIENS AVEC LES PRIORITÉS FÉDÉRALES	28
GOUVERNANCE	31
PLAN FINANCIER	37
ANNEXE A : GESTION STRATÉGIQUE DES RISQUES	59

# MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL



Les dernières années ont été remarquables pour l'industrie du tourisme au Canada : le pays a reçu un nombre presque record de visiteurs et a – enfin! – commencé à accroître sa part de marché. Sans oublier que la nouvelle vision du tourisme du gouvernement du Canada avancée par la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme, l'honorable Bardish Chagger, nous trace une voie concrète de croissance à long terme. Nous tenons à remercier la ministre ainsi que le premier ministre du Canada pour avoir officiellement reconnu, par cette vision, le tourisme comme un réel moteur de croissance économique pour la classe moyenne et comme un secteur de soutien direct de plus de 720 000 emplois.

Au titre de cette nouvelle vision du tourisme, Destination Canada verra ses crédits parlementaires annuels se stabiliser à compter de 2018. Mes collègues du conseil et moi-même accueillons avec gratitude cet investissement supplémentaire qui solidifiera le marketing fédéral pour les années à venir.

Destination Canada aborde désormais son marketing et ses investissements dans l'optique de l'industrie. Cette stratégie à long terme, appelée « Étoile du Nord 2022 », se construit sur la collaboration et la coordination avec les partenaires du monde touristique et vient appuyer la nouvelle vision du tourisme du Canada ainsi que le mandat de la ministre. Dans le cadre de cette stratégie, notre organisme est à la barre d'un partenariat structurant entre les organismes de marketing touristique provinciaux, territoriaux et municipaux. Ensemble, nous travaillerons d'une façon plus efficace et réfléchie afin de produire des programmes de marketing originaux et attrayants qui étendront la portée commerciale des PME touristiques canadiennes à l'international et, en bout de course, généreront davantage de visites et recettes touristiques au Canada. Nos efforts seront dirigés vers l'accélération de la croissance, particulièrement du marché chinois, puisqu'il a été décidé que 2018 serait l'Année du tourisme Canada-Chine. Pour souligner cet événement marquant, nous renforcerons nos activités de marketing dans ce pays en 2018.

Pour que le Canada dame le pion (et les parts de marché) à ses concurrents, il faudra agir en « Équipe Canada » unifiée : j'espère bien voir tous les intervenants de notre industrie travailler main dans la main, grâce au partenariat d'alignement marketing d'Étoile du Nord 2022, pour atteindre de nouveaux sommets et améliorer la compétitivité à long terme du pays.

Le président du conseil d'administration,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ben Cowan-Dewar', written in a cursive style.

Ben Cowan-Dewar

# SOMMAIRE

Les derniers temps ont été particulièrement favorables au tourisme au Canada. Après une décennie de recul des voyages internationaux et de sa part de marché, le pays a vu la tendance s'inverser en 2014 sous l'effet de la reprise économique mondiale. La progression des arrivées internationales s'est poursuivie, atteignant en 2016 un sommet en 14 ans – et presque le triple de la moyenne de croissance mondiale. Des publications reconnues comme *Lonely Planet*, Condé Nast et le *New York Times* ont nommé le Canada parmi les meilleures destinations vacances pour 2017. Les prévisions pour 2017 sont prometteuses, laissant présager que la lancée actuelle se poursuivra.

Tous dans l'industrie – spécialistes du marketing de destination, entreprises touristiques, gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux – savent bien que le tourisme fait partie intégrante de l'économie. Certes, le Canada est de plus en plus visité, mais il est loin d'avoir réalisé son potentiel dans le jeu concurrentiel du marché des voyages d'affaires et d'agrément. Il nous faut tous apporter notre pierre à l'édifice si nous voulons que notre pays soit vu comme une destination de choix pour les voyages d'agrément ou d'affaires, ou encore pour les investissements à long terme.

Le gouvernement fédéral a récemment dévoilé sa nouvelle vision du tourisme pour le Canada, qui englobe notamment un plan clair à long terme visant à attirer plus de visiteurs au pays et à lui tailler une place parmi les 10 destinations les plus courues au monde. Conformément à cette vision, nous entreprenons, avec nos partenaires de l'industrie, une action concertée sous la bannière d'Équipe Canada afin de tracer la voie qui nous mènera à cette augmentation des voyages, des dépenses et de notre part de marché. Plus qu'une approche, c'est un véritable plan d'investissement pluriannuel coordonné avec nos partenaires pour que le Canada obtienne sa juste part du marché touristique mondial et continue de surpasser la moyenne mondiale de croissance.

Certes ambitieux, l'objectif d'augmenter les arrivées de 30 % dans le cadre de la nouvelle vision du tourisme du Canada jouera un rôle crucial dans l'accroissement de la compétitivité à long terme de la destination touristique Canada, de même que dans l'augmentation des investissements de capitaux dans notre secteur. Comme en fait état le présent plan d'entreprise, l'objectif spécifique de Destination Canada consistera à attirer près de 1,5 million de visiteurs supplémentaires qui dépenseront 1,9 milliard de dollars d'ici 2022, et nous prévoyons qu'une grande partie d'entre eux viendront de Chine en 2018, l'Année du tourisme Canada-Chine. C'est l'avantage économique accru que Destination Canada sera en mesure d'engendrer à titre d'accélératrice de la demande touristique.

Nous et l'ensemble des membres de l'Équipe Canada investirons conjointement dans une stratégie à long terme de tourisme durable pour mettre à profit les forces qui nous sont déjà favorables et impulser la croissance économique d'un bout à l'autre du pays. Nous visons l'essor du Canada sur la scène internationale, et l'attraction d'investissements privés dans le tourisme pour renforcer la position du pays comme destination par excellence.

# À PROPOS DE NOUS

## Rôle

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

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

DC se veut, à l'appui des priorités fédérales visant la croissance du secteur touristique et la création d'emplois, un catalyseur de succès et de prospérité à long terme pour les milliers de PME formant l'industrie touristique canadienne. Sommité en matière de renseignements liés à l'industrie et complice des entrepreneurs touristiques locaux, elle aide ces derniers à conquérir de nouveaux marchés (et donc à se rentabiliser et à prospérer) tout en armant ses partenaires d'informations et d'outils pour optimiser leurs activités et étendre leur portée.

## Mandat

Société d'État du gouvernement du Canada créée en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, DC rend des comptes au ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme et a 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 pays;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

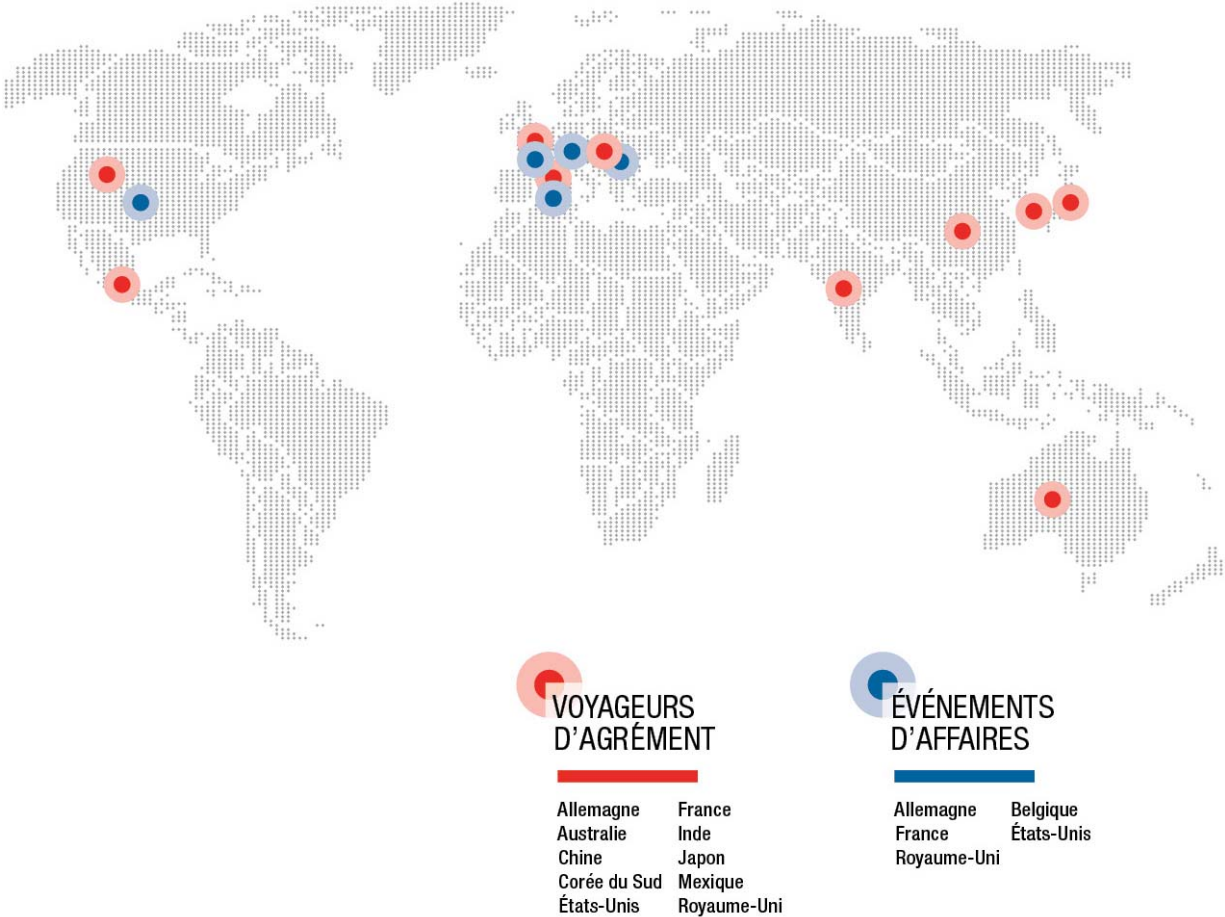
## Présence

Destination Canada, en date du 1<sup>er</sup> septembre 2017, compte 103,5 employés en équivalent temps plein dans le monde. Elle a son siège social à Vancouver, et un petit bureau satellite spécialisé en relations gouvernementales établi à Ottawa pour mieux répondre aux priorités de l'administration fédérale et travailler plus étroitement avec elle sur les dossiers liés au tourisme.

# Marchés

DC cible dix marchés d'agrément à l'échelle mondiale et cinq marchés d'affaires dans le but d'encourager la tenue de réunions, de congrès et de voyages de motivation au Canada.

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



## Financement

L'exercice financier de DC correspond à l'année civile. L'organisme est principalement financé par des crédits parlementaires accordés pendant l'exercice du gouvernement du Canada, qui s'étend du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars. À compter de l'exercice fédéral 2018-2019, son financement de base se stabilisera à 95,5 millions de dollars. Pour l'année 2017-2018, ce financement sera de 58 millions, montant auquel s'ajoutera un financement ponctuel.

(en millions)

TYPE DE FINANCEMENT	ANNÉE CIVILE					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Services votés	58,0 \$	86,1 \$	95,5 \$	95,5 \$	95,5 \$	95,5 \$
<i>Accueillir l'Amérique</i>	10,0 \$	7,7 \$	-	-	-	-
Budget 2016	31,6 \$	6,4 \$	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>99,6 \$</b>	<b>100,2 \$</b>	<b>95,5 \$</b>	<b>95,5 \$</b>	<b>95,5 \$</b>	<b>95,5 \$</b>

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

## Collaboration avec les partenaires

La collaboration avec nos partenaires touristiques nous aide à rehausser la pertinence de nos programmes et de nos plateformes ainsi qu'à attirer des intérêts commerciaux qui apportent une prospérité économique dans tout le pays. Au cours des années, nous avons réexaminé notre modèle de partenariat pour accroître les investissements conjoints plus pertinents du point de vue commercial et améliorer la prestation des programmes qui visent à favoriser le succès à long terme des entrepreneurs de notre industrie touristique. Ainsi, là où nos crédits de base et ponctuels ont augmenté de 37 % de 2015 à 2016, les investissements conjoints ont quant à eux grimpé de 55 % durant la même période, ce qui démontre la pertinence, pour nos partenaires commerciaux, de nos programmes et initiatives.

Nous avons mis en commun avec nos partenaires nos données sur les consommateurs pour accroître notre capacité d'analyse et la richesse de nos renseignements, et aussi afin d'étudier ensemble les moyens de mieux mesurer l'efficacité de notre marketing numérique en vue d'orienter nos décisions futures. Et ce ne sont là qu'une poignée d'exemples des bienfaits de cette coopération pour la prospérité des entrepreneurs du secteur touristique canadien.

Réitérant notre engagement à travailler étroitement avec nos partenaires, nous avons conclu en 2016 trois partenariats stratégiques :

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

Puis, en 2017, nous avons noué un partenariat mondial de trois ans avec WestJet pour mettre nos stratégies marketing au même diapason dans les marchés étrangers que nous ciblons tous deux. L'industrie canadienne du tourisme en ressortira gagnante, car elle profitera à la fois de la constante expansion du réseau aérien de WestJet et du travail de marketing de Destination Canada.

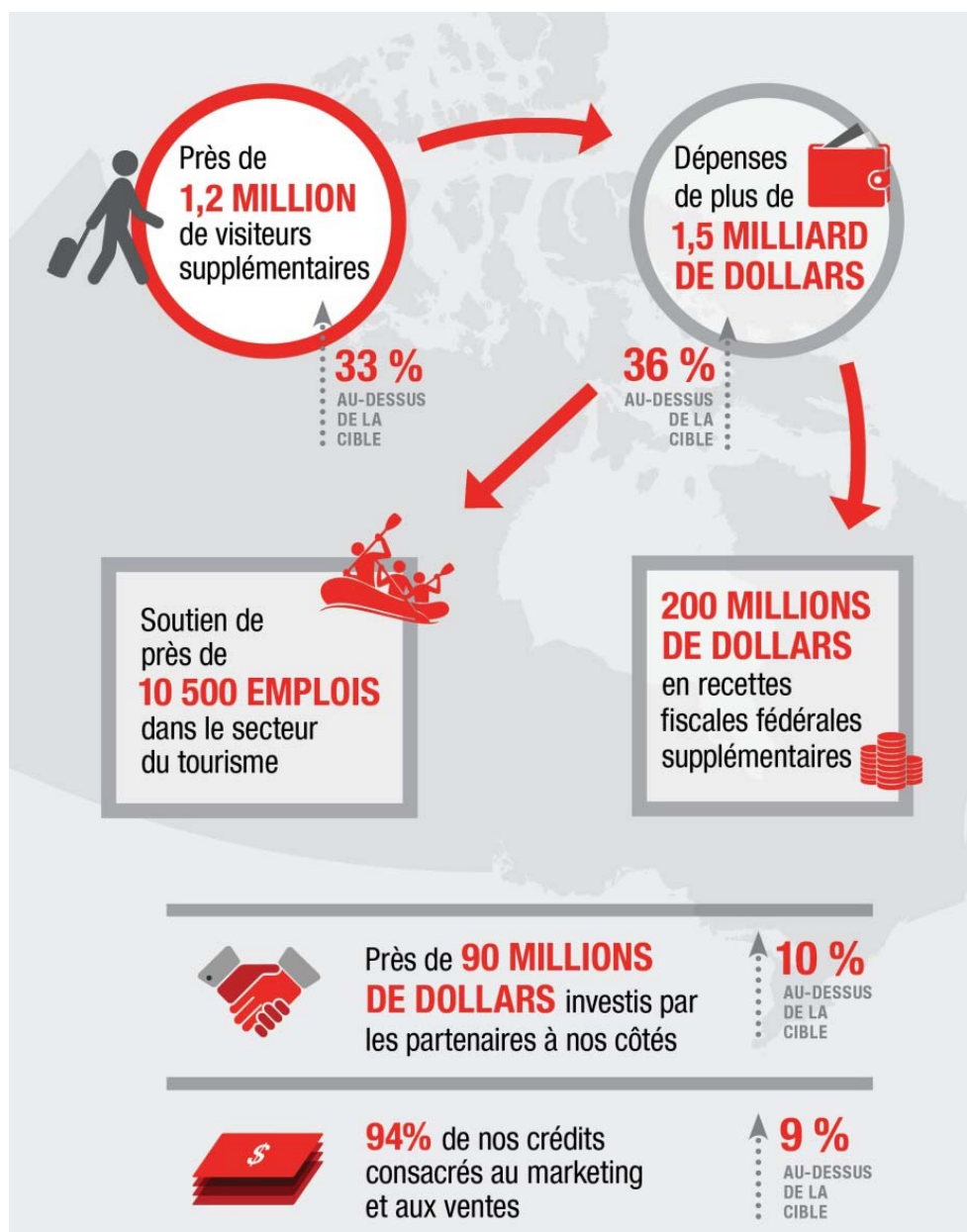
Ce type de partenariats stratégiques a une incidence considérable sur notre façon de travailler ensemble et de viser collectivement le succès. En jumelant les bons partenaires et en harmonisant les efforts de l'industrie, nous aidons les entreprises touristiques canadiennes à accroître leur portée et leur présence sur la scène internationale.





