

DESTINATION CANADA

Résumé de modification du plan
d'entreprise 2021-2025

DE LA REPRISE À LA RÉSILIENCE

La présente modification tient compte des fonds affectés à Destination Canada dans le budget de 2021 pour le financement de campagnes de marketing visant à aider les Canadiens et les autres visiteurs à découvrir et à explorer le pays.

TABLE DES MATIÈRES

4

Message

6

Sommaire

8

Survol

9

Contexte d'activité

20

Plan stratégique

29

Annexes

Partenaires Étoile du Nord
Lettre de mandat ministériel
Structure de gouvernance

Résultats planifiés
États financiers et budgets
Gestion du risque

Respect de la loi et des politiques
Soutien des priorités et de l'orientation du gouvernement
Répercussions de la COVID-19 et mesures

Destination Canada a modifié son plan d'entreprise 2021-2025 précédemment approuvé afin de tenir compte du financement supplémentaire de 100 millions de dollars prévu au budget fédéral de 2021. Ces fonds serviront au financement de campagnes de marketing visant à aider les Canadiens et les autres visiteurs à découvrir et à explorer le pays, contribuant ainsi à relancer le secteur du tourisme.

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE



La COVID amène notre industrie à tout repenser. Pour tracer la voie à suivre, il ne s'agit pas seulement de récupérer ce que nous avons perdu, mais de nous renouveler véritablement, en profitant de cet événement pour nous réinventer en tant que secteur et en tant que contributeurs majeurs au bien-être et aux valeurs du Canada. Il nous faudra faire preuve de la plus grande finesse d'esprit, du courage d'essayer de nouvelles approches et d'un engagement sans faille pour devenir encore plus performants sur un marché qui va être féroce concurrentiel. Nous devons redéfinir ce que signifie le succès pour l'industrie canadienne du tourisme, et ce, dans de multiples dimensions.

Au cours des premières phases de la pandémie, nous avons commandé des études pour mieux comprendre l'évolution des opinions dans nos marchés étrangers et notre marché intérieur. Un torrent de recherches et d'analyses continue d'être fourni aux gouvernements, aux associations et aux entreprises du secteur pour les aider à traverser la pandémie et les immenses défis qu'elle présente.

Avec la fermeture des frontières, la limitation des activités commerciales et la restriction de la mobilité, la possibilité de générer des recettes à court terme pour les exploitants d'entreprises touristiques devait commencer à un niveau hyper local, ce qui nous a obligés à changer de cap, passant de partenariats avec des organismes de marketing de destination provinciaux, territoriaux et municipaux pour faire la promotion du Canada à l'échelle internationale, à des partenariats permettant à nos partenaires de faire énergiquement la promotion du pays auprès du public canadien. Et nous avons mobilisé et inspiré les Canadiens à rêver de nouveau de voyages, en encourageant les séjours dans notre magnifique pays, lorsque les restrictions seront levées.

Cependant, plus d'un an après le début de la pandémie, nous sommes confrontés au spectre d'un secteur en crise profonde, dont de nombreuses parties sont au bord de l'effondrement. Depuis mars 2020, la fermeture des frontières a considérablement réduit les voyages, faisant de 2020 la pire année de l'histoire du tourisme et enregistrant une baisse sans précédent de 74 % des arrivées internationales, selon l'Organisation Mondiale du Tourisme des Nations Unies¹. Depuis le début de la pandémie, le Canada a perdu environ 440 000 emplois attribuables au tourisme seul, les secteurs de l'hébergement et de la restauration étant les plus touchés. Et cela n'est pas propre à une province ou à un territoire : ces pertes sont généralisées d'un bout à l'autre du pays. Certains rapports ont indiqué que le tourisme avait connu de beaux jours à l'été 2020, mais la réalité est bien plus sombre : d'innombrables entreprises ont perdu jusqu'à 90 % de leurs recettes. Incapables de garder la tête hors de l'eau, beaucoup ont dû fermer leurs portes – temporairement ou définitivement.