# RENDEMENT DE L'ORGANISME EN 2016

Notre capacité à accroître le nombre d'arrivées, pour ultimement accroître la part de marché du Canada, repose sur la conversion de nos efforts de marketing en voyages réels. Conformément à nos pratiques d'évaluation rigoureuses, nous utilisons diverses méthodes pour calculer l'efficacité de nos démarches dans nos canaux : les modèles d'attribution du marketing de tiers pour évaluer nos activités de marketing auprès des consommateurs, les ventes réelles attribuables à la promotion que nous faisons avec les professionnels des voyages, ainsi que la valeur de réservations confirmées pour les événements d'affaires internationaux au Canada. Ainsi, en 2016, nos efforts se sont traduits par près de 1,2 million de visiteurs et de gens d'affaires supplémentaires au Canada, ce qui a engendré des dépenses touristiques dépassant 1,5 milliard de dollars.



# CONTEXTE MONDIAL

## Rendement touristique

En 2016, l'industrie du tourisme international a enregistré une croissance soutenue pour une septième année consécutive. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), 1,2 milliard de personnes ont voyagé cette année-là – soit 47 millions de plus qu'en 2015. Le secteur n'avait pas connu une hausse aussi prononcée et constante depuis les années 1960<sup>1</sup>.

Malgré la menace du terrorisme et l'instabilité politique, le taux de croissance des voyages dans le monde est resté constant à 3,9 % en 2016, alimenté une fois encore par l'expansion rapide du segment des voyageurs chinois à l'étranger. Les dépenses à l'international de ces derniers ont grimpé de 12 %, ce qui consolide leur première place au titre des dépenses de tourisme émetteur et fait d'eux un segment de marché lucratif pour les destinations touristiques<sup>2</sup>. Les États-Unis, le deuxième plus grand marché source du monde, ont eux aussi grandement contribué à la croissance mondiale, la force du billet vert ayant incité plus d'Américains à voyager à l'étranger<sup>3</sup>.

Les voyageurs s'inquiètent davantage qu'auparavant pour leur sécurité, mais cela n'a qu'un effet négligeable sur le volume de voyages vers l'étranger. Le tourisme mondial, tenace, poursuit sa croissance. Les risques potentiels pour la sécurité continuent de préoccuper et d'influencer les consommateurs, mais cette influence touche surtout le choix des destinations, et non leur décision de voyager comme telle<sup>4</sup>.

Les prévisions pour 2017 sont encourageantes : on s'attend au maintien du rythme de croissance mondiale, qui s'expliquerait par la montée de la classe moyenne dans les économies émergentes, le renforcement des liaisons aériennes et l'essor du transport abordable.

## Tendances en matière de voyages

Le tourisme international, c'est une industrie dynamique où les tendances du moment ont le pouvoir de modifier la façon dont les entreprises touristiques peuvent répondre aux besoins changeants des consommateurs.

Les dernières années ont vu la multiplication des voyageurs de la génération Y à l'étranger. Rapidement devenus la plus grande cohorte générationnelle de l'histoire, les Y sont technophiles et ne craignent pas de sortir des sentiers battus – c'est même ce qu'ils recherchent. Et comme ils ont du temps et de l'argent, ils sont souvent perçus comme un segment de choix pour la croissance du tourisme.

Les voyages d'action et d'aventure gagnent en popularité. Certes, l'intérêt avait énormément reculé pour le tourisme d'aventure, mais les produits touristiques promettant des aventures douces et des expériences personnalisées ont trouvé preneurs.

---

<sup>1</sup> *Baromètre OMT du tourisme mondial*, volume 15, mars 2017.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> *ITB World Travel Trends Report 2016/2017*.

<sup>4</sup> *Ibid.*

Le tourisme culinaire s'est avéré un excellent motif de voyage; tendance émergente, il constitue une manière fort agréable de découvrir la culture et les traditions d'un endroit. Le mariage entre voyage et expériences gastronomiques donne la chance aux voyageurs de vivre une culture dans toute son authenticité et d'apprendre à connaître réellement la destination qu'ils visitent.

## Tendances en marketing

Les stratégies de marketing que doivent adopter les destinations sont grandement influencées par l'évolution des préférences touristiques des consommateurs et les avancées rapides de la technologie.

Étant donné qu'environ deux milliards de personnes dans le monde possèdent un téléphone intelligent, le marketing relationnel est plus important que jamais. Bâtir une relation de confiance avec le public et favoriser son engagement sur le long terme, voilà qui serait le secret pour l'inciter à visiter une destination. On observe donc un certain recul du marketing de masse au profit d'une approche personnalisée, particulièrement dans le domaine du tourisme, et la stratégie semble efficace pour fidéliser durablement les consommateurs et susciter leur recommandation.

Qui dit personnalisation du marketing dit besoin d'accès à une quantité massive de données pouvant guider les décisions d'affaires. On obtient ces données par des analyses sophistiquées et par des rapports s'interprétant clairement, après quoi il est possible de dégager les habitudes et les tendances qui caractérisent les comportements des consommateurs pour éclairer le choix du ou des segments démographiques à viser, du moment propice et des canaux à emprunter.

Outre l'approche relationnelle et l'analyse des mégadonnées, une autre pratique fait beaucoup d'adeptes en marketing touristique : le recours à de multiples canaux pour capter l'attention du consommateur. Il faut savoir que dans ce domaine du marketing, l'environnement est hautement complexe et changeant. Les perturbateurs numériques comme Uber et Airbnb (pour ne nommer que ceux-là) sont en train de révolutionner la façon dont les gens planifient et effectuent un voyage. Notre public est toujours en ligne, passant souvent d'un appareil à un autre pour faire ses recherches et ses réservations.

Avec tout ce qui se dispute l'attention du consommateur dans notre monde hyperconnecté, un bon marketing simplifiera le plus possible sa décision de visiter une destination. Nous avons en quelque sorte atteint l'âge d'or du marketing, car nous avons plus d'outils, de technologies et de canaux que jamais pour susciter l'engagement et obtenir la conversion des voyageurs.

Suivre les tendances en marketing touristique nous demande d'avoir nos concurrents à l'œil. Nous comparons donc une à une les parts de marché des autres pays à la nôtre pour mieux comprendre où vont les voyageurs et pourquoi, et nous effectuons des études primaires des marchés pour savoir où la marque Canada se situe parmi ses concurrentes.

Nous prenons le pouls de l'industrie internationale grâce à nos abonnements à des médias comme e-Marketer et Skift. Skift nous a d'ailleurs décerné la palme du meilleur site Web de tourisme, faisant de DC le seul organisme de marketing national à recevoir cet honneur deux années de suite. Les agences médias dont nous retenons les services comparent régulièrement notre site à ceux de nos concurrents lors de leurs évaluations du marché.

Quant aux médias sociaux, nous suivons ce que font nos concurrents à l'aide d'outils analytiques qui comparent la taille de nos publics et le degré d'engagement de ceux-ci pour relever des pratiques exemplaires. Par exemple, sur Instagram, nous sommes en voie d'atteindre un million d'abonnés d'ici la fin de 2017. La seule marque touristique qui nous surpasse à ce chapitre est Tourism Australia (Brand USA compte 58 000 abonnés; Visit Britain, 366 000; et Pure New Zealand, 679 000).

# CONTEXTE DE L'INDUSTRIE AU CANADA

## Au Canada

Le tourisme est l'un des grands moteurs de l'économie canadienne : en 2016, il générait plus de 720 000 emplois et soutenait près de 200 000 PME touristiques d'un bout à l'autre du pays. Premier secteur d'exportation de services du Canada, le tourisme a plus de poids que l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse combinées. Dans toutes les régions du pays, il crée des emplois et des débouchés pour la classe moyenne canadienne.

Toujours en 2016, le Canada a accueilli près de 20 millions de visiteurs étrangers pour des séjours d'une nuit ou plus, frôlant ainsi le record de 20,06 millions établi en 2002 et générant 20 milliards de dollars en dépenses touristiques<sup>5</sup>. La croissance de 11,1 % au Canada était presque le triple de celle qui s'observait ailleurs dans le monde. Il s'agit de la plus forte augmentation de la demande enregistrée au pays en 30 ans, soit depuis l'Expo 86.

Le Canada doit l'accroissement de sa part de marché au redressement de la conjoncture mondiale, au renforcement de sa capacité aérienne et à des initiatives de marketing novatrices. Autrement dit, la vitesse de croissance du Canada dépasse celle de la croissance mondiale. Ces dernières années, un travail a été mené pour réduire les obstacles à l'accès au pays, entre autres avec la levée de l'exigence de visa pour les voyageurs mexicains et l'élargissement du programme des autorisations de voyage électroniques à certains pays assujettis à l'obligation de visa. De plus, la libéralisation de l'accès aérien, notamment avec la Chine et le Mexique, a permis d'augmenter considérablement la capacité aérienne entre le Canada et certains marchés prioritaires.

En parallèle, un marketing novateur est venu interpeller les consommateurs et les pousser à agir. L'adoption progressive du marketing de contenu et des technologies numériques en vue d'assurer une présence en continu a eu pour effet de multiplier les points de contact avec les voyageurs et d'influencer favorablement leur perception.

Toutes ces conditions réunies ont mené à l'essor actuel du tourisme au Canada. Le pays, qui vient de célébrer en grande pompe son 150<sup>e</sup> anniversaire en 2017, est plus que jamais sous les feux des projecteurs : le Canada a retenu l'attention du monde entier, et cela se remarque dans sa part de marché.

Bien qu'il soit sur une trajectoire montante, le Canada se situe à l'arrière du peloton des économies avancées concurrentes comme l'Australie et le Royaume-Uni, qui offrent sensiblement les mêmes tarifs de voyage, liaisons, infrastructures et produits touristiques. Si sa croissance continue de surpasser la moyenne mondiale, le Canada devrait rattraper le groupe de pays, dont l'Allemagne et la Nouvelle-Zélande, qui le devancent et qui ont conservé ou accru leur part de marché ces 10 dernières années.

De plus, le secteur touristique canadien est aux prises avec un engorgement grandissant. Selon nos collègues de l'industrie, la capacité serait souvent dépassée en matière d'hébergement, de transport régional et d'attractions touristiques durant la haute saison, surtout dans les villes-portes – un problème bien réel qu'il est impératif de régler. Nous savons aussi que beaucoup d'entreprises touristiques, faute de ressources nécessaires, ont besoin d'un leadership national pour arriver à s'attaquer à certains marchés étrangers à haut rendement. Accroître notre capacité touristique et créer de nouveaux produits ne se feront pas du jour au lendemain; il faudra pour cela que le secteur privé et tous les ordres de gouvernement coopèrent et investissent conjointement. Tant que

---

<sup>5</sup> *Enquête sur les voyages internationaux*, Statistique Canada, 2016.

ce ne sera pas fait, la croissance phénoménale que connaît le Canada depuis les deux dernières années risque de s'essouffler quelque peu.

Si nous voulons maintenir le rythme et prendre des parts de marché à nos concurrents, il est impératif que nous tous – intervenants des sphères publiques et privées – exploitions les débouchés et les tendances dans le monde touristique d'une manière coordonnée.

## La nouvelle vision du tourisme du Canada

D'après l'OMT, « il est temps pour les destinations de s'ouvrir à d'autres marchés, de créer de nouveaux produits et de prendre pied dans de nouveaux secteurs<sup>6</sup> ». La nouvelle vision du tourisme qu'ont dévoilée en mai 2017 le gouvernement du Canada et la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme, l'honorable Bardish Chagger, se veut un plan d'attaque pangouvernemental visant à saisir les occasions qui se présentent dans le marché touristique mondial. Le plan prévoit des investissements dans des activités de marketing plus dynamiques et soutenues; fait état de mesures qui faciliteront l'arrivée de visiteurs au pays et leurs déplacements sur le territoire; et précise l'aide que recevront les entreprises et exploitants du secteur pour innover et rehausser leur offre de produits et services. Reposant sur trois piliers – le marketing, l'accessibilité et les produits –, cette vision établit des cibles de croissance concrètes qui se traduiront par de nouveaux emplois et une augmentation des affaires des entreprises touristiques canadiennes.

### Marketing

Le marketing est essentiel pour attirer les touristes au Canada. C'est pourquoi le gouvernement a annoncé dans son budget de 2017 qu'il investirait 95,5 millions de dollars par année dans DC. Là où nous recevions des fonds ponctuels pour nos campagnes au cas par cas, nous pourrions désormais compter sur un financement à long terme stable, ce qui nous permettra de tracer nos plans longterm à l'avance, de poursuivre sans relâche nos campagnes de marketing pour attirer plus de visiteurs, et surtout, de nous lancer avec confiance dans des projets avec nos partenaires. Résultat : nos efforts seront plus rentables et mieux coordonnés.

### Accessibilité

L'accessibilité d'une destination est un facteur dont il faut incontestablement tenir compte lorsqu'on planifie un voyage. Ces dernières années, il est devenu plus facile de se rendre au Canada en raison d'accords libéralisant le transport aérien et de la suppression de certaines exigences de visas, ce qui s'est avéré une bonne stratégie pour accroître le tourisme et le commerce avec d'autres pays. Le fait que les Mexicains n'ont plus besoin de visa depuis 2016 pour venir au Canada continuera de faire grimper les visites en partance d'un de nos plus grands marchés sources.

En outre, l'ajout de sept centres de réception des demandes de visa aux quatre existants en Chine servira à solidifier nos liens commerciaux et à favoriser l'arrivée de voyageurs depuis ce pays. Puisqu'il a été décidé que 2018 serait l'Année du tourisme Canada-Chine, ces nouveaux centres nous permettront d'accueillir encore plus de visiteurs provenant du plus grand marché touristique émetteur au monde.

---

<sup>6</sup> *ITB World Travel Trends Report 2016/2017.*

## Produits

Dans un marché mondial très concurrentiel et saturé d'offres où les voyageurs recherchent des expériences authentiques, il peut être bon d'investir dans la conception de produits qui aideront le Canada à se démarquer et à faire ressortir ses forces culturelles et touristiques.

Dans le cadre de sa vision, le gouvernement fédéral a pris l'engagement d'appuyer le développement de l'industrie touristique autochtone, dans toute son unicité et son authenticité, ainsi que le tourisme LGBTQ2 et le tourisme culinaire, en plus d'accroître la collecte de données touristiques par Statistique Canada.

## Collaboration avec les partenaires provinciaux et territoriaux

Le gouvernement compte également collaborer étroitement avec ses collègues provinciaux et territoriaux par l'entremise du Conseil canadien des ministres du Tourisme afin de faire croître la taille et la capacité concurrentielle du secteur touristique canadien.



# CONTEXTE DE L'ORGANISME

## Services généraux

Pour réaliser notre stratégie, il faut nous assurer que nous sommes dotés de ressources (pécuniaires et autres) en quantité optimale. En 2015, nous avons fait appel au cabinet Ernst & Young (EY) pour évaluer l'efficacité et l'efficacité de nos fonctions. Cette vérification interne portait notamment sur les unités opérationnelles des Ressources humaines, des Technologies de l'information, des Opérations financières et de l'Approvisionnement.

EY a conclu que globalement, nos fonctions étaient efficaces et correctement pourvues, mais qu'elles opéraient dans des conditions plus spartiates que ce que l'on retrouve ailleurs, tant au public qu'au privé. En particulier, celles des RH, des TI et de l'Approvisionnement étaient parmi les plus frugales, et nos dépenses de fonctionnement se situaient à environ 6 % sous la moyenne. L'évaluation a soulevé qu'il y avait matière à amélioration dans l'utilisation de la technologie et dans la normalisation des procédés. Nous cherchons également des avenues passant par les nouvelles technologies pour automatiser certains processus des RH et de l'Approvisionnement.

## Processus de planification stratégique

Nous utilisons un processus de planification fortement intégré pour établir nos objectifs à long terme.

Il nous importe de donner une voix aux différents intervenants de l'industrie canadienne du tourisme. C'est effectivement en consultant les joueurs de l'industrie, qu'il s'agisse de nos comités consultatifs, de dirigeants d'organismes de marketing touristique, des provinces et territoires, ou d'autres acteurs du milieu, que nous parvenons à concrétiser notre pratique d'excellence, qui consiste à fonder nos décisions stratégiques sur de solides perspectives des marchés. Notre structure de consultation nous aide à réunir les principaux intervenants de l'industrie et des pouvoirs publics afin de mettre en commun les plus récents renseignements sur les marchés et de cerner les difficultés et les débouchés qui pointent à l'horizon. Par exemple, nous faisons partie du Comité consultatif sur le transport aérien, coprésidé par l'Agence des services frontaliers du Canada et Transport Canada. Ce comité, qui compte parmi ses membres des compagnies aériennes, des aéroports, des associations de l'industrie et d'autres ministères, se réunit régulièrement pour discuter des changements aux politiques régissant le transport aérien et pour échanger sur les études de marché et le tourisme.

De plus, nos assemblées locales sur le tourisme, que nous organisons en partenariat avec l'Association de l'industrie touristique du Canada, sont l'occasion de dialoguer avec les propriétaires exploitants de PME touristiques de partout au pays et de leur expliquer les efforts menés sur le front national. Elles offrent également une tribune à ces entrepreneurs pour qu'ils s'expriment sur des questions qui les touchent ou qui regardent l'industrie en général, par exemple sur le plan du marketing, de l'aptitude à exporter, des politiques gouvernementales, du financement ou du développement d'entreprise.

En complément des commentaires reçus de nos conseillers et des autres intervenants du milieu, une analyse quantitative approfondie vient éclairer notre processus budgétaire. Nous faisons appel à des modèles prévisionnels et aux données sur le rendement des voyageurs pour déterminer les besoins d'investissement à combler de région en région en vue de stimuler les visites et les dépenses à long terme. À cette analyse s'ajoutent des études détaillées par pays qui nous aident à établir chaque année les niveaux d'investissement recommandés pour chaque marché potentiel. Nos modèles évaluent le contexte économique général et les renseignements exhaustifs sur

l'industrie canadienne, incorporent l'information glanée sur le terrain et tiennent compte des compromis entre risques et bénéfiques.

Notre processus de planification passe également par l'analyse détaillée des risques (décrite à l'annexe A). Comme toujours, les principaux facteurs de risque planant sur notre rendement sont les facteurs indépendants de notre volonté, comme la fluctuation du taux de change ou les changements dans la conjoncture économique et politique mondiale : nous les atténuons autant que possible en entretenant un portefeuille de marchés diversifié.

Il est essentiel de mener nos analyses et nos consultations avec rigueur pour garantir que nous abordons les problèmes de l'industrie et respectons les priorités du gouvernement dans l'exécution de notre mandat.

## Modification de nos marchés cibles

Comme nous l'avons mentionné, nous misons sur la diversité dans nos marchés d'investissement afin de nous prémunir autant que possible contre les facteurs indépendants de notre volonté. Cela dit, nous évaluons aussi annuellement le rendement de chacun des marchés que nous ciblons. Ainsi, vu les chiffres récents, nous mettrons fin à nos activités de marketing au Brésil en 2018. Ces dernières années, en raison de divers facteurs indépendants de notre volonté (taux de change, ralentissement économique), les arrivées de touristes en provenance de ce pays n'ont pas atteint les niveaux attendus. En nous retirant du Brésil, nous pourrions investir davantage dans des marchés à fort rendement comme la Chine, les États-Unis, le Royaume-Uni et le Mexique.





# PLAN STRATÉGIQUE : ÉTOILE DU NORD 2022

À DC, notre mission est de faire de l'industrie canadienne du tourisme un secteur durablement dynamique et prospère. Nous nous faisons les champions d'une stratégie pluriannuelle viable visant à faire croître le tourisme au Canada plus rapidement que la moyenne mondiale les cinq prochaines années tout en conquérant de nouvelles parts de marché. Appelée Étoile du Nord 2022, cette stratégie d'harmonisation du marketing se veut un plan de collaboration de cinq ans pour l'Équipe Canada afin de mieux coopérer et investir avec nos partenaires. Tout comme l'Étoile du Nord a toujours été un repère de navigation vital, l'Étoile du Nord 2022 guidera notre industrie entière pour que nous agissions de concert et atteignons des résultats inégalés dans nos investissements et dans notre promotion du Canada auprès de nos marchés étrangers prioritaires.

L'industrie canadienne du tourisme a le vent dans les voiles : la capacité aérienne grandit, le taux de change l'avantage, la marque Canada est forte, et les investissements fédéraux en marketing sont à la hausse. La croissance des voyages au pays a de loin surpassé la moyenne mondiale ces dernières années, et cette tendance devrait se poursuivre dans le futur immédiat.

Tout ce succès est bienvenu après la longue période creuse que nous avons connue. Mais si notre secteur commence à peine à profiter de la montée du tourisme mondial, sa croissance n'est pas non plus assurée à long terme. Il y a encore beaucoup de pain sur la planche pour ce qui est de rehausser la position concurrentielle du Canada et d'attirer des voyageurs d'agrément et d'affaires qui injecteront de l'argent frais dans les entreprises touristiques de toutes les régions du pays. Notre organisme de marketing touristique a la faculté d'influencer la perception des voyageurs sur le Canada en tant que destination, mais il faut garder en tête que ce n'est là qu'un des nombreux facteurs jouant sur la compétitivité internationale du Canada. Ces facteurs, comme la capacité des secteurs du transport et de l'hébergement, les exigences en matière de visas, le taux de change et la stabilité économique et politique, pour ne nommer que ceux-là, peuvent tous influencer sur la décision d'un voyageur de visiter le Canada, et ces éléments ne font pas partie du mandat de Destination Canada.

Puisque, comme on l'a vu, notre industrie a des problèmes de capacité interne, il est impératif de viser avant tout le segment lucratif des voyageurs étrangers. En effet, ceux-ci séjournent plus longtemps et dépensent bien davantage à destination que les voyageurs canadiens, ce qui fait d'eux un important vecteur de rentabilité pour l'industrie du tourisme. C'est donc dans ce segment à la valeur et au rendement élevés que réside la prospérité à long terme des entreprises touristiques canadiennes et du secteur en général.

La nouvelle vision du tourisme du Canada amorce de grandes réorientations des politiques pour abattre les obstacles au tourisme, favoriser la création de produits et garantir des investissements soutenus dans le marketing touristique en appui à la croissance. La stratégie de Destination Canada vient compléter cette vision et trace la voie vers notre succès à long terme, ce qui passe par la conversion de nos progrès actuels en une approche de marketing efficace et coordonnée avec nos partenaires. Nos partenaires organismes de marketing provinciaux, territoriaux et de destination en conviennent : pour accroître durablement la capacité concurrentielle du Canada, il nous faut agir comme une « Équipe Canada » unifiée.

En prenant le parti du financement à long terme, en améliorant sa synergie et en faisant des investissements conjoints toujours mieux coordonnés dans la promotion du tourisme et les méthodes de marketing novatrices, l'ensemble du secteur sera mieux placé pour s'approprier une bonne part du marché grandissant des voyages internationaux et pour améliorer sa position concurrentielle. Cette croissance concrète et durable pourra potentiellement renforcer la confiance des investisseurs et favoriser la multiplication structurelle des débouchés

dans le secteur à long terme. Si l'on parvient à attirer des investissements privés dans la création de produits, la demande s'en verra stimulée, et du coup, cela galvanisera la croissance économique dans tout le pays.

## **Contribution aux objectifs de la nouvelle vision du tourisme du Canada et d'Étoile du Nord 2022**

Étoile du Nord 2022 établit un objectif commun à long terme en matière de voyages et de recettes dans le but exprès de stimuler la demande de façon à regagner les parts de marché du Canada à l'échelle internationale. Cela se traduit concrètement par un objectif de dépassement de la croissance mondiale, dont le rythme annualisé sera de 4 à 5 % selon les projections. DC compte attirer près de 1,5 million de voyageurs, qui dépenseront 1,9 milliard de dollars au Canada d'ici 2022. C'est là l'avantage économique accru qu'elle sera en mesure d'engendrer à titre d'accélératrice de la demande touristique. Selon DC, le reste de l'objectif pourra être réalisé collectivement par l'industrie, qui travaillera en collaboration et en harmonie.

Dans le cadre de cette stratégie à long terme visant l'augmentation de nos parts de marché et, au final, notre prospérité économique, DC canalise ses efforts dans les divers aspects prioritaires de trois objectifs stratégiques, lesquels contribueront au succès de la présente initiative.

Plus précisément, nous allons, au cours des cinq prochaines années : faire évoluer notre marketing numérique pour le rendre plus novateur et générer des débouchés pour les entreprises touristiques; revoir notre approche relativement aux canaux de marketing afin de maximiser notre pertinence commerciale; perfectionner nos analyses de marché et chercher à produire des données et perspectives plus solides; et faire de DC un modèle de productivité et d'efficacité pour que le plus de ressources possible soient affectées au marketing du Canada.

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

#### **De la poésie à la tuyauterie**

Notre mandat est de veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie du tourisme canadienne. La forte affluence de visiteurs connue ces dernières années a été un moteur économique pour le pays, certes, mais certaines régions et villes se sont retrouvées engorgées lors des périodes de pointe. Que comptons-nous faire face à ce problème récurrent? Faire augmenter globalement les voyages et les recettes touristiques – mais en favorisant le tourisme hors saison ou intersaison et en « dispersant » les visiteurs hors des villes-portes. Autrement dit, nous allons tenter de niveler la courbe de la demande tout en la tirant vers le haut.

Pour ce faire, nous adopterons une approche axée sur le consommateur, s'articulant autour de ses passions – on fait appel ici aux émotions – et de ses champs d'intérêt – on renvoie ici aux activités –, et qui mettra en valeur des volets comme la musique, la gastronomie, les arts, la culture, le plein air, le tourisme LGBTQ2 et le tourisme autochtone pour élargir l'offre saisonnière des entreprises touristiques. De plus, nous viserons davantage le segment des voyageurs de la génération Y dans nos marchés étrangers en mettant en application les précieuses leçons tirées du programme Voyages génération Y, que nous venons de mener à bien. Comme on en fait la remarque dans la nouvelle vision du tourisme du Canada, la génération Y représente un groupe de touristes croissant et fascinant. Nous comptons bien courtiser cette jeune cohorte de voyageurs à haut rendement pour les attirer, hors-saison et hors des sentiers battus, dans nos destinations moins connues et moins fréquentées.

Pour capter l'attention des voyageurs, nous ferons une promotion cohérente qui fera appel à leurs passions et à leurs champs d'intérêt. Nous continuerons aussi de combattre les idées surannées qu'ils peuvent se faire sur le Canada pour ainsi le démarquer de ses concurrents, affranchir son industrie touristique de la dépendance aux saisons hautes, et favoriser le tourisme au-delà des lieux les plus connus.

Comme toujours, nous tâcherons de dépeindre le Canada de façon évocatrice et attrayante pour en faire une destination à laquelle on pense d'emblée, et imprégnons de cette « poésie » chaque étape du processus décisionnel du voyageur, dans de nombreux canaux. La numérisation du marketing change non seulement le message que nous allons présenter, mais aussi notre manière de le présenter et l'endroit où nous le faisons. Et par le biais de la « tuyauterie » que constituent les multiples canaux de distribution et technologies numériques en temps réel, nous travaillerons avec des médias tiers et des influenceurs rémunérés pour produire du contenu pertinent et personnalisé qui saura accrocher le regard du consommateur et l'interpeller par les sentiments ou la raison. Nous lui présenterons aussi des expériences de voyage intéressantes offertes par nos partenaires pour l'inciter à passer de l'intention à l'action.

### ***Un hiver chaleureux au Canada***

En 2017, nous avons collaboré avec le studio japonais à l'origine de *Your Name* (le film d'animation japonaise qui a fait les plus grosses recettes de l'histoire) pour créer une vidéo de 30 secondes mettant en valeur la grande beauté du Canada en hiver.

Cette vidéo touristique, qui visait à montrer aux touristes japonais tout ce qu'ils peuvent faire l'hiver au Canada, saisit toute l'essence de cette saison au pays. On y voit un couple découvrir des lieux célèbres et admirer des paysages emblématiques.

Le succès ne s'est pas fait attendre : le premier mois de sa diffusion, en septembre, la vidéo a récolté plus de 220 000 visionnements sur Facebook et Twitter et atteint un public de plus de 770 000 personnes.

## **Année du tourisme Canada-Chine**

La Chine demeure le plus important marché source au monde pour le voyage à l'étranger, en plus de générer les dépenses touristiques les plus élevées à l'international. Ces dernières années, le Canada a vu son segment de visiteurs chinois connaître une croissance à deux chiffres. Ainsi, en 2016, les arrivées ont augmenté de 24 % par rapport à l'année précédente<sup>7</sup> et atteint un nombre record. Signe que le Canada jouit d'un grand avantage<sup>8</sup>, la croissance du nombre total de voyages de la Chine vers l'étranger, en comparaison, s'est ralentie en 2016 pour atteindre 5,7 % alors qu'elle était de 9,7 % en 2015. Ces voyageurs ayant injecté plus d'un milliard de dollars par année dans l'économie canadienne<sup>9</sup>, la Chine est sans contredit un marché précieux.

On ne peut nier l'immense potentiel d'amélioration du flux de touristes et des relations bilatérales entre ce pays et le nôtre. D'ailleurs, le très honorable Justin Trudeau, premier ministre du Canada, et Son Excellence Li Keqiang, premier ministre du Conseil des affaires d'État de la République populaire de Chine, ont désigné 2018 comme l'Année du tourisme Canada-Chine. À cette occasion, nous renforcerons la visibilité de notre marketing sur le territoire chinois. Dans l'optique de la nouvelle vision du tourisme du Canada, nous avons pour but de doubler le nombre d'arrivées de la Chine d'ici 2021. Nous ferons donc appel aux valeurs qui sont chères aux voyageurs chinois, comme la confiance, la sécurité et la prépondérance de la famille. Nous bâtirons ainsi des liens de confiance entre nos deux nations, et les renforcerons par la promotion du voyage en famille. Conformément à notre approche de marketing dans tous nos marchés, nous chercherons à faire venir les visiteurs pendant l'intersaison et dans des destinations moins connues du Canada.

<sup>7</sup> Statistique Canada, « Dénombrement à la frontière ».

<sup>8</sup> Baromètre OMT du tourisme mondial, volume 15, mars 2017.

<sup>9</sup> Innovation, Sciences et Développement économique Canada, communiqué du 2 septembre 2016.

Comme un fort pourcentage des voyageurs d'affaires au Canada arrivent de Chine, nous travaillerons également à convertir ces gens en influenceurs au sein de leurs cercles social et professionnel. Nous rehausserons l'ascendance et la réputation du Canada dans le monde des affaires chinois au moyen d'événements d'affaires à dimension culturelle et de conférences novatrices.

Parmi nos principales activités pour la fin 2017 et pour 2018, il sera question de voyages de familiarisation<sup>10</sup>, de mise à profit des médias sociaux et d'appui à l'élaboration de nouveaux itinéraires de voyage. Nous allons notamment :

- organiser un voyage de familiarisation pour présenter les beautés du Canada à des médias et à de grands influenceurs chinois, qui pourront ensuite générer une couverture médiatique favorable de notre pays comme destination;
- organiser un voyage de familiarisation pour des partenaires principaux professionnels des voyages afin de leur montrer de nouvelles avenues d'affaires et de les informer sur notre offre touristique et nos itinéraires pour toute la famille;
- organiser un voyage de familiarisation pour faire découvrir le pays en intersaison à des vedettes chinoises, qui pourront ensuite user de leur influence pour attirer l'attention des médias et créer de l'engouement;
- présenter du contenu portant sur l'Année du tourisme Canada-Chine par le biais de sites de diffusion vidéo très influents en Chine.

## Accueillir l'Amérique

Les États-Unis sont le principal marché étranger source du Canada. Confiance à la hausse chez les consommateurs, meilleure capacité aérienne entre les deux pays, proportion accrue de détenteurs de passeport, goût pour les voyages à l'étranger : le moment était venu pour le Canada de réintégrer le marché américain des voyages d'agrément avec une campagne de marketing audacieuse et novatrice.

*Accueillir l'Amérique* est un programme de trois ans qui invite les Américains à visiter le Canada pour découvrir son côté dynamique, inattendu et unique en son genre. Lancé en 2016, il adopte l'approche de l'Équipe Canada, réunissant en une même campagne nos partenaires des provinces, des territoires, des villes et des lieux de villégiature ainsi que des partenaires commerciaux de tout le pays. Cet effort concerté nous permet de mettre nos ressources financières en commun pour établir une présence en contenus plus efficace, tout en invitant les Américains chez nous d'une voix forte, cohérente et ciblée.