Compte tenu des restrictions interprovinciales, les Canadiens ne peuvent pas voyager librement comme ils le faisaient autrefois et, lorsqu'ils le peuvent, ils sont soumis à des règles différentes. Collectivement, dès que les conditions le permettront, nous devons rapidement rétablir la confiance dans les voyages. Si le contexte de la pandémie est très

¹ Baromètre OMT du tourisme mondial, janvier 2021

dynamique – comme le seront nos plans en réponse – nous avons tous un rôle important à jouer dans ce travail : l'industrie, les autorités sanitaires, les gouvernements, les organismes de marketing de destination et les voyageurs.

Dans le budget fédéral de 2021, l'industrie touristique est clairement présentée comme un secteur prioritaire. Pour veiller à ce que le Canada s'impose comme une destination de choix pour les voyages intérieurs et internationaux une fois les restrictions levées, le gouvernement a proposé un financement supplémentaire de 100 millions de dollars qui servira à soutenir nos activités de marketing visant à aider les Canadiens et les autres visiteurs à découvrir et à explorer notre pays. L'annonce de ce financement est une nouvelle encourageante et importante, car les fonds supplémentaires nous aideront à nous démarquer dans un contexte concurrentiel féroce, où de nombreuses économies mondiales ont déjà recommencé à accueillir les voyageurs.

À l'avenir, Destination Canada jouera un rôle plus large dans le façonnement et la croissance d'un secteur touristique rentable afin de remplir pleinement son mandat. En plus de notre rôle de longue date dans le marketing de destination, qui soutient la compétitivité à court terme, nous utiliserons une approche stratégique du développement des destinations en tirant parti de notre connaissance de la demande à l'échelle mondiale pour renforcer la compétitivité à long terme. Nos partenaires sont essentiels à notre action, et les rôles uniques qu'ils joueront dans le développement des destinations seront déterminants pour positionner le Canada comme une destination touristique mondiale de premier plan et faire progresser sa compétitivité à long terme.

L'économie du tourisme contribue de manière importante à la vie et aux moyens de subsistance des Canadiens, générant des avantages économiques, socioculturels et environnementaux durables sur notre vaste territoire. En d'autres termes, le tourisme améliore la qualité de vie de tous les Canadiens. Pour favoriser une reprise solide du secteur et atteindre nos objectifs à long terme, il faut faire des choix audacieux axés sur les possibilités les plus intéressantes pour le Canada. Dans l'ensemble de notre pays et dans le monde entier, Destination Canada jouera un rôle élargi en facilitant la cohésion stratégique pour le marketing et le développement du tourisme et en intégrant l'écosystème complexe de notre industrie pour créer un avantage concurrentiel. Une feuille de route vers le succès nous attend, et nous sommes impatients de nous lancer dans ce voyage.

La présidente-directrice générale,
Destination Canada

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marsha Walden', followed by a period.

Marsha Walden

SOMMAIRE

La pandémie de coronavirus a déclenché une crise sans précédent qui a touché presque toutes les personnes et toutes les entreprises dans toutes les régions du monde. Cette crise de santé publique a eu des effets d'entraînement dévastateurs qui ont ravagé l'industrie du tourisme, tant au niveau national qu'international.

À cause de la pandémie, de nombreuses petites entreprises touristiques ont dû fermer et beaucoup d'autres ont à peine réussi à survivre. Après une baisse de 12,5 % au premier trimestre de 2020, les dépenses touristiques en biens et services canadiens ont plongé de 69,3 % au deuxième trimestre². Plus d'un million de congressistes à des événements d'affaires et plus d'un milliard de dollars en dépenses directes connexes ont été perdus par l'industrie des réunions et des congrès au Canada. Le secteur du tourisme dans son ensemble a perdu 440 000 emplois en 2020, et la reprise devrait prendre jusqu'en 2025, au plus tôt.