Nous avons entre autres vanté les aventures de plein air que leur réserve le Canada ainsi que ses villes débordant de vie, ses merveilles naturelles, sa riche scène culinaire et ses festivals et événements de renommée mondiale. Nous avons fait preuve d'innovation dans tous les aspects du programme, en misant notamment sur une plateforme entièrement numérique pour offrir du contenu pertinent aux voyageurs potentiels. Nous continuerons de passer par la publicité numérique, les vidéos, le contenu dans les médias éditeurs de contenu, les activités dans les médias sociaux et les relations avec les médias pour mettre en vitrine les plus beaux voyages à faire au Canada et fournir des pistes numériques à nos partenaires afin qu'ils puissent poursuivre la conversation avec le public en vue de lui présenter leurs produits et services touristiques.

---

<sup>10</sup> Type de voyage organisé pour faire essayer un itinéraire donné à des influenceurs étrangers : visite de points d'intérêts, excursions, expérience des particularités locales, etc. Son but est de renseigner l'influenceur et de lui fournir des arguments de vente pour qu'il puisse mieux promouvoir le Canada une fois de retour dans son pays.

Ce programme, notre première initiative nationale de tourisme dans le marché américain depuis 2011, s'appuyait sur un investissement triennal de 30 millions de dollars par le gouvernement fédéral, avec l'objectif d'attirer 680 000 visiteurs supplémentaires en provenance des États-Unis. Par la suite, le programme a reçu 20 millions de dollars des fonds supplémentaires du budget 2016 et des services votés, ce qui nous a fait augmenter nos objectifs en conséquence.

Durant les trois années du programme, DC s'attend à ce qu'*Accueillir l'Amérique* attire 1,5 million de visiteurs américains supplémentaires et génère 1 milliard de dollars en recettes touristiques.

ARRIVÉES ATTRIBUABLES	2016	2017	2018	TOTAL
Cible initiale du programme	240 000	250 000	190 000	680 000
Cible – Budget 2016	34 000	305 000	66 000	405 000
Cible – Services votés	34 000	64 000	330 000	428 000
Cible totale	308 000	619 000	586 000	1 513 000
Résultat	391 000	À déterminer	À déterminer	À déterminer

La première année du programme a été couronnée de succès. Les résultats : 391 000 visiteurs, soit 27 % de plus que la cible, et 253 millions de dollars en recettes touristiques supplémentaires pour 2016. Le programme est donc en bonne voie d'atteindre ses objectifs généraux.

*Accueillir l'Amérique* prendra fin en 2018, mais le financement additionnel que nous recevrons de manière permanente à partir de 2018 nous permettra de poursuivre nos efforts privilégiant le marché américain des voyages d'agrément.

## Événements d'affaires

Les réunions, congrès et voyages de motivation forment depuis longtemps un segment lucratif du secteur des voyages d'affaires au Canada. Les destinations d'ici étant de plus en plus nombreuses à solliciter ce type de voyages, le segment poursuit son essor. Chaque année, les investissements dans les programmes d'entreprises et les programmes de motivation au Canada génèrent plus d'un million de visites et au-delà d'un milliard de dollars en dépenses touristiques au pays.

Notre unité des événements d'affaires est chargée d'inciter les gens d'affaires de l'étranger à tenir leurs événements au Canada en fournissant à nos partenaires des pistes de qualité qui leur permettront de conclure des ventes. En 2017, nous allons poursuivre le rajustement de nos priorités de vente et de marketing en fonction des secteurs d'exportation verticaux essentiels qu'a cernés le gouvernement du Canada. Bien que nous ne comptons pas relâcher nos efforts pour ouvrir la porte à des événements d'affaires à l'appui des plans d'exportation et de la réputation internationale du Canada, cela ne sera qu'une partie d'une grande stratégie portant sur les secteurs

### Secteurs d'Événements d'affaires Canada :

- Sciences de la vie
- Production agricole et agroalimentaire
- Technologies propres
- Technologies de l'information et des communications
- Technologie aérospatiale
- Éducation
- Ressources naturelles

traditionnels des affaires. Nous ciblerons ainsi les organisateurs d'événements – tant ceux au sein d'entreprises et d'associations que ceux qui en font un métier – et les entreprises spécialisées dans la gestion d'associations ou dans les incitatifs. Nous ajouterons aussi, entre autres, la finance et l'assurance, l'éducation et la fabrication de pointe dans notre portefeuille de secteurs.

En vue d'aider nos partenaires canadiens à conclure des ventes, nous inviterons des décideurs et influenceurs éminents de marchés pertinents à présenter le Canada comme une destination gage de stabilité, de sûreté, de salubrité et d'une infrastructure de pointe pour la tenue d'événements. En outre, nous assurerons, dans le cadre de l'approche pangouvernementale, une harmonisation stratégique avec les ministères fédéraux, ambassades et consulats du Canada qui suivent la stratégie d'exportation du pays.

Étant donné notre mission de recevoir plus de voyageurs d'affaires, nous travaillerons toujours à leur montrer le Canada comme LA destination de choix pour leurs événements, ce qui sera bon pour l'économie.

## **Objectif 2 : Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique**

### **Perfectionnement des données sur les consommateurs**

DC surveille de près les tendances des consommateurs et les pressions de la concurrence afin d'être en mesure de réagir avec de nouvelles façons d'attirer les voyageurs. Comme le mentionne la nouvelle vision du tourisme du Canada, il faut des données fiables, claires et exhaustives pour prendre des décisions axées sur des données probantes afin d'appuyer le secteur canadien du tourisme. Dans le cadre de cette vision, Statistique Canada élargira sa collecte de données sur le tourisme, ce qui donnera des renseignements plus fiables à propos des provinces et des territoires, sur lesquels appuyer nos choix. En outre, nous viserons dans les prochaines années deux domaines de recherche prioritaires pour en retirer de l'information que l'industrie canadienne du tourisme gagnera à exploiter.

Au titre de la stratégie Étoile du Nord 2022, nous dirigeons un consortium regroupant nos partenaires touristiques qui, en collaboration avec Statistique Canada, tâchera de recueillir des données sur les dépenses des visiteurs qui seront crédibles, exactes, actuelles et localisées. Car si nous avons une bonne vision historique de ce qu'ont déboursé les visiteurs internationaux par marché source, nous ne savons pas vraiment où, combien et sur quoi ils ont dépensé leur argent au Canada. Connaître exactement leurs habitudes de dépenses au pays n'est pas qu'important pour prendre des décisions d'affaires et d'investissement stratégique : cela indique à notre industrie quoi promouvoir et à qui, avec qui s'associer et quels produits et services développer pour obtenir un rendement optimal du capital investi.

Enfin, nous tentons de peaufiner la segmentation de nos publics et nos données sur le ciblage pour mieux comprendre les choix des consommateurs en matière de voyages. C'est en ayant accès à des études récentes et exhaustives sur le comportement des consommateurs ainsi que sur ce qui émerge en matière de perceptions et de tendances que nous serons en mesure d'établir un dialogue en temps réel avec les voyageurs potentiels et de les influencer tôt dans leur processus décisionnel. Si nous améliorons notre ciblage, nous arriverons à générer des pistes de qualité supérieure pour nos partenaires, qui pourront alors conquérir une plus grande part du marché grandissant des voyages internationaux.

## Tableau de bord marketing

Les renseignements de marketing, la recherche et l'analytique permettent à DC et à ses partenaires d'être réactifs et d'améliorer sans cesse leurs activités de marketing. L'approche « Équipe Canada » impose la nécessité d'un système commun pour mesurer l'efficacité de nos activités de marketing touristique. Par conséquent, dans le cadre de la stratégie Étoile du Nord 2022, nous dirigeons la création d'un tableau de bord commun à l'Équipe Canada, qui réunira les paramètres servant à mesurer notre succès. Comme nous devons toujours nous concentrer sur l'accroissement de notre part de marché, le tableau de bord, que l'on prévoit terminer en 2018, présentera des indicateurs clés de rendement tant pour le nombre de voyages que le niveau des dépenses, le tout dans un outil de visualisation de données. Cet outil aidera le consortium à évaluer ses réussites et les points à améliorer.

## Stratégie pour les professionnels des voyages

De nombreux entrepreneurs de l'industrie touristique canadienne comptent sur les salons professionnels et les événements médiatiques auxquels nous prenons part pour jeter des ponts entre eux et les grands marchés d'exportation. Ce sont des plateformes que nous proposons aux PME d'ici pour qu'elles puissent présenter leurs produits et services à une variété de marchés et obtenir de nouvelles pistes à l'international. Comme nous formons un organe national à portée internationale, nous pouvons les mettre en relation avec des agents de voyages, des forfaitistes et des médias de partout dans le monde qui sauront les aider à exporter leurs produits et services avec succès.

En 2017, nous avons entamé l'évaluation de tous les salons professionnels et événements médiatiques que nous organisons ou visitons pour voir comment améliorer la prestation de nos services tout en restant utiles aux objectifs de nos partenaires. C'est pourquoi, à compter de 2018, nous réduirons le nombre de salons que nous organiserons ou auxquels nous participerons, passant d'un salon par an à un salon aux deux ans dans certains marchés comme l'Australie, l'Inde, le Japon et le Mexique, et veillant à ce que notre marque y représentée de façon cohérente. Les années sans salon, nous organiserons des voyages de familiarisation pour les vendeurs les plus influents dans le but d'enrichir leurs connaissances des produits touristiques pour qu'ils puissent mieux vendre la destination Canada. Enfin, nous combinerons en 2019 nos deux salons nationaux, Rendez-vous Canada et GoMedia Canada, en un seul événement annuel pour éliminer les chevauchements et gagner en efficacité.

Ce nouveau plan simplifié vise à rehausser la notoriété de notre marque, à faire des gains d'efficacité et à améliorer la coordination avec nos partenaires du secteur dans les provinces, territoires et destinations. Il renforcera en outre l'approche marketing sous la bannière de l'Équipe Canada ainsi que notre capacité à fournir aux entreprises touristiques canadiennes un accès aux marchés mondiaux.

Finalement, à partir de 2018, nous nous trouverons, parmi les professionnels des voyages, des partenaires stratégiques avec qui changer la façon dont on vend la destination Canada. Nous continuerons de former les agents de voyages à présenter le pays sous le jour que nous souhaitons, et de consolider nos relations avec les principaux voyagistes pour appuyer le développement de nouveaux produits et l'élaboration de nouveaux itinéraires offerts dans l'intersaison et sortant des sentiers battus.

## Partenariats

Nos partenaires font partie intégrante de notre travail. Ainsi, nos campagnes de marketing et nos activités auprès des professionnels des voyages doivent leur succès à de solides partenariats avec le secteur public et à des investissements conjoints avec le secteur privé dans tous nos canaux et marchés. C'est en tissant des liens stratégiques et commercialement avantageux avec des acteurs externes que nous pouvons engendrer la prospérité à long terme des entrepreneurs touristiques du Canada.

En 2018 et au-delà, nous continuerons à collaborer avec nos partenaires de l'industrie touristique pour rehausser la pertinence de nos programmes et de nos plateformes. Nous nous emploierons à ce que les investissements conjoints avec les partenaires équivalent à nos crédits parlementaires pour accroître notre présence marketing à l'international. Ainsi, nous continuerons à aider les entreprises touristiques du Canada à élargir leur portée internationale et à favoriser la prospérité entrepreneuriale.

## **Objectif 3 : Accroître l'efficacité et l'efficace au sein de l'organisme**

### **Personnel et outils**

DC ne saurait augmenter son efficacité et son efficace sans l'appui d'une main-d'œuvre hautement motivée, compétente et innovante. Notre force réside dans notre personnel, et c'est pourquoi il est crucial de lui donner les outils et ressources dont il a besoin. Nous avons investi au fil des ans dans l'embauche de nouveaux talents et l'exploitation de technologies novatrices, et notre personnel sera toujours une priorité.

Dans le cadre de notre plan visant l'engagement et l'autonomisation de nos employés, nous miserons sur les occasions de formation et d'enrichissement au travail dans les prochaines années. Nous allons améliorer la communication avec le personnel et éliminer certaines lourdeurs administratives en simplifiant des processus, notamment ceux pour la planification annuelle des activités et du budget et pour les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements, et en automatisant d'autres (processus des ressources humaines et de l'approvisionnement). Pour finir, nous adopterons une approche de dotation moderne et déploierons des plans de relève au niveau de la gestion afin d'assurer une continuité ininterrompue des activités lorsque d'importants postes de direction se libèrent.

### **Efficace organisationnelle**

Ces dernières années, nous avons examiné les activités de DC d'un œil critique, cherchant où faire des gains de productivité et d'efficace pour consacrer un maximum d'argent à notre marketing. Nous avons réduit considérablement nos coûts indirects en trois ans, passant de 13 % en 2014 à 6 % en 2016. Nous avons pu affecter les trois millions de dollars ainsi économisés au budget annuel de nos programmes marketing et avons rendu notre fonctionnement organisationnel plus efficace.

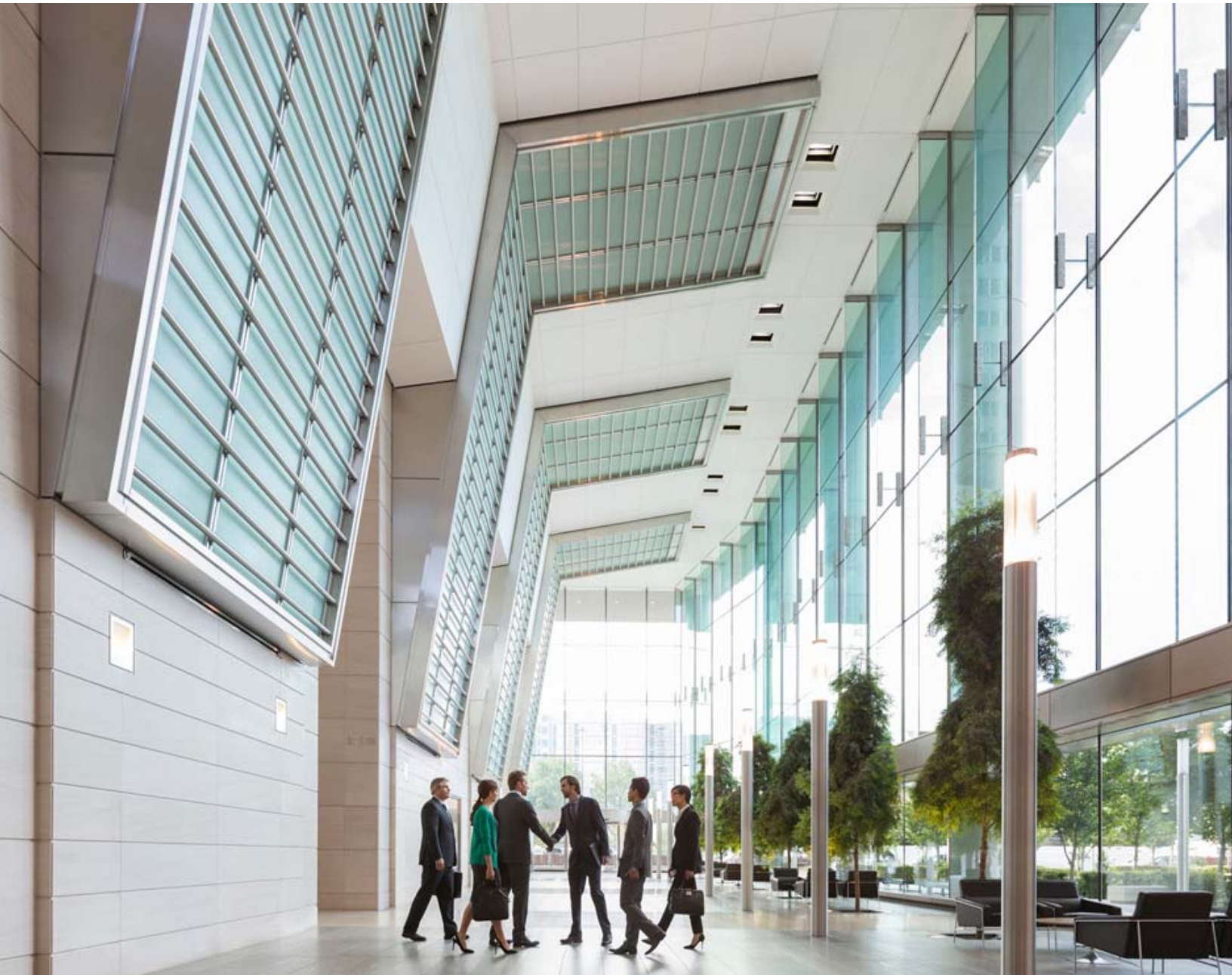
Dans les années qui viennent, nous resterons à l'affût d'autres occasions de réaliser des économies par le recours aux nouvelles technologies, la rationalisation des processus et l'optimisation des ressources humaines. D'ailleurs, nous allons effectuer de modestes investissements en 2018 pour améliorer les services à notre conseil d'administration et nos activités soutenant les relations avec notre actionnaire : formation des nouveaux membres du conseil, soutien administratif supplémentaire aux membres du conseil, transport pour les réunions du conseil et des comités, et soutien additionnel à la production des rapports exigés par le gouvernement. Nous renforcerons aussi notre structure de contrôle interne en modifiant au besoin nos politiques financières. Enfin, nous verrons à combler toute lacune révélée par notre évaluation annuelle des risques ou par la vérification interne que nous comptons effectuer concernant la conformité à notre politique sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements.



## Réduction des risques liés aux régimes de retraite

Dans le cadre de l'examen proactif de tous nos coûts généraux, nous avons grandement limité notre exposition financière aux passifs futurs au titre des prestations de retraite. Nous avons abandonné notre régime de retraite à prestations déterminées pour employés canadiens au profit d'un régime de retraite à cotisations déterminées, plus viable. Nous avons aussi adopté une stratégie qui transférerait au secteur privé les risques futurs associés à notre régime par l'acquisition des rentes d'une compagnie d'assurances détentrice d'un permis au Canada afin de couvrir les prestations du régime. Nous avons commencé à surveiller le marché des rentes en 2017 dans l'attente d'un moment propice pour acheter celles-ci à un prix dans la fourchette que nous nous sommes fixée. Le transfert de risque pourrait avoir lieu en 2017 ou plus tard : tout dépend de la date de signature et des modalités de l'entente qui sera éventuellement conclue, si et seulement s'il est possible de réaliser l'objectif financier que nous visons.

Les démarches entreprises jusqu'à maintenant ont déjà grandement réduit notre exposition financière aux passifs futurs au titre des prestations de retraite. Outre cette réduction à long terme, elles nous permettront de dresser nos plans d'avenir avec plus de certitude tout en garantissant qu'un maximum de fonds pourra servir à notre fonction première, le marketing.



# MESURE DU RENDEMENT

Nous nous sommes engagés, avec toute l'industrie, dans l'atteinte d'un objectif commun, et nous prévoyons qu'à long terme, notre stratégie aura pour effet d'améliorer la position concurrentielle du Canada à l'échelle internationale et d'augmenter sa part de marché et de fonder la confiance des investisseurs envers l'industrie sur une croissance soutenue.

Même si l'initiative Étoile du Nord 2022 constitue un plan de collaboration à long terme avec nos partenaires de l'industrie, il est important de faire la distinction entre notre propre contribution et le rendement collectif de l'industrie. Le tableau ci-dessous présente les résultats qu'a obtenus le Canada ces dernières années en matière d'arrivées internationales et de recettes touristiques :

## Rendement de l'industrie canadienne du tourisme

PARAMÈTRE DE MESURE	RÉSULTAT DE 2011	RÉSULTAT DE 2012	RÉSULTAT DE 2013	RÉSULTAT DE 2014	RÉSULTAT DE 2015	RÉSULTAT DE 2016
Arrivées internationales*	16,0 millions	16,3 millions	16,1 millions	16,5 millions	18,0 millions	20,0 millions
Dépenses des visiteurs internationaux**	15,6 milliards de dollars	16,0 milliards de dollars	16,3 milliards de dollars	17,1 milliards de dollars	18,1 milliards de dollars	20,0 milliards de dollars

\* Dénombrement à la frontière, Statistique Canada.  
\*\* Indicateurs nationaux du tourisme, 2016, Statistique Canada.

## Notre tableau de bord

Conformément à notre mandat et compte tenu du fait que notre rendement contribue à celui de tout le secteur touristique, le tableau de bord à la page suivante indique nos cibles pour les cinq prochaines années. Ces cibles de rendement relèvent de DC et se fondent sur des activités financées à la fois par des crédits parlementaires et des investissements conjoints de nos partenaires.

En plus de l'obtention des crédits parlementaires annuels habituels de 58 millions de dollars, nous avons obtenu un financement ponctuel grâce à deux crédits additionnels :

- En 2015, nous avons reçu 30 millions de dollars sur trois ans pour Accueillir l'Amérique, notre initiative visant à inciter les visiteurs des États-Unis à visiter le Canada.
- Nous avons obtenu 50 millions de dollars sur deux ans, à compter de 2016, pour étendre la portée de nos initiatives de marketing dans les grands marchés internationaux. À l'aide de ce financement, nous avons renforcé nos investissements dans la plupart des marchés des voyages d'agrément, en nous concentrant surtout sur les États-Unis et la Chine.

Parallèlement aux enveloppes de financement ponctuel indiquées ci-dessus, le budget 2017 vient hausser notre financement de base pour le stabiliser à 95,5 millions de dollars par année (contre 58 millions de dollars auparavant), à partir du 1<sup>er</sup> avril 2018. Avec cette hausse du financement de base, nous établissons des partenariats et maintiendrons notre présence dans nos marchés cibles, poursuivrons nos activités de marketing aux États-Unis, et saisirons les occasions de croissance dans les marchés cibles comme la Chine. Nous ne prévoyons aucun nouveau programme pour 2018, à la suite de cette stabilisation du financement.

Comme ces investissements ont été intégrés aux financements existants des programmes et des initiatives, les résultats ne peuvent pas être ventilés selon les enveloppes ponctuelles. Par conséquent, les résultats et les cibles dans le tableau de bord ci-dessous reflètent les investissements attribuables à tous les crédits.

Les résultats de 2016 et les cibles de 2017 à 2022 se fondent sur le financement fédéral suivant : 81,5 millions de dollars en 2016, 99,6 millions de dollars en 2017, 100,2 millions de dollars en 2018, et 95,5 millions de dollars annuellement en 2019, 2020, 2021 et 2022.

PARAMÈTRE DE MESURE	RÉSULTAT DE 2016	CIBLE DE 2017	CIBLE DE 2018	CIBLE DE 2019	CIBLE DE 2020	CIBLE DE 2021	CIBLE DE 2022
<b>BUT : Faire augmenter le nombre de visiteurs internationaux au Canada et accroître les recettes d'exportation du tourisme</b>							
Arrivées attribuables à DC	1 188 000	1 335 000	1 320 000	1 324 000	1 382 000	1 423 000	1 466 000
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à DC	1,5 milliard de dollars	1,56 milliard de dollars	1,57 milliard de dollars	1,63 milliard de dollars	1,73 milliard de dollars	1,82 milliard de dollars	1,91 milliard de dollars
<b>Objectif 1 : Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur</b>							
Considération active <sup>1</sup>	6,9 %	8 %	9 %	10 %	11 %	11,5 %	12 %
Piste de vente pour les partenaires <sup>2</sup>	1,15 million	1,9 million	+10 %	+10 %	+10 %	+10 %	+10 %
<b>Objectif 2 : Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique</b>							
Ratio d'investissement conjoint avec les partenaires	1,1:1	0,9:1 <sup>3</sup>	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1
% de partenaires qui disent que les activités de DC les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires	81 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
<b>Objectif 3 : Accroître l'efficacité et l'efficacités au sein de l'organisme</b>							
Ratio marketing et ventes <sup>4</sup>	94 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
<p><sup>1</sup> Pourcentage de voyageurs long-courriers des marchés de DC se disant plutôt ou très intéressés par une visite au Canada dans un horizon de deux ans.</p> <p><sup>2</sup> Le nombre de voyageurs potentiels que DC relaie à ses partenaires de marketing aux fins de conversion en visites. Selon DC, ces voyageurs potentiels sont intéressés par le Canada et recherchent des renseignements propres à la destination, qui peuvent se trouver sur les sites des partenaires.</p> <p><sup>3</sup> En raison de la hausse d'affectation budgétaire, le ratio visé pour 2017 a techniquement diminué, mais sur le plan de la valeur monétaire réelle, la cible d'investissement conjoint avec les partenaires représente une hausse de 8 millions de dollars par rapport à la cible de l'année précédente.</p> <p><sup>4</sup> Pourcentage des charges de marketing et de ventes par rapport au total des dépenses. Les cibles pour 2018-2022 excluent les frais d'amortissement ponctuels du régime de retraite à prestations déterminées, dans le cadre de la stratégie de réduction des risques liés au régime.</p>							

# LIENS AVEC LES PRIORITÉS FÉDÉRALES

## Nouvelle vision du tourisme du Canada

La nouvelle vision du tourisme du Canada prévoit un financement stable pour renforcer et mieux soutenir les campagnes de marketing. Voici ce que nous faisons pour nous aligner sur cette vision :

- Forts du succès de notre campagne Accueillir l'Amérique, nous poursuivrons nos activités de marketing aux États-Unis afin de continuer de faire croître les visites en provenance de ce pays, qui constitue notre plus gros marché source.
- Nous bonifierons les programmes de marketing en Chine, de façon à soutenir la promotion de l'Année du tourisme Canada-Chine 2018.
- Nous continuerons de promouvoir les expériences de voyage exaltantes qui correspondent aux passions et aux champs d'intérêt de nos voyageurs cibles, notamment en publiant du contenu sur les expériences touristiques autochtones, gastronomiques et LGBTQ2.
- Profitant des leçons tirées de notre récent programme Voyages génération Y, nous veillerons à cibler davantage les voyageurs de la génération des milléniaux dans nos marchés internationaux.
- Nous exploiterons le potentiel de technologies innovatrices pour obtenir de meilleures données de segmentation et de ciblage, afin d'améliorer notre marketing auprès des voyageurs internationaux.
- Nous avons renouvelé nos relations avec l'Association touristique autochtone du Canada afin de poursuivre le développement de la notoriété des destinations et des produits touristiques autochtones.
- Nous avons conclu un accord pluriannuel avec Parcs Canada pour attirer les visiteurs internationaux aux parcs et aux sites historiques du pays. Cet accord s'inscrit dans la volonté qu'a Parcs Canada de toujours veiller à innover et à améliorer la qualité de ses lieux et de ses expériences.

## Conseil canadien des ministres du Tourisme

Le Conseil canadien des ministres du Tourisme s'est entendu sur la Déclaration du Nunavut, qui favorise la collaboration sur d'importantes questions afin d'assurer la croissance et accroître la compétitivité du tourisme au Canada. Les principaux domaines faisant l'objet de cette collaboration fédérale, provinciale et territoriale sont notamment le marketing, l'économie du partage, la compétitivité dans l'industrie du transport aérien et l'accès par voie aérienne, le travail et la main-d'œuvre, le tourisme autochtone, les festivals et les événements, le tourisme dans les parcs, les statistiques et la recherche. Comme Destination Canada dirige les efforts dans le domaine du marketing, notre initiative Étoile du Nord soutient la Déclaration du Nunavut par le biais d'activités de marketing collaboratif, qui placeront le secteur touristique canadien en position favorable pour un succès à long terme. De plus, notre travail de marketing continuera à mettre en valeur le tourisme autochtone ainsi que divers festivals et événements.

Le Conseil canadien des ministres du Tourisme s'est aussi entendu pour tirer profit de l'Année du tourisme Canada-Chine 2018, notamment en collaborant dans le cadre d'une mission en Chine pour faire la promotion de l'industrie touristique du Canada.

## **Volonté de « bâtir une classe moyenne forte »**

Le tourisme soutient plus de 720 000 emplois et constitue le plus grand employeur auprès des jeunes. Notre détermination à accroître le nombre de visites à long terme au Canada va de pair avec la priorité fédérale visant à créer des emplois et à maximiser la prospérité des Canadiens de la classe moyenne. Elle contribue aussi à générer des recettes fiscales essentielles pour soutenir les programmes fédéraux destinés aux personnes qui en ont le plus besoin.

## **Approche englobant l'ensemble de l'industrie**

La lettre de mandat de la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme souligne l'importance d'améliorer les partenariats avec les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi qu'avec les administrations municipales. Or, notre stratégie à long terme consistant à accroître la compétitivité internationale du Canada se fonde sur un objectif commun, rattaché à une approche d'Équipe Canada, avec nos partenaires de l'industrie à l'échelle du pays.

## **Petites entreprises**

La lettre de mandat de la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme met l'accent sur le soutien à apporter aux petites entreprises pour qu'elles deviennent plus productives, plus innovatrices et plus tournées vers les exportations. À cet égard, nos programmes visant à stimuler la compétitivité commerciale aident les entreprises touristiques, en particulier les PME, à pénétrer les marchés étrangers. Ainsi, ces entreprises peuvent se tourner vers l'exportation, et les possibilités économiques s'en trouvent multipliées.

## **Plan pour l'innovation et les compétences**

Le succès à long terme du Canada exige l'établissement d'une économie à la fois inclusive et innovatrice. Le Plan pour l'innovation et les compétences, qui relève du gouvernement fédéral, vise à faire du Canada un centre de l'innovation de calibre mondial. Par le biais de nouvelles approches novatrices, et en collaboration avec Statistique Canada, nous veillerons à mieux comprendre comment les consommateurs prennent leurs décisions de voyage et à quoi ils ont tendance à consacrer leurs dépenses une fois au Canada. En appui à notre mandat, nous transmettrons les renseignements obtenus aux membres de notre industrie et à nos partenaires publics, de façon à améliorer nos efforts collectifs de ciblage, à demeurer concurrentiels à l'échelle internationale à l'ère du numérique, et à éclairer les décisions en matière d'investissement et de politiques.

## **Renforcement de la marque du Canada**

La lettre de mandat de la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme souligne le renforcement de l'image de marque du Canada à l'étranger pour les touristes. L'objectif consiste à accroître la visibilité des produits touristiques canadiens et à faire en sorte qu'ils se démarquent de la concurrence. En ce sens, nos programmes de marketing pour les voyages d'affaires et les voyages d'agrément contribuent à donner vie à la marque du Canada dans l'esprit des voyageurs du monde entier, de façon à ce que le pays grimpe au sommet de leur liste de destinations à visiter.

## **Obtention de résultats concrets**

La lettre de mandat de la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme marque le besoin de fournir des résultats concrets aux Canadiens et aux Canadiennes. Dans ce même but, nous utilisons une approche rigoureuse pour mesurer notre rendement et évaluer régulièrement les paramètres de mesure principaux de notre tableau de bord. Nous sommes déterminés à évaluer l'efficacité de notre travail et à rendre compte dans nos rapports annuels des progrès réalisés quant à nos engagements.

# GOUVERNANCE

## Cadre législatif

À titre de société mandataire, nous sommes une société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada. Nous avons des attentes particulières à remplir, notamment en ce qui a trait aux priorités générales des politiques publiques et aux grands objectifs stratégiques. La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et divers règlements connexes constituent le fondement législatif de notre organisme, en vertu duquel il a été créé et exerce ses activités. Par l'entremise de la ministre de la Petite Entreprise et du Tourisme, nous devons chaque année rendre des comptes au Parlement du Canada en y déposant notre rapport annuel, notre plan d'entreprise quinquennal ainsi que notre budget de fonctionnement et d'immobilisations.

## Conseil d'administration

Le conseil se compose d'au plus 12 membres qui supervisent la gestion de DC, fournissent des orientations stratégiques et assurent une surveillance efficace. 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 permettant à la direction de bien remplir son mandat. Voici des exemples de fonctions particulières du conseil d'administration :

- Établir les objectifs organisationnels;
- 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

Le conseil comprend d'abord son président et le président-directeur général, qui sont nommés par le gouverneur en conseil, et le sous-ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (*membre d'office*). Aussi, le conseil compte aussi jusqu'à neuf autres administrateurs, nommés par le ou la Ministre avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le choix des administrateurs se fait au regard de la gamme complète d'aptitudes, de compétences et d'expérience requises pour ajouter de la valeur aux décisions stratégiques de DC en matière de débouchés et de risques.

En 2017, le conseil a été remanié de façon à combler les sièges vacants et à remplacer les membres dont le mandat expirait. Les nominations ont été faites selon la nouvelle approche du gouvernement du Canada quant aux nominations par le gouverneur en conseil. Cette approche repose sur un processus ouvert et transparent, de sorte que les nominations sont fondées sur le mérite et représentent la diversité des Canadiens et des Canadiennes.

## Composition du conseil d'administration

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, à moins d'un changement imprévu



**Ben Cowan-Dewar**

Président du conseil  
d'administration  
Toronto (Ontario)

M. Cowan-Dewar est le propriétaire du terrain de golf Cabot Links, en plus d'être entrepreneur en tourisme. Auparavant président du conseil de Tourisme Nouvelle-Écosse, il est actuellement membre du conseil de la Fondation Golf Canada et de la Young Presidents Organization.

*Fin du mandat : 21 février 2022*



**David Goldstein**

Président-directeur  
général, Destination  
Canada  
Vancouver (Colombie-  
Britannique)

M. Goldstein est arrivé à la tête de Destination Canada en décembre 2014, après avoir dirigé l'Association de l'industrie touristique du Canada. Il travaille avec les chefs de file de l'industrie canadienne pour faire rayonner la marque Canada tout autour du globe.