Destination Canada est parfaitement consciente de la situation désastreuse et en voie de détérioration de l'industrie canadienne du tourisme. Il nous faut de toute urgence une nouvelle stratégie pour favoriser sa reprise, tout en repensant ses fondements.

En gardant à l'esprit toute l'étendue de notre mandat, nous aspirons à améliorer la qualité de vie des Canadiens et à enrichir la vie des visiteurs. Cet objectif témoigne de la contribution de notre industrie à la croissance économique durable et à l'entrepreneuriat, à la vitalité des communautés ainsi qu'à l'identité sociale et culturelle du Canada. Pour atteindre cet objectif, nous ferons ce qui suit :

- Renforcer l'identité générale du Canada en tant que lieu par excellence pour voyager, étudier, travailler, investir et vivre;
- Rehausser la qualité des expériences touristiques concurrentielles sur la scène internationale et en augmenter le nombre;
- Accroître de manière générale la compétitivité, la rentabilité et la résilience saisonnière de l'industrie;
- Améliorer la perception des Canadiens quant au rôle que joue le tourisme dans la qualité de vie de leurs communautés et renforcer la culture canadienne et le sentiment d'identité nationale.

Pour favoriser une reprise solide de l'industrie et atteindre nos objectifs à long terme, il faut faire des choix audacieux axés sur les possibilités les plus intéressantes pour le Canada. La mise en place de cette nouvelle stratégie pour remplir notre mandat requiert des changements fondamentaux, tels que la création d'un rôle permanent pour le marketing national. Les principaux défis à relever consisteront à rétablir la confiance des voyageurs et à orienter les activités de marketing dans le contexte des restrictions actuelles sur les voyages dans et entre les provinces et les territoires, mais cela incitera les Canadiens à connaître et à aimer davantage leur pays.

Notre stratégie nécessite l'ajustement de notre présence géographique et la réorientation de nos activités de programme afin de nous concentrer sur les segments de public cible et les partenariats mondiaux qui seront de grande valeur pour le Canada.

² Indicateurs nationaux du tourisme – Points saillants du troisième trimestre de 2020, Statistique Canada

Notre stratégie prévoit également un nouveau rôle pour nous dans le développement des destinations qui incitera la mise au point de produits et l'investissement à long terme dans le secteur et permettra au Canada de concurrencer les autres pays comme jamais auparavant.

Ces changements conduiront à la reprise, à la résilience et à la croissance à long terme du secteur touristique au Canada, notamment en améliorant sa position concurrentielle à l'échelle internationale.

SURVOL

Mandat

Société d'État fédérale du gouvernement du Canada relevant du ministre du Tourisme et ministre associé des Finances, notre organisme a été créé en 2001 par la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, qui lui donne le mandat de :

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

Qui nous sommes

À Destination Canada, nous sommes convaincus que le tourisme améliore la qualité de vie des Canadiens et enrichit la vie des visiteurs. Nous croyons que la diversité est la première richesse du Canada et que c'est aussi ce qui touche le plus les voyageurs.

Notre mission est d'influencer l'offre et de stimuler la demande dans l'intérêt des résidents, des communautés et des visiteurs, le tout grâce à de la recherche d'avant-garde, à un alignement sur les secteurs public et privé et à un marketing du Canada réalisé au pays et à l'étranger. En outre, notre équipe des Événements d'affaires tire parti d'une analyse approfondie du marché mondial pour cibler les grappes internationales qui correspondent aux secteurs économiques prioritaires du Canada.

Nos efforts de développement des destinations nous aident à maintenir une économie touristique quatre saisons forte et régénératrice de nature, servant à la fois l'ensemble de notre économie et l'environnement.

Destination Canada est une société d'État fédérale qui appartient entièrement au gouvernement du Canada.

CONTEXTE D'ACTIVITÉ

À l'externe

État du tourisme mondial

La pandémie de coronavirus a déclenché une crise sans précédent qui a touché presque toutes les personnes et toutes les entreprises dans toutes les régions du monde. Ce qui a commencé comme une crise de santé publique et continue de l'être a eu des effets d'entraînement dévastateurs qui ont ravagé l'industrie du tourisme dans le monde entier, s'étendant aux personnes, aux lieux et aux entreprises.