*Fin du mandat : 30 novembre 2019*



**John Knubley**  
*(membre d'office)*

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

Comme le prévoit la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, le sous-ministre est un *administrateur nommé d'office*.



**Patti Balsillie**

Conseillère en gestion  
Whitehorse (Yukon)

M<sup>me</sup> Balsillie compte plus de vingt ans d'expérience en gouvernance et en développement dans le secteur privé et le secteur à but non lucratif du Nord canadien. Parmi ses domaines d'expertise, soulignons la planification touristique pour des sites de l'UNESCO et des territoires traditionnels des Premières Nations ainsi que les études de faisabilité pour des créneaux.

*Fin du mandat : 11 avril 2021*





### Randy Garfield

Ancien cadre dirigeant,  
Disney Destinations  
Stratford (Ontario)

M. Garfield compte plus de 40 ans d'expérience en tourisme, et sa carrière lui a valu de grands honneurs, notamment lorsqu'il était vice-président directeur des ventes mondiales et des opérations touristiques pour Disney Destinations.

*Fin du mandat : 11 avril 2021*



### Monique Gomet

Vice-présidente des  
communications de  
marketing mondiales,  
Rocky Mountaineer  
Vancouver (Colombie-  
Britannique)

M<sup>me</sup> Gomet est membre du comité consultatif de Destination Canada sur les États-Unis et a une très grande connaissance de l'industrie du tourisme. Elle a remporté de nombreux prix pour son travail en marketing dans le secteur des marques visant les consommateurs.

*Fin du mandat : 11 avril 2021*



### Dave Laveau

Directeur général,  
Tourisme Autochtone  
Québec  
Québec (Québec)

M. Laveau est membre fondateur de l'Association touristique autochtone du Canada et fait partie de nombreux conseils d'administration et associations. Il contribue à la mise en œuvre de stratégies touristiques pour le gouvernement du Québec.

*Fin du mandat : 11 avril 2021*



### Patricia Macdonald

Cofondatrice et  
présidente-directrice  
générale, Old Tomorrow  
Ltd.  
Toronto (Ontario)

M<sup>me</sup> MacDonald possède une grande expérience du tourisme et de la culture. Elle a occupé des postes de haute direction au sein de la Commission des parcs du Saint-Laurent, de YTV, de la Tour CN et de Canada's Wonderland. Elle a aussi été sous-ministre adjointe du Développement économique et du Commerce de l'Ontario.

*Fin du mandat : 11 avril 2021*



### Dragan Matovic

Président-directeur  
général, Halex Capital  
Inc.

Niagara Falls (Ontario)

M. Matovic possède un bagage en économie et en marketing. C'est un expert dans la promotion immobilière des propriétés du secteur touristique, dont les hôtels et les centres de villégiature.

*Fin du mandat : 11 avril 2020*



### Danielle Poudrette

Conseillère de haute  
direction,  
DMVP Solutions

Montréal (Québec)

Ex-membre de la haute direction d'Air Canada, M<sup>me</sup> Poudrette compte 25 ans d'expérience en marketing et en optimisation de la performance, notamment à titre de consultante auprès d'entreprises du secteur du tourisme.

*Fin du mandat : 29 avril 2019*

## Nouveaux membres du conseil à partir du 1<sup>er</sup> février 2018

### Julie Canning

Guide équestre et partenaire d'exploitation,  
Banff Trail Riders

Julie siège depuis plusieurs années au groupe de travail sur l'Asie-Pacifique, dont elle est actuellement la vice-présidente. Sa vaste expérience en tourisme et en entrepreneuriat constitue un atout.

*Fin du mandat : 31 janvier 2022*

### Stan Cook

Propriétaire et président,  
Stan Cook Sea Kayak Adventures

M. Cook est un fier défenseur du tourisme, et il a notamment présidé l'Adventure Tourism Association of Newfoundland, le conseil du tourisme de Terre-Neuve-et-Labrador (Newfoundland and Labrador Tourism Board) et le Partenariat du tourisme du Canada atlantique.

*Fin du mandat : 31 janvier 2022*

## Comités du conseil d'administration

En 2017, le comité de la régie interne et des nominations a fusionné avec le comité des ressources humaines pour former le nouveau comité de la régie interne, des nominations et des ressources humaines. Ce comité sert à conseiller et à soutenir les administrateurs dans l'application des principes de gouvernance de notre organisme, participe à l'évaluation des candidats potentiels aux postes d'administrateur et formule des recommandations à la Ministre sur les nominations de membres du conseil (à l'exception du président du conseil, du président-directeur général et du membre d'office). De plus, le comité examine les objectifs annuels du président-directeur général ainsi que les règles, politiques, plans et processus de DC en matière de ressources humaines, notamment le plan de relève et les régimes de rémunération et d'avantages sociaux, et il formule des conseils en la matière.

Outre les tâches et les fonctions prescrites par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le comité de vérification et des pensions passe en revue les processus pour déterminer et gérer les risques de DC, les systèmes de contrôle interne et les mécanismes qu'elle applique pour se conformer aux lois et aux règlements, et il formule des recommandations au conseil à ce sujet. En outre, ce comité supervise l'administration, les activités d'investissement et les rapports financiers de nos régimes de retraite.

## Comités consultatifs

Le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs pour obtenir des conseils sur la meilleure façon de mettre en œuvre les programmes et services de notre organisme. Ces comités suivent les orientations données par le conseil d'administration et rendent des comptes à la fois au conseil et au président-directeur général. La majorité des membres nommés viennent d'organismes touristiques du secteur privé qui contribuent de façon importante à faire le lien entre DC et l'industrie du tourisme.

Nous avons actuellement quatre comités consultatifs : le comité consultatif d'Événements d'affaires Canada, le comité consultatif sur les activités internationales, le comité consultatif à la [recherche](#) et le comité consultatif sur les États-Unis.

## Équipe de direction

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

### Équipe de direction

Au 1<sup>er</sup> novembre 2017



#### *Poste vacant*

Dirigeant principal des finances



**Jon Mamela**

Chef du marketing



**Sarah Sidhu**

Avocate générale et secrétaire générale



**Emmanuelle Legault**

Vice-présidente, Affaires internationales



**Dave Robinson**

Vice-président, Stratégie et Relations avec les intervenants

# PLAN FINANCIER

Les dépenses prévues dans le présent plan d'entreprise tiennent compte du financement permanent de 37,5 millions de dollars par année annoncé dans le budget de 2017. Ce nouveau financement portera nos crédits parlementaires de base à 95,5 millions de dollars en 2019. 2018 sera une année de transition, durant laquelle nous prévoyons dépenser ce qui reste du financement temporaire accordé pour *Accueillir l'Amérique* (7,7 millions de dollars) et prévu au budget de 2016 (6,4 millions de dollars), de même que le financement de base partiellement rajusté (86,1 millions de dollars), pour un total de 100,2 millions de dollars.

Ayant réduit résolument les dépenses au titre des services généraux en 2015, passé en revue le rapport d'audit interne d'Ernst & Young sur l'efficacité organisationnelle et la capacité interne, et acquis la certitude de la stabilité de notre financement, nous sommes maintenant en mesure de consentir quelques investissements mineurs dans les services généraux en 2018, de façon à accroître les services rendus à notre conseil d'administration, à rehausser les activités de relations avec l'actionnaire et à tirer parti des technologies actuelles et émergentes. Cette hausse progressive au chapitre des frais généraux (0,8 million de dollars en 2018, puis 1,2 million de dollars pour 2019 et les années suivantes) représente environ 1 % du total de nos charges. Nous veillerons à la frugalité, en limitant à un maximum de 10 % la proportion des charges totales affectée aux frais généraux de façon à pouvoir consacrer directement la majeure partie de nos crédits parlementaires aux programmes de marketing.

Notre stratégie de réduction des risques liés aux régimes de retraite, décrite à la section « Plan stratégique », élimine la nécessité de faire des paiements spéciaux de solvabilité pour les cinq années du présent plan de dépenses. Conformément aux normes comptables du Secrétariat du Conseil du Trésor, nous comptabilisons dans les prévisions de l'état des résultats nos pertes actuarielles non amorties (estimées à 8,9 millions de dollars) sur la durée moyenne du reste de la carrière active des membres du régime de retraite (8,6 ans), tant et aussi longtemps qu'il reste des employés actifs membres. Dans les tableaux financiers, les charges d'environ 100 000 \$ engagées annuellement aux fins de la comptabilité des régimes de retraite sont intégrées aux postes Marketing et ventes, Services généraux et Stratégie et planification.

## Hypothèses principales

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

- les taux de change sont fondés sur les tendances historiques;
- les exigences de financement des régimes de retraite sont basées sur les plus récentes évaluations;
- les coûts salariaux sont fondés sur l'actuelle convention collective, venue à échéance en juin 2017;
- aucune acquisition de rentes aux fins du régime canadien de retraite à prestations déterminées ne sera effectuée durant cette période de planification de cinq ans.

## Risques financiers

Les dépenses prévues qui figurent dans les tableaux financiers sont exposées aux risques suivants :

### Déficit comptable temporaire

En juillet 2017, nous avons commencé à surveiller le marché en vue d'acquérir des rentes pour le régime canadien de retraite à prestations déterminées. Notre conseil d'administration a approuvé l'acquisition et délégué à la haute direction le pouvoir d'acquisition de rentes, assorti d'un plafond financier. À l'acquisition, le total des pertes actuarielles non amorties sera comptabilisé dans l'année d'acquisition. Ces pertes actuarielles, estimées à 8,9 millions de dollars, donneront lieu à un déficit comptable temporaire. Bien que cette opération n'entraîne aucun décaissement supplémentaire significatif, elle aura pour effet de modifier considérablement les chiffres inscrits dans l'état de la situation financière et l'état des résultats prévus.

### Augmentation des coûts salariaux

Notre coût fixe le plus important, la paie, devrait augmenter en 2017 par suite du processus de négociation de la convention collective de nos employés. Bien que la hausse de nos crédits parlementaires de base vienne compenser une partie de ces coûts, elle ne devrait normalement compenser que le tiers de l'augmentation salariale prévue. Nous tirerons le maximum des technologies actuelles et émergentes et de la simplification des procédés mentionnée ci-dessus pour trouver de nouvelles façons d'économiser afin de compenser la portion restante des augmentations salariales.






### Taux de change

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

Dans le but d'atténuer le risque de change, nous avons tenté autant que possible de conclure avec nos fournisseurs des contrats en dollars canadiens, un processus qui commence dès l'étape de la demande de propositions. Comme nos crédits parlementaires sont libellés en dollars canadiens, nous limitons nos risques en réduisant la valeur et le volume de nos opérations en devises étrangères.

En 2016, le cours de nombreuses devises a connu une certaine volatilité, et le dollar canadien a regagné une partie de la valeur perdue l'année précédente. Nous avons effectué d'importantes opérations en livres britanniques, en yuans chinois, en euros, en yens japonais et en dollars américains qui nous ont occasionné des gains de change réalisés de 208 129 \$ et des pertes de change non réalisées de 53 000 \$. Les gains réalisés sont comptabilisés en tant que réduction des charges au titre des services généraux. Les cinq devises ci-dessous sont les plus souvent utilisées dans le cadre de nos activités étrangères; le dollar canadien s'est apprécié par rapport à chacune d'elles, à l'exception du yen japonais, durant l'année.

## VALEUR MOYENNE DE 100 000 \$ CA

DEVISE	2015	2016
\$ 	78 299 \$	75 551 \$
€ 	70 573 €	68 250 €
£ 	51 238 £	55 922 £
¥ 	491 771 ¥	501 578 ¥
¥ 	9 476 551 ¥	8 207 521 ¥

## Principales méthodes comptables

Les 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 des initiatives ponctuelles, comme le programme *Accueillir l'Amérique*, le programme des Jeux olympiques ou le programme de relance, sont considérés comme étant affectés. Les crédits affectés sont assortis de critères d'admissibilité et de stipulations qui créent une obligation répondant à la définition d'un passif; ils sont comptabilisés à titre de produits reportés lorsque les stipulations donnent lieu à un passif. Les crédits parlementaires affectés sont comptabilisés à mesure que le passif lié aux stipulations est réglé.

Comme notre exercice financier prend fin le 31 décembre alors que celui du gouvernement du Canada prend fin le 31 mars, nous recevons des crédits parlementaires 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 dans l'exercice au cours duquel se déroule ladite

activité. 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 recouvrés auprès de partenaires avec qui nous partageons des locaux, 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.

#### **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. Les gains et les 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 d'un dépôt à terme du marché monétaire. Ils 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 charges payées d'avance se composent de frais de fonctionnement et de charges liées aux programmes qui sont comptabilisés en fonction de la période d'utilisation, comme dans le cas des abonnements, ou en fonction de la date de l'événement, dans le cas des salons professionnels.

#### **h) Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût moins l'amortissement cumulé et le montant de toute dépréciation ou cession. Elles sont amorties comme suit, selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative des immobilisations :

<u>Améliorations locatives</u>	<u>Durée du bail restante</u>
Mobilier de bureau	5 ans
Matériel informatique	3 ans
Logiciels	5 ans

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



#### **i) Produits reportés**

Les produits reportés consistent en contributions reportées des organismes partenaires. Ces contributions sont comptabilisées à titre de produits en fonction de la date d'un événement ou d'une période de licence.

#### **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 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 dans les services généraux 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 prendra fin le 30 décembre 2017, date à laquelle prendra 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 Destination Canada remplisse ses 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. Le rendement attendu des actifs des régimes est calculé en fonction de la valeur marchande.

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

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimée du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. Pour 2016, la DMERCA a été évaluée à 8,6 ans (8,9 ans en 2015) pour le régime de retraite agréé des employés de Destination Canada (RRA), à 0,0 an (0,0 an en 2015) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de Destination Canada (RRS), à 12,2 ans (12,6 ans en 2015) pour le régime de retraite des employés de Destination Canada au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 7 ans (7 ans en 2015) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 13 ans (13 ans en 2015) pour les prestations de départ et à 13 ans (13 ans en 2015) pour les prestations de congé de maladie.

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

#### **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 comptes créditeurs et les charges à payer. Les actifs et les passifs financiers sont évalués au coût amorti, ce qui se rapproche de leur juste valeur.

#### **n) Incertitude d'évaluation**

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

#### **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.

**p) Services fournis sans frais et contributions en nature de partenaires**

Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue sans frais l'audit annuel de nos états financiers. 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. Ces contributions en nature ne sont pas comptabilisées dans les états financiers.

# États financiers

## État de la situation financière

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2016 à 2022

(en milliers)	Chiffres réels 31 décembre 2016	Chiffres estimés 31 décembre 2017	Chiffres prévus 31 décembre 2018	Chiffres prévus 31 décembre 2019	Chiffres prévus 31 décembre 2020	Chiffres prévus 31 décembre 2021	Chiffres 31 décembre 2022
<b>Actifs financiers</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21 288	\$ 21 483	\$ 21 395	\$ 21 202	\$ 21 213	\$ 21 285	\$ 21 305
Créances							
Gouvernement du Canada	1 034	250	250	250	250	250	250
Contributions des partenaires	1 353	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Autres	26	50	35	35	35	35	35
Placements de portefeuille	463	370	370	294	294	234	234
Actif au titre des prestations constituées	13 051	12 074	11 097	10 120	9 143	8 166	7 189
	<u>37 215</u>	<u>35 727</u>	<u>34 647</u>	<u>33 401</u>	<u>32 435</u>	<u>31 470</u>	<u>30 513</u>
<b>Passifs</b>							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	11 049	\$ 9 775	\$ 9 708	\$ 9 477	\$ 9 521	\$ 9 568	\$ 9 625
Rémunération des employés	1 215	1 215	1 215	1 215	1 215	1 215	1 215
Gouvernement du Canada	81	250	250	250	250	250	250
Produits reportés	1 476	362	362	362	362	362	362
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail	931	832	733	634	535	437	338
Passif au titre des prestations constituées	5 919	5 881	5 844	5 808	5 773	5 738	5 703
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	164	164	164	164	164	164	164
	<u>20 835</u>	<u>18 479</u>	<u>18 277</u>	<u>17 910</u>	<u>17 821</u>	<u>17 733</u>	<u>17 656</u>
<b>Actifs financiers nets</b>	<u>16 380</u>	<u>17 248</u>	<u>16 370</u>	<u>15 491</u>	<u>14 614</u>	<u>13 737</u>	<u>12 857</u>
<b>Actifs non financiers</b>							
Immobilisations corporelles	1 974	1 727	1 684	1 394	1 149	924	693
Charges payées d'avance et autres actifs	1 402	1 402	1 402	1 402	1 402	1 402	1 402
	<u>3 376</u>	<u>3 129</u>	<u>3 086</u>	<u>2 796</u>	<u>2 551</u>	<u>2 326</u>	<u>2 095</u>
<b>Excédent accumulé</b>	<u>19 756</u>	<u>\$ 20 377</u>	<u>\$ 19 457</u>	<u>\$ 18 287</u>	<u>\$ 17 166</u>	<u>\$ 16 063</u>	<u>\$ 14 952</u>

Notre situation financière demeurera relativement stable durant la période de planification 2018-2022, soutenue par le nouveau financement de base annoncé dans le budget fédéral de 2017. Ce financement vient remplacer le financement temporaire précédent, axé sur le programme *Accueillir l'Amérique* et la mission de promouvoir le Canada comme destination touristique de choix.

### Actifs

Nous prévoyons une légère baisse des actifs financiers entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2022, surtout en raison de la dépréciation annuelle de l'actif au titre des prestations constituées du régime de retraite à prestations déterminées. Aux termes des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, la période de dépréciation des pertes actuarielles non amorties inscrites en tant qu'actif au titre des prestations constituées doit correspondre à la durée moyenne d'emploi restante des participants au régime. Au 31 décembre 2016, notre perte actuarielle non amortie était estimée à 8,7 millions de dollars. La durée moyenne du reste de la carrière active des membres du régime de retraite est estimée à 8,6 ans.

Dans le cadre de notre stratégie de réduction des risques liés aux régimes de retraite, nous prévoyons transférer les risques futurs associés au régime de retraite à prestations déterminées des employés canadiens au secteur de l'assurance. Ce transfert se réalisera par l'acquisition de rentes d'une compagnie d'assurance autorisée à effectuer de telles opérations au Canada, au montant suffisant pour compenser les passifs du régime de retraite. Notre conseil d'administration a approuvé ce plan et délégué à la haute direction le pouvoir d'acquisition de

rentes, assorti d'un plafond financier. En juillet 2017, nous avons commencé à surveiller le marché pour trouver des conditions favorables à l'acquisition de rentes.

La totalité de la perte actuarielle non amortie sera comptabilisée dans les états financiers de l'année d'acquisition. Cette perte actuarielle, estimée à 8,7 millions de dollars au 31 décembre 2016, entraînera un déficit comptable temporaire pour cet exercice. Bien que cette opération n'entraîne aucun décaissement supplémentaire significatif, elle aura pour effet de modifier considérablement les chiffres inscrits dans l'état de la situation financière et l'état des résultats prévus.

### **Passifs**

Notre passif global devrait diminuer légèrement entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2022. Cette baisse résulte principalement de l'amortissement sur 10 ans des avantages incitatifs reportés relatifs au bail du siège social, reçus en 2016.

### **Excédent accumulé**

Nous prévoyons dépenser la totalité de nos crédits parlementaires et des contributions en espèces des partenaires durant la période de planification 2018-2022, en plus de constater des déficits annuels. Ces déficits représentent la dépréciation des immobilisations corporelles, les pertes actuarielles non amorties des régimes de retraite et l'amortissement 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 de l'exercice précédent.

## État des résultats

### Pour les exercices se terminant en décembre, de 2016 à 2022

(en milliers)	Chiffres réels 31 décembre 2016	Chiffres estimés 31 décembre 2017	Chiffres prévus 31 décembre 2 018	Chiffres prévus 31 décembre 2019	Chiffres prévus 31 décembre 2020	Chiffres prévus 31 décembre 2021	Chiffres prévus 31 décembre 2022
<b>Produits</b>							
Contributions des partenaires	20 010	\$ 22 000	\$ 19 000	\$ 20 500	\$ 21 100	\$ 21 700	\$ 22 400
Autres	1 232	1 002	1 002	1 090	1 090	1 090	1 090
	<u>21 242</u>	<u>23 002</u>	<u>20 002</u>	<u>21 590</u>	<u>22 190</u>	<u>22 790</u>	<u>23 490</u>
<b>Charges</b>							
Marketing et ventes	92 876	113 731	111 396	107 860	108 459	109 059	109 759
Services généraux	5 181	7 089	8 655	9 298	9 298	9 298	9 298
Stratégie et planification	916	781	686	686	686	686	686
Amortissement des immobilisations corporelles	311	353	386	391	345	325	331
	<u>99 284</u>	<u>121 955</u>	<u>121 122</u>	<u>118 234</u>	<u>118 789</u>	<u>119 369</u>	<u>120 075</u>
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(78 042)	(98 954)	(101 120)	(96 644)	(96 599)	(96 579)	(96 585)
Crédits parlementaires	81 476	99 575	100 199	95 476	95 476	95 476	95 476
Excédent (déficit) de fonctionnement	<u>3 434</u>	<u>621</u>	<u>(921)</u>	<u>(1 169)</u>	<u>(1 123)</u>	<u>(1 103)</u>	<u>(1 109)</u>
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	16 375	19 809	20 430	19 509	18 340	17 217	16 114
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	<u>19 809</u>	<u>\$ 20 430</u>	<u>\$ 19 509</u>	<u>\$ 18 340</u>	<u>\$ 17 217</u>	<u>\$ 16 114</u>	<u>\$ 15 005</u>

## Produits

### Crédits parlementaires

Notre financement provient principalement des crédits parlementaires du gouvernement du Canada, lesquels se chiffraient à 81,6 millions de dollars en 2016. Ces crédits atteindront 100,2 millions de dollars en 2018 en raison d'un financement ponctuel lié au programme *Accueillir l'Amérique* et du financement ponctuel prévu au budget de 2016. Les crédits retomberont à leur niveau de base de 95,5 millions de dollars en 2019.

Nos crédits parlementaires proviennent actuellement de trois sources (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) :

- un financement de base de 58,0 millions de dollars en 2016 et 2017, de 86,1 millions de dollars en 2018 et de 95,5 millions de dollars chaque année subséquente du cycle de planification. L'augmentation du financement de base correspond aux montants annoncés dans le budget fédéral de 2017;
- le financement du programme *Accueillir l'Amérique*, soit 30 millions de dollars sur quatre exercices (0,8 million en 2015, 11,5 millions en 2016, 10 millions en 2017 et 7,7 millions en 2018);
- les crédits du budget de 2016, soit 50 millions de dollars sur trois exercices (12,0 millions en 2016, 31,6 millions en 2017 et 6,4 millions en 2018).

### 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. Les contributions en espèces sont comptabilisées et inscrites au poste Contributions des partenaires dans l'état des résultats.

Nous continuons d'établir davantage de 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. Notre réussite se reflète clairement dans les contributions prévues des partenaires, qui devraient atteindre un record de 22 millions de dollars en 2017.

Nous profitons maintenant des avantages de notre décision d'avancer de plusieurs mois notre processus de planification d'entreprise de façon à l'aligner sur le calendrier de nos partenaires de l'industrie du tourisme. Selon les estimations provisoires, les contributions en espèces diminueront en 2018, à la fin des campagnes de marketing *Accueillir l'Amérique* et *Voyages génération Y*. À compter de 2019, grâce au financement de base accru, les contributions en espèces augmenteront régulièrement d'année en année.

## **Charges**

### Marketing et ventes

Nous avons pris l'engagement de consacrer au moins 90 % de l'ensemble des produits et des crédits parlementaires au marketing et aux ventes tout au long du cycle de planification 2018-2022. Des changements dans les crédits parlementaires annuels et la fluctuation des contributions en espèces des partenaires ont une incidence directe sur le niveau des charges consacrées au marketing et aux ventes.

### Services généraux

Sur l'ensemble de la période de planification, le coût des services généraux devrait rester sous le plafond de 15 % du total des charges imposé par le Conseil du Trésor. Nous nous sommes engagés à limiter le montant consacré aux services généraux à 10 % de nos produits combinés tout au long du cycle de planification 2018-2022.

Nous prévoyons quelques investissements mineurs qui augmenteront les charges au poste Services généraux en 2018 en 2019, après quoi ces charges se stabiliseront. Ces investissements serviront à rehausser les services de soutien offerts à notre conseil d'administration, de même que les activités de relations avec l'actionnaire (par exemple une formation continue et un soutien administratif accru pour les membres du conseil; les déplacements aux fins des réunions du conseil et des comités; et davantage de soutien pour répondre aux exigences de rapport de l'actionnaire). En outre, ces investissements s'imposent pour renforcer et moderniser notre cadre de contrôle interne.

### Dépréciation

Le présent état des résultats comprend les charges de dépréciation des immobilisations corporelles, les pertes non amorties des régimes de retraite et la dépréciation de l'allocation propriétaire-locataire reçue en 2016 pour les améliorations locatives. La somme de ces charges et de ces produits représente le total du déficit de l'exercice. Le déficit annuel est compensé par l'excédent accumulé de l'exercice précédent.

## État des gains et pertes de réévaluation

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2016 à 2022

<i>(en milliers)</i>	Chiffres réels 31 décembre 2016	Chiffres estimés 31 décembre 2017	Chiffres prévus 31 décembre 2018	Chiffres prévus 31 décembre 2019	Chiffres prévus 31 décembre 2020	Chiffres prévus 31 décembre 2021	Chiffres prévus 31 décembre 2022
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice	593 \$	(53) \$	(53) \$	(53) \$	(53) \$	(53) \$	(53) \$
Gains non réalisés (pertes non réalisées) attribuables au cours du change	(53)	-	-	-	-	-	-
Montants reclassés dans l'état des résultats	(593)	-	-	-	-	-	-
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) à la fin de l'exercice	(53) \$	(53) \$	(53) \$	(53) \$	(53) \$	(53) \$	(53) \$



## État de la variation des actifs financiers nets

### Pour les exercices se terminant en décembre, de 2016 à 2022

<i>(en milliers)</i>	Chiffres réels 31 décembre 2016	Chiffres estimés 31 décembre 2017	Chiffres prévus 31 décembre 2018	Chiffres prévus 31 décembre 2019	Chiffres prévus 31 décembre 2020	Chiffres prévus 31 décembre 2021	Chiffres prévus 31 décembre 2022
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>	3 434 \$	621 \$	(921) \$	(1 169) \$	(1 123) \$	(1 103) \$	(1 109) \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	(497)	(106)	(344)	(100)	(100)	(100)	(100)
Amortissement des immobilisations corporelles	311	353	386	391	345	325	331
Cession nette d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-
	<u>(186)</u>	<u>247</u>	<u>43</u>	<u>291</u>	<u>245</u>	<u>225</u>	<u>231</u>
<b>Effet de la variation des autres actifs non financiers</b>							
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance	(253)	-	-	-	-	-	-
	<u>(253)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Gains de réévaluation	(646)	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	2 349	868	(878)	(878)	(878)	(878)	(878)
<b>Actifs financiers nets au début de l'exercice</b>	14 031	16 380	17 248	16 370	15 491	14 614	13 737
<b>Actifs financiers nets à la fin de l'exercice</b>	<u>16 380 \$</u>	<u>17 248 \$</u>	<u>16 370 \$</u>	<u>15 491 \$</u>	<u>14 614 \$</u>	<u>13 737 \$</u>	<u>12 857 \$</u>

## État des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant en décembre, de 2016 à 2022

<i>(en milliers)</i>	Chiffres réels 31 décembre 2016	Chiffres estimés 31 décembre 2017	Chiffres prévus 31 décembre 2018	Chiffres prévus 31 décembre 2019	Chiffres prévus 31 décembre 2020	Chiffres prévus 31 décembre 2021	Chiffres prévus 31 décembre 2022
<b>Activités de fonctionnement :</b>							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement	81 476 \$	99 575 \$	100 199 \$	95 476 \$	95 476 \$	95 476 \$	95 476 \$
Contributions des partenaires	22 140	20 015	19 000	20 500	21 100	21 700	22 400
Autres produits	2 046	1 315	1 153	1 227	1 187	1 166	1 170
Intérêt	151	151	151	151	151	151	151
	<u>105 814</u>	<u>121 057</u>	<u>120 504</u>	<u>117 355</u>	<u>117 915</u>	<u>118 494</u>	<u>119 198</u>
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(86 723)	(107 179)	(109 210)	(105 765)	(105 371)	(105 349)	(105 354)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(12 898)	(13 670)	(12 878)	(12 380)	(12 379)	(12 379)	(12 379)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement	<u>6 192</u>	<u>208</u>	<u>(1 584)</u>	<u>(790)</u>	<u>164</u>	<u>765</u>	<u>1 465</u>
<b>Activités d'investissement en immobilisations :</b>							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(931)	(106)	(344)	(100)	(100)	(100)	(100)
Rentrées de fonds provenant de la cession d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-
<b>Activités de placement :</b>							
Acquisition de placements de portefeuille	-	-	-	-	-	-	-
Cession de placements de portefeuille	57	93	-	76	-	60	-
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice	(646)	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice	<u>4 672</u>	<u>195</u>	<u>(1 928)</u>	<u>(814)</u>	<u>64</u>	<u>725</u>	<u>1 365</u>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>	<u>16 616</u>	<u>21 288</u>	<u>21 483</u>	<u>19 555</u>	<u>18 742</u>	<u>18 805</u>	<u>19 529</u>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<u>21 288 \$</u>	<u>21 483 \$</u>	<u>19 555 \$</u>	<u>18 742 \$</u>	<u>18 805 \$</u>	<u>19 529 \$</u>	<u>20 892 \$</u>

## Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental

### Pour les exercices se terminant en décembre, de 2016 à 2022

(en milliers)	Chiffres réels 2016	Chiffres estimés 2017	Chiffres prévus 2018	Chiffres prévus 2019	Chiffres prévus 2020	Chiffres prévus 2021	Chiffres prévus 2022
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations							
Montants votés - Exercice gouvernemental précédent							
Non affectés							
Budget principal	57 976	57 976	57 976	95 476	95 476	95 476	95 476
Budget supp. B - Régularisation liée à la rémunération	-	-	-	-	-	-	-
Budget supp. C - Régularisation liée à la rémunération	-	-	-	-	-	-	-
Total	57 976	57 976	57 976	95 476	95 476	95 476	95 476
Moins : tranche constatée dans l'exercice de DC précédent	(43 482)	(43 482)	(43 482)	(71 607)	(71 607)	(71 607)	(71 607)
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (A)	<b>14 494</b>	<b>14 494</b>	<b>14 494</b>	<b>23 869</b>	<b>23 869</b>	<b>23 869</b>	<b>23 869</b>
Affectés (Accueillir l'Amérique)							
Budget principal	-	12 500	12 500	-	-	-	-
Budget supp. C - Affectés	5 000	-	-	-	-	-	-
Total	5 000	12 500	12 500	-	-	-	-
Moins : tranche constatée dans l'exercice de DC précédent	(803)	(7 303)	(4 803)	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (B)	<b>4 197</b>	<b>5 197</b>	<b>7 697</b>	-	-	-	-
Budget fédéral 2016 (Promouvoir le Canada comme destination touristique de choix)							
Budget principal	-	-	25 000	-	-	-	-
Budget supp. A - Budget fédéral 2016	-	25 000	-	-	-	-	-
Total	-	25 000	25 000	-	-	-	-
Moins : tranche constatée dans l'exercice de DC précédent	-	(12 000)	(18 599)	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (C)	-	<b>13 000</b>	<b>6 401</b>	-	-	-	-
Montants votés - Exercice gouvernemental en cours							
Non affectés							
Budget principal	57 976	57 976	95 476	95 476	95 476	95 476	95 476
Budget supp. B - Régularisation liée à la rémunération	-	-	-	-	-	-	-
Total	57 976	57 976	95 476	95 476	95 476	95 476	95 476
Moins : tranche constatée à l'exercice de DC suivant	(14 494)	(14 494)	(23 869)	(23 869)	(23 869)	(23 869)	(23 869)
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (A)	<b>43 482</b>	<b>43 482</b>	<b>71 607</b>	<b>71 607</b>	<b>71 607</b>	<b>71 607</b>	<b>71 607</b>
Affectés (Accueillir l'Amérique)							
Budget principal	12 500	12 500	-	-	-	-	-
Budget supp. C - Affectés	-	-	-	-	-	-	-
Total	12 500	12 500	-	-	-	-	-
Moins : tranche à constater à l'exercice de DC suivant	(5 197)	(7 697)	-	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (B)	<b>7 303</b>	<b>4 803</b>	-	-	-	-	-
Budget fédéral 2016 (Promouvoir le Canada comme destination touristique de choix)							
Budget principal	-	25 000	-	-	-	-	-
Budget supp. A - budget fédéral 2016	25 000	-	-	-	-	-	-
Total	25 000	25 000	-	-	-	-	-
Moins : tranche constatée à l'exercice de DC suivant	(13 000)	(6 401)	-	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (C)	<b>12 000</b>	<b>18 599</b>	-	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours - Non affectés (A)	57 976	57 976	86 101	95 476	95 476	95 476	95 476
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours - Accueillir l'Amérique (B)	11 500	10 000	7 697	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours - Budget fédéral 2016 (C)	12 000	31 599	6 401	-	-	-	-
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	<b>81 476</b>	<b>99 575</b>	<b>100 199</b>	<b>95 476</b>	<b>95 476</b>	<b>95 476</b>	<b>95 476</b>
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), début de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-
Crédits parlementaires reçus	(81 476)	(99 575)	(100 199)	(95 476)	(95 476)	(95 476)	(95 476)
Crédits parlementaires comptabilisés à titre de produits nets aux fins de fonctionnement	81 476	99 575	100 199	95 476	95 476	95 476	95 476
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), fin de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-

## Budget de fonctionnement, analyse des écarts entre chiffres réels et prévus

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016

<i>(en milliers)</i>	Chiffres réels 31 décembre 2016	Chiffres prévus 31 décembre 2016	Écart
<b>Produits provenant des partenariats</b>	20 010 \$	14 955 \$	5 055 \$
<b>Autres produits</b>	1 232	796	436
<b>Coûts de fonctionnement et d'immobilisations</b>			
Marketing et ventes	92 876	87 340	(5 536)
Stratégie et planification	916	876	(40)
Services généraux	5 181	7 027	1 846
	<b>98 973</b>	<b>95 243</b>	<b>(3 730)</b>
<b>Coût de fonctionnement net</b>	<b>(77 731)</b>	<b>(79 492)</b>	<b>1 761</b>
<b>Financé par :</b>			
<b>Crédits parlementaires</b>	81 486	79 967	1 519
<b>Excédent accumulé</b>			-
<b>Excédent (déficit) net</b>	<b>3 755 \$</b>	<b>475 \$</b>	<b>3 280 \$</b>

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

Les contributions en espèces des partenaires ont fait un bond de 34 % par rapport aux prévisions, après que nous ayons avancé de plusieurs mois le cycle de planification des activités et adopté une approche globale pour les partenariats. Ces contributions en espèces supplémentaires ont été investies dans des campagnes de marketing, comme en témoigne la hausse des charges de marketing et de ventes en 2016.