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme des Nations Unies, les arrivées internationales de touristes ont plongé de 74 % en 2020, ramenant les voyages au niveau d'il y a 30 ans. Cela correspond à une perte estimée à 1 300 milliards de dollars américains en recettes d'exportation, soit plus de 11 fois la perte enregistrée lors de la crise financière mondiale de 2009³. Depuis mars 2020, le transport aérien international est pratiquement paralysé. Les avions cloués au sol et les restrictions aux frontières ont eu un impact sur la circulation des personnes et des biens, les confinements nationaux ont entraîné l'annulation de festivals et d'événements majeurs, et la plupart des sites et attractions touristiques ont été contraints de réduire considérablement leur offre ou de fermer leurs portes.

Le tourisme est un secteur à forte intensité de main-d'œuvre et une source importante d'emplois et de création d'emplois. La chute brutale et soudaine des arrivées a mis en péril des millions d'emplois et d'entreprises. Dans de nombreuses régions du monde, comme c'est le cas au Canada, le tourisme est très saisonnier. Les répercussions de la pandémie se prolongeant pendant les saisons hautes de voyage, la pandémie a directement touché les travailleurs qui dépendent du tourisme pour leur subsistance ainsi que les nombreux emplois et entreprises qui font partie de la chaîne d'approvisionnement du tourisme – des fleuristes aux artistes des festivals en passant par les producteurs de denrées alimentaires.

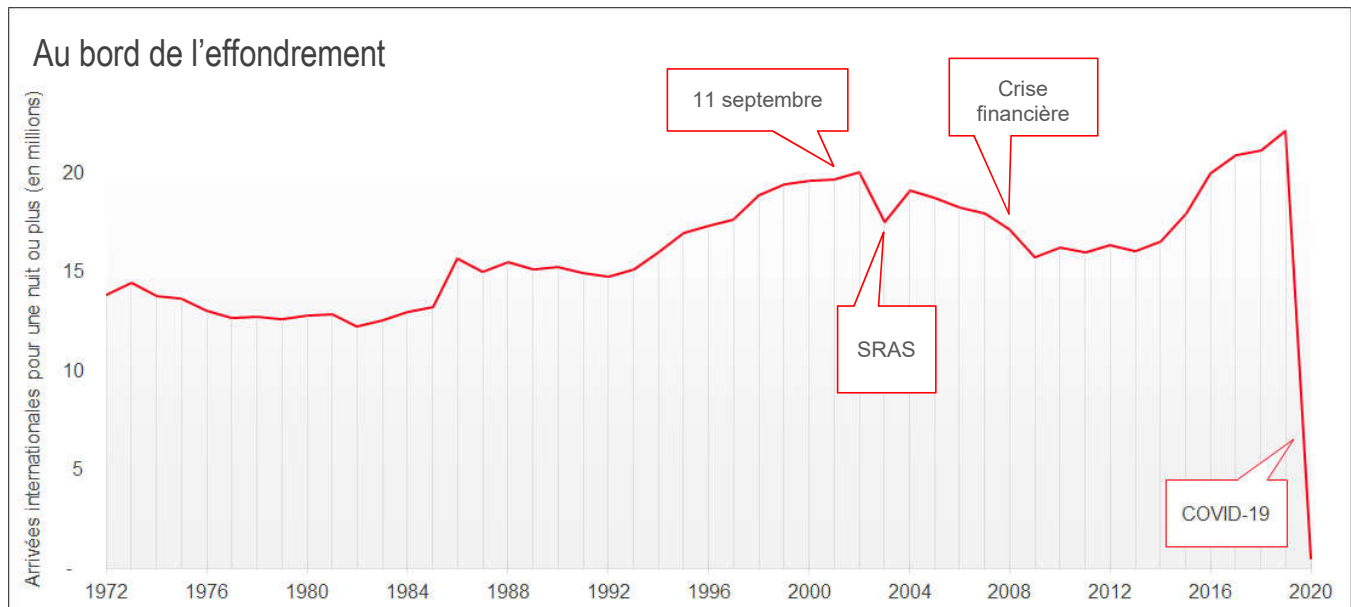
Le secteur mondial des réunions et des événements d'affaires n'est pas non plus à l'abri des effets de la pandémie. Dans le but de ralentir la propagation du virus, de nombreux pays ont interdit les rassemblements sociaux ou professionnels, et les organisations ont suspendu les voyages d'affaires. En conséquence, des milliers de réunions, de salons et de congrès dans le monde entier ont été annulés, reportés ou déplacés vers l'espace virtuel, ce qui a entraîné un nombre stupéfiant de licenciements dans le secteur. Selon la Global Business Travel Association, les heures de travail perdues dans le monde en 2020, comparativement à la fin de 2019, correspondaient à 400 millions d'emplois à temps plein dans les secteurs de l'hôtellerie, du transport aérien, des aéroports, du transport terrestre, des restaurants et d'autres secteurs des services⁴.