Les charges au titre des services généraux ont été de 26 % inférieures au niveau prévu. Cette baisse s'explique par des coûts salariaux moins élevés que prévu. En effet, le roulement du personnel ayant été supérieur aux attentes, Destination Canada a profité de l'occasion pour effectuer une réévaluation stratégique de la nécessité opérationnelle de certains postes.

## Budget de fonctionnement, analyse des écarts entre chiffres réels et prévus

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2017

<i>(en milliers)</i>	Chiffres estimés* 31 décembre 2017	Chiffres prévus 31 décembre 2017	Écart
<b>Produits provenant des partenariats</b>	22 000 \$	17 551 \$	4 449 \$
<b>Autres produits</b>	1 002	1 002	-
<b>Coûts de fonctionnement et d'immobilisations</b>			
Marketing et ventes	113 241	109 834	(3 407)
Stratégie et planification	781	822	41
Services généraux	6 806	7 461	655
	<b>120 828</b>	<b>118 118</b>	<b>(2 710)</b>
<b>Coût de fonctionnement net</b>	<b>(97 826)</b>	<b>(99 565)</b>	<b>1 740</b>
<b>Financé par :</b>			
<b>Crédits parlementaires</b>	99 575	99 565	10
<b>Excédent accumulé</b>			-
<b>Excédent (déficit) net</b>	<b>1 749 \$</b>	<b>(0) \$</b>	<b>1 750 \$</b>

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

\* L'estimation se fonde sur trois mois de données réelles, neuf mois de prévisions.

Les contributions en espèces des partenaires devraient grimper de 25 % par rapport au niveau prévu, en raison du déplacement en amont de notre cycle de planification des activités et des précédents engagements des partenaires envers l'élaboration de plans de marketing. Ces montants supplémentaires sont directement investis dans des campagnes de marketing, ce qui explique la hausse des charges de marketing et de ventes pour 2017. L'intégration des nouvelles agences de marketing ayant connu quelques retards, certaines dépenses seront quelque peu retardées ou reportées à 2018.

Les charges au titre des services généraux devraient chuter de 9 % par rapport au niveau prévu, principalement à cause de la baisse des coûts salariaux. Le roulement du personnel sera considérablement moindre en 2017 que l'année précédente. Nous continuerons de réévaluer les besoins opérationnels et les modèles de prestation des services avant de pourvoir les postes devenus vacants.

## Budget de fonctionnement et d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2016 à 2018

<i>(en milliers)</i>	<b>Chiffres réels 31 décembre 2016</b>	<b>Chiffres estimés* 31 décembre 2017</b>	<b>Chiffres prévus 31 décembre 2018</b>
<b>Produits provenant des partenariats</b>	20 010 \$	22 000 \$	19 000 \$
<b>Autres produits</b>	1 232	1 002	1 002
<b>Coûts de fonctionnement et d'immobilisations</b>			
Marketing et ventes	92 876	113 241	110 906
Stratégie et planification	916	781	686
Services généraux	5 181	6 806	8 609
	<b>98 973</b>	<b>120 828</b>	<b>120 201</b>
<b>Coût de fonctionnement net</b>	<b>(77 731)</b>	<b>(97 826)</b>	<b>(100 199)</b>
<b>Financé par :</b>			
<b>Crédits parlementaires</b>	81 486	99 575	100 199
<b>Excédent accumulé</b>	-	-	-
<b>Excédent (déficit) net</b>	<b>3 755 \$</b>	<b>1 749 \$</b>	<b>(0) \$</b>

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

## Budget d'immobilisations

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016

	Chiffres réels 31 décembre 2016	Chiffres prévus 31 décembre 2016	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	274 000 \$	50 000 \$	(224 000) \$
Mobilier de bureau	-	10 000	10 000
Matériel informatique et logiciels	223 000	350 000	127 000
	<b>497 000 \$</b>	<b>410 000 \$</b>	<b>(87 000) \$</b>

L'augmentation des dépenses consacrées aux améliorations locatives s'explique par le report en 2016 de projets de 2015. Comme prévu, le centre de données du siège social a été mis à niveau pour environ 220 000 \$, et nous disposons maintenant d'un centre de données de dernière génération sur place. Les coûts d'investissement se sont avérés inférieurs aux prévisions grâce à une analyse coûts-avantages efficace et à la négociation du prix des contrats.

## Budget d'immobilisations

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2017

	<b>Chiffres estimés 31 décembre 2017</b>	<b>Chiffres prévus 31 décembre 2017</b>	<b>Écart</b>
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	10 000 \$	- \$	(10 000) \$
Mobilier de bureau	5 000	5 000	-
Matériel informatique et logiciels	91 000	140 000	49 000
	<b>106 000 \$</b>	<b>145 000 \$</b>	<b>39 000 \$</b>

Nos prévisions concordent avec les niveaux prévus pour 2017. La réduction des dépenses en matériel informatique et logiciels découle d'un soin accru accordé à l'évaluation des besoins opérationnels avant l'acquisition de produits technologiques. Cette prudence pourrait donner lieu au report de certains achats à 2018.



## Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2016 à 2022

	Chiffres réels 31 décembre 2016	Chiffres estimés 31 décembre 2017	Chiffres prévus 31 décembre 2018	Chiffres prévus 31 décembre 2019	Chiffres prévus 31 décembre 2020	Chiffres prévus 31 décembre 2021	Chiffres prévus 31 décembre 2022
Immobilisations corporelles							
Améliorations locatives et désaffectation	274 000 \$	10 000 \$	197 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$
Mobilier de bureau	-	5 000	76 700	5 000	5 000	5 000	5 000
Matériel informatique et logiciels	223 000	91 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
	<b>497 000 \$</b>	<b>106 000 \$</b>	<b>343 700 \$</b>	<b>100 000 \$</b>	<b>100 000 \$</b>	<b>100 000 \$</b>	<b>100 000 \$</b>

Nous prévoyons accroître les investissements en immobilisations consacrés aux améliorations locatives et au mobilier de bureau en 2018. Certains locaux du siège social seront réaménagés pour accueillir les nouveaux employés embauchés grâce au financement annoncé dans le budget fédéral de 2017. Au-delà de 2018, les investissements en immobilisations se stabiliseront et se limiteront au renouvellement des immobilisations corporelles actuelles.

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

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2018 à 2022

	Chiffres réels 31 décembre 2016	Chiffres estimés 31 décembre 2017	Chiffres prévus 31 décembre 2018	Chiffres prévus 31 décembre 2019	Chiffres prévus 31 décembre 2020	Chiffres prévus 31 décembre 2021	Chiffres prévus 31 décembre 2022
<b>Voyages</b>							
Fonctionnaires	942 000	\$ 1 970 000	\$ 2 253 000	\$ 2 253 000	\$ 2 253 000	\$ 2 253 000	\$ 2 253 000
Non-fonctionnaires	592 000	830 000	922 000	922 000	922 000	922 000	922 000
Accueil	136 000	420 000	420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
Conférences	73 000	104 000	104 000	104 000	104 000	104 000	104 000
<b>Total</b>	<b>1 743 000</b>	<b>\$ 3 324 000</b>	<b>\$ 3 699 000</b>	<b>\$ 3 699 000</b>	<b>\$ 3 699 000</b>	<b>\$ 3 699 000</b>	<b>\$ 3 699 000</b>

En juillet 2015, le gouvernement du Canada a donné instruction à toutes les sociétés d'État d'aligner leurs politiques de voyages et d'accueil sur celles du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Pour les voyages faits après l'entrée en vigueur de la directive en 2015, nous avons aligné nos pratiques en matière de voyages et d'accueil sur les instruments du SCT pertinents. Par suite du passage à la nouvelle directive, nous avons observé ce qui suit : 1) certaines dépenses de voyages et d'accueil avaient été portées au poste Marketing et ventes, réduisant d'autant les coûts réels de voyages et d'accueil pour 2016; 2) une réduction du nombre de demandes de remboursement en 2016 et 2017, à mesure que les voyageurs se familiarisaient avec la nouvelle politique; 3) une réduction des coûts de déplacement et d'accueil par voyage.

La mise en œuvre de la directive avait pour but de tirer le maximum de nos budgets de voyages et d'accueil. Les charges prévues aux postes Voyages et Accueil concorderont avec les montants budgétés pour la période de planification 2018-2022.

# ANNEXE A : GESTION STRATÉGIQUE DES RISQUES

Grâce à une solide culture de gestion des risques, nous pouvons atténuer certains risques tout en nous efforçant, de concert avec nos partenaires, de faire augmenter le nombre de visiteurs au Canada ainsi que la part de marché et la croissance économique du pays.

Pour gérer les risques, nous faisons appel à des processus d'évaluation officiels, relevant tant du personnel que du conseil d'administration, et à l'expertise de tiers indépendants. En outre, nous sommes soumis aux audits du Bureau du vérificateur général du Canada ainsi qu'à ses examens spéciaux périodiques, comme le prescrit la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Notre plus grand risque, à titre de société d'État ayant un mandat de service public, serait le manque de pertinence pour nos partenaires et notre actionnaire, et la perte de confiance des investisseurs qui pourrait en découler. En cernant les risques stratégiques qui ont une incidence sur nos objectifs organisationnels, nous pouvons évaluer ces risques de façon proactive, de sorte qu'ils ne minent pas notre pertinence.

Voici les principaux risques associés à nos objectifs stratégiques, ainsi que les mesures prévues pour les atténuer. Les risques financiers, bien que pertinents sur les plans stratégique et opérationnel, sont exposés dans la section qui traite du plan financier.



Risque résiduel élevé



Risque résiduel moyen



Risque résiduel faible

## PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 1 :

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

#### EFFICACITÉ DU MARKETING

2017 :

2016 :

Les efforts que nous déployons pour promouvoir le Canada comme destination touristique de premier choix pourraient ne pas être efficaces. Une telle inefficacité aurait certes des répercussions considérables, mais elle demeure peu probable, notamment grâce aux mesures d'atténuation mises en place.

**Mesures d'atténuation :** Nous maintiendrons la vigueur de la marque, réaliserons des activités de marketing novatrices et alignées sur le cheminement vers l'achat du consommateur, évaluerons l'efficacité du marketing, utiliserons les renseignements obtenus pour éclairer nos décisions, communiquerons notre valeur et notre apport à l'industrie du tourisme et utiliserons de façon optimale nos ressources humaines et financières.

#### MESURE DU RENDEMENT

2017 :

2016 :

Il est possible que nous ne puissions mesurer l'incidence et l'efficacité de nos activités de marketing et les résultats qui leur sont attribuables, y compris l'utilisation de nouvelles technologies de communication marketing, de manière pertinente aux yeux des intervenants. Nous estimons que ce risque comporte un niveau moyen de probabilité et d'incidence, étant donné l'importance que revêt la capacité de mesurer les résultats et la complexité de cette mesure.

**Mesures d'atténuation :** Nous utiliserons les plus récentes technologies pour mesurer les résultats de nos efforts de marketing et continuerons de collaborer avec nos partenaires pour normaliser les méthodes de mesure du rendement.

## VIE PRIVÉE

2017 : ● 2016 : ●

Le déploiement de technologies visant à cerner les champs d'intérêt et les passions des voyageurs, puis à adapter le marketing selon ces facteurs, nécessite la collecte, l'évaluation et l'utilisation de données sur la consommation des voyageurs. Par conséquent, nos activités pourraient ne pas respecter ni surpasser les exigences réglementaires ou les attentes des consommateurs en matière de respect de la vie privée. Puisque nous ne conservons aucun renseignement de nature délicate au sujet des voyageurs, l'incidence de ce risque est faible. Sa probabilité est également faible, compte tenu des mesures d'atténuation en place.

**Mesures d'atténuation** : Nous continuerons d'appliquer des pratiques exemplaires pour évaluer de façon proactive les risques liés au respect de la vie privée et pour protéger les renseignements personnels. Nous mettrons en œuvre les recommandations découlant de l'évaluation exhaustive des facteurs relatifs à la vie privée pour nos activités actuelles et prévues. Nous veillerons à régulièrement réviser, évaluer et mettre à jour nos processus et politiques en matière de vie privée.

## DEVISE

2017 : ● 2016 : ●

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

**Mesures d'atténuation** : Nous maintenons un portefeuille d'investissement équilibré, en répartissant nos investissements dans divers marchés de voyages d'agrément et d'affaires afin d'équilibrer les risques et de maximiser le rendement.

## PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 2 :

### Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

#### CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET GÉOPOLITIQUE MONDIALE

2017 : ● 2016 : ●

Diverses économies du monde, dans les marchés où nous investissons, pourraient connaître un important ralentissement de leur croissance, des changements dans leur paysage politique ou des changements sur le plan de la sécurité qui nuiraient aux voyages au Canada. Malgré la forte probabilité que des événements de nature économique ou géopolitique surviennent dans le monde, nous estimons à un niveau moyen le risque que ces événements affectent les voyages au Canada. Compte tenu de notre approche de portefeuille équilibré, nous estimons que ce risque est atténué et que le risque résiduel est moyen.

**Mesures d'atténuation** : Nous conserverons une approche d'investissement équilibrée dans notre portefeuille de marchés, et veillerons à la flexibilité des budgets alloués aux pays, de façon à pouvoir les redistribuer au besoin. Nous offrirons du soutien, des outils, des ressources et des occasions de vente aux acteurs de l'industrie pour les aider à faire face à la conjoncture mondiale, à se préparer à l'exportation et à développer leur entreprise.

## PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 3 :

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

#### GESTION DU CHANGEMENT ET DES TALENTS

2017 : ● 2016 : ●

Il est possible que nos besoins changeants en ce qui a trait aux habiletés et au talent compromettent le recrutement de candidats de choix, l'engagement des employés et la planification de la relève, ce qui aurait une incidence sur l'efficacité et l'efficacités au sein de l'organisation. La dynamique actuelle du marché pourrait influencer notre capacité à recruter des employés, à susciter leur engagement et à les retenir. En effet, il y a une forte concurrence sur le marché pour les nouvelles habiletés recherchées. Si le risque se concrétise, les mesures d'atténuation en place assureront une incidence minimale sur le fonctionnement. La probabilité est néanmoins faible puisque Destination Canada demeure un employeur de choix, un fait attesté par son succès continu à attirer les employés recherchés.

**Mesures d'atténuation** : Nous miserons sur la formation, les occasions d'enrichissement au travail et l'amélioration de la communication avec le personnel. Nous adopterons une approche de dotation moderne, et déploierons des plans de relève au niveau de la gestion afin d'assurer une continuité ininterrompue des activités lorsque d'importants postes de direction se libèrent.



Destination Canada  
1045, rue Howe, bureau 800  
Vancouver (Colombie-Britannique)  
V6Z 2A9  
[www.destinationcanada.com](http://www.destinationcanada.com)