³ Baromètre OMT du tourisme mondial, janvier 2021

⁴ Données de la Global Business Travel Association (GBTA), <https://www.gbta.org/blog/business-travel-full-recovery-expected-by-2025/>, 2 février 2021

État du tourisme au Canada

Chez nous, l'impact de la crise se fait sentir dans l'ensemble du paysage touristique canadien. Après une décennie de croissance forte et régulière des arrivées internationales pour des séjours d'une nuit ou plus, le secteur se trouve aujourd'hui au cœur d'une situation sans précédent.



Source : Statistique Canada, Dénombrement à la frontière; estimations de Destination Canada, 24 septembre 2020

Le tourisme génère chaque année plus de 100 milliards de dollars de dépenses et emploie indirectement un Canadien sur dix, soit 1,9 million de personnes, mais, à cause de la pandémie, de nombreuses petites entreprises ont dû fermer et beaucoup d'autres ont à peine réussi à survivre. Les secteurs les plus durement touchés sont ceux de l'hébergement, de la restauration, des arts et spectacles et des loisirs. Le secteur canadien de l'hébergement a perdu à lui seul 61 % de ses recettes, soit 10,5 milliards de dollars, en 2020⁵.

La pandémie a également eu un impact profond sur la capacité des entreprises touristiques au Canada à fonctionner. Plus de 880 000 emplois touristiques ont été perdus en mars et avril 2020. Si certains emplois ont depuis été récupérés grâce à l'assouplissement des restrictions⁶, le secteur a perdu 440 000 emplois en 2020. De 100 000 à 140 000 emplois supplémentaires devraient être perdus dans d'autres secteurs dépendant du tourisme, tels que les secteurs des pêcheurs, des producteurs de denrées alimentaires, des fleuristes et des travailleurs des festivals⁷.

D'innombrables organismes de marketing de destination qui soutiennent le tourisme au niveau des villes et des collectivités ont également été fortement touchés par les effets de la pandémie. Ces organismes étant principalement financés par les taxes d'hôtel et sur l'hébergement, la diminution du nombre de séjours des clients a entraîné des pertes de financement considérables. Cette perte de recettes a eu une incidence sur leurs niveaux de dotation en personnel et entravé leur capacité

⁵ STR avec les calculs du Service de la recherche de Destination Canada

⁶ Briefing: COVID-19 Impact on Tourism Sector Employment and Revenues, RH Tourisme Canada, 14 septembre 2020 [Brefpage : Répercussions de la COVID-19 sur l'emploi et les revenus attribuables au secteur du tourisme]

⁷ Les répercussions économiques des restrictions de voyage sur l'économie canadienne en raison de la pandémie de COVID-19, Statistique Canada, 23 octobre 2020

à remplir leurs fonctions comme ils le faisaient auparavant, compromettant le soutien aux intervenants et aux entreprises sur le terrain.

Pour l'industrie canadienne des réunions et des congrès, 2020 s'annonçait comme une année faste. Cependant, la pandémie de COVID-19 a entraîné la perte immédiate de près de 3 500 événements d'affaires prévus en 2020, représentant près de 1,4 million de congressistes et plus d'un milliard de dollars de dépenses directes⁸.

Les répercussions à long terme sont inquiétantes. Pour la période 2020-2026, on prévoit que plus de 4 000 événements d'affaires seront touchés, ce qui équivaut à une perte supplémentaire de 1,9 million de congressistes dans les villes canadiennes et de 1,6 milliard de dollars en dépenses directes. Tandis que les signes de reprise demeurent incertains, les experts de l'industrie pensent que l'annonce d'un vaccin ou d'un traitement efficace contre la COVID-19 redonnera confiance aux voyageurs d'affaires⁹.

Valeur du tourisme et budgets des concurrents

Il existe depuis longtemps une concurrence dans le paysage mondial pour attirer les voyageurs à valeur élevée, et cette concurrence devrait s'intensifier. Avant la pandémie, de nombreux concurrents du Canada avaient commencé à augmenter leurs budgets de marketing pour les programmes internationaux et nationaux. D'autres ont récemment annoncé leurs projets d'activités promotionnelles supplémentaires pour attirer les visiteurs après la pandémie. Pour s'approprier une part significative de la demande touristique internationale refoulée, le Canada doit se positionner de manière stratégique.

Les nations du monde entier reconnaissent depuis longtemps l'immense valeur du tourisme en tant que moteur des avantages économiques, sociaux et culturels. Première source de revenus pour de nombreux pays en développement, les recettes du tourisme peuvent stimuler la croissance économique et le développement. Mais le tourisme a également le pouvoir de renforcer les communautés et de préserver la culture et le patrimoine locaux. Les contributions du tourisme vont bien au-delà de leur valeur commerciale et profitent au bien-être des nations et des personnes.

Pour les Canadiens, le tourisme améliore la qualité de vie dans tous les coins de notre pays. Au-delà de l'hébergement et de la restauration, le tourisme apporte une valeur ajoutée à tant d'autres industries. Il soutient tout le monde, des vigneron aux artistes, et des transporteurs aux détaillants. Il crée des avantages économiques, culturels et environnementaux tant pour les communautés que pour les voyageurs.

Le tourisme est un moteur économique dans notre vaste pays. Il renforce les communautés, aide les Canadiens à mieux se comprendre les uns les autres et favorise les relations interpersonnelles qui nous unissent, en tant que nation et en tant que citoyens du monde.

Budgets des organismes touristiques nationaux et étatiques

Pays	BUDGET DE 2019 (en \$ CA)
Canada	95,7 M\$
Australie	170 M\$
Inde	299 M\$ (2019-2020)
Irlande	105 M\$
Nouvelle-Zélande	103 M\$
États-Unis	198 M\$
État américain	BUDGET (en \$ CA)
Californie	168,4 M\$ (2019-2020)
Floride	76 M\$ (en \$ US, 2018-2019)
Oregon	53,7 M\$ (2018-2019)
New York	89,2 M\$ (en \$ US, 2020-2021)
Washington	5,9 M\$ (2018)

Sources : Analyse de l'environnement, 2020, Destination British Columbia; Rapport annuel de 2018-2019 de Visit Florida

⁸ Destination Canada. Information fondée sur des données de janvier 2021 provenant de 34 organismes de marketing de destination urbains et centres de congrès du Canada

⁹ *Ibid*

Dans le domaine des voyages et du tourisme, on trouve les événements d'affaires – les réunions, les conférences, les salons professionnels, les expositions et les programmes de voyages de motivation qui sont des catalyseurs de la croissance économique. En mettant en relation le développement économique, le tourisme et le monde universitaire dans les secteurs économiques prioritaires du Canada, les événements d'affaires alimentent la recherche, le développement, l'innovation et l'investissement au Canada.

Mesures prises par les gouvernements en réponse à la pandémie

Le choc immédiat et immense de la COVID-19 sur les économies mondiales a incité les gouvernements du monde entier à mettre en œuvre des leviers financiers et politiques pour soutenir leur secteur touristique. Ces mécanismes comprennent des mesures touchant les liquidités pour permettre la survie des entreprises, le rétablissement de la confiance des consommateurs dans les voyages et la mise en place de mesures de sécurité en vue de la reprise du tourisme national et international.

Ici au pays, le gouvernement du Canada a pris des mesures importantes et décisives pour soutenir l'ensemble des Canadiens et des entreprises confrontés aux difficultés engendrées par l'épidémie. Le vaste plan d'intervention économique fédéral a permis d'apporter une aide immédiate et financière aux Canadiens touchés. En particulier, environ 15,4 milliards de dollars ont été versés à des entreprises des secteurs du tourisme et de l'accueil dans le cadre de divers programmes d'aide financière, notamment le Fonds d'aide et de relance régionale, qui a injecté 202 millions de dollars pour soutenir près de 3 000 entreprises liées au tourisme.

En outre, fin 2020, le gouvernement fédéral a reconnu qu'un soutien financier continu serait essentiel une bonne partie de 2021 et a présenté de nouvelles mesures de soutien destinées aux industries canadiennes les plus durement touchées. Parmi les mesures précises, citons un soutien en liquidités au secteur du tourisme et de l'accueil qui en a grandement besoin, des mesures vitales pour les événements en direct et les festivals ainsi que des fonds pour les compagnies aériennes régionales et les aéroports.

Près d'un an après le début de la pandémie, de nombreux pays sont maintenant confrontés aux immenses défis que représente la poursuite de la lutte contre le virus, tout en équilibrant les besoins de leurs économies. Alors que les répercussions à plus long terme de la crise se font jour, certains pays repensent leur approche du tourisme et évaluent le bien-fondé d'approches politiques internationales coordonnées en vue d'une économie touristique mondiale plus résiliente.

En particulier, les ministres du Tourisme des pays du G20 – dont le Canada – se sont réunis à l'automne 2020 pour promouvoir la reprise du secteur des voyages et du tourisme et améliorer la résilience du secteur. Les congressistes se sont engagés à aider le secteur à rebondir et à prospérer en renforçant la coopération internationale, mais aussi à rétablir la confiance dans le tourisme.

Budget de 2021

Dans le budget de 2021, déposé au printemps 2021, le gouvernement a annoncé son plan de relance axé sur les emplois, la croissance et la résilience. La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions particulièrement graves sur les travailleurs et les entreprises des secteurs du tourisme, des arts et de la culture. Afin d'appuyer la relance et la revitalisation du secteur du tourisme, le gouvernement a proposé un ensemble de mesures de soutien totalisant un milliard de dollars sur trois ans. Ces mesures comprennent notamment l'octroi de 100 millions de dollars à Destination Canada pour le financement de campagnes de marketing visant à aider les Canadiens et les autres visiteurs à découvrir et à explorer le pays. Ces fonds s'ajoutent aux 15 milliards de dollars déjà mis à la disposition des entreprises et des travailleurs de ces secteurs dans le cadre des programmes fédéraux de soutien d'urgence.

Réponse de Destination Canada à la pandémie

Dès les premiers jours de la pandémie mondiale, nous avons entrepris d'adapter rapidement tous les aspects de notre activité. Nous avons adopté une approche de réponse et de reprise par phases pour atténuer les conséquences négatives sur notre économie du tourisme.

Activités et événements de marketing à l'étranger

Nous avons immédiatement interrompu les activités de marketing international. Les salons organisés dans nos marchés ont été en grande partie annulés, ce qui a été aussi le cas de Rendez-vous Canada, notre événement phare au Canada à destination des professionnels des voyages. Ce grand événement sera de nouveau présenté en 2021, sous la forme d'un événement virtuel intégrant de nouvelles plateformes. D'autres sont également réinventés, notamment GoMedia Canada, qui a été transformé en une série d'événements plus petits afin de mettre en valeur les caractéristiques uniques de chaque région, tout en montrant comment se rencontrer et voyager en toute sécurité.

Événements d'affaires

Depuis le début de la pandémie, nous nous sommes concentrés sur la recherche, les renseignements sur les marchés et la veille économique afin de mieux guider le secteur pour le retour en toute sécurité des événements d'affaires, au moment opportun, et d'améliorer nos stratégies de développement des affaires. En raison de la nature à long terme de l'industrie des événements d'affaires, la communication narrative autour de l'innovation et de la résilience des entreprises dans nos secteurs économiques prioritaires a repris dans nos marchés étrangers à l'automne 2020 afin que ceux-ci gardent le Canada en tête pour l'avenir.

Nous avons évalué les répercussions à court et à long terme de la COVID-19 sur l'industrie et l'économie canadienne, et nous avons répondu au besoin de renseignements sur le marché mondial en fournissant des mises à jour régulières de l'industrie sur les graves conséquences sur les événements d'affaires et en communiquant des renseignements pour aider les efforts de reprise du développement des affaires.

Pour compléter ces renseignements, nous nous concentrerons sur les grappes sectorielles pour trouver des occasions de développement des affaires que nous et nos partenaires pourrions exploiter sur la voie de la reprise.

Communiquer l'information largement et rapidement

En réponse à la situation liée à la COVID-19, Destination Canada a établi un cadre doublé d'une méthode analytique pour repérer, dans les comportements des consommateurs et de l'industrie, des signes permettant d'estimer où, quand et à quel rythme les voyages et le tourisme reprendront.

Nous avons commencé par fournir les données dont les parties prenantes avaient le plus besoin pour prendre des décisions. Bien que nous ayons régulièrement fourni des renseignements, des idées et des outils à nos partenaires pour aider leurs entreprises, les premiers effets de la pandémie nous ont amenés à élargir rapidement nos recherches pour répondre aux besoins urgents d'information de l'ensemble du secteur et aux besoins grandissants de renseignements pouvant éclairer les décisions du gouvernement.

Nous avons commencé à analyser précisément l'état du secteur touristique canadien en cartographiant l'impact et en prévoyant la demande. Nous avons commencé à évaluer si les communautés sont prêtes et se sentent en sécurité pour accueillir de nouveau des touristes, et nous surveillons activement les signes de reprise pour comprendre quand le moment sera venu de relancer les activités de marketing.

Pour aider les entreprises touristiques canadiennes à tirer le meilleur parti de leurs efforts de marketing, nous avons lancé une série de vidéos contenant des conseils et astuces de marketing numérique. Avec ces tutoriels rapides, les membres de l'équipe de Destination Canada ont pu diffuser leur expertise sur la façon de continuer à approcher les voyageurs pour qu'ils gardent le Canada à l'esprit.

Enfin, nous avons soutenu d'autres mesures prises par l'industrie pour promouvoir la sécurité de son personnel, des voyageurs canadiens et des communautés, comme l'application Alerte COVID.

Efforts de reprise du tourisme intérieur

Nous travaillons depuis longtemps avec nos co-investisseurs issus d'organismes de marketing touristique à tous les niveaux et avec l'Association touristique autochtone du Canada afin d'avoir une influence positive plus importante pour l'industrie canadienne du tourisme. Avec cette alliance de confiance des partenaires de l'Équipe Canada, et sur la base de notre compréhension de la situation financière désastreuse des organismes urbains de marketing de destination et de la façon dont la reprise pourrait commencer, nous avons utilisé nos ressources pour aller rapidement de l'avant avec une stratégie nationale visant à soutenir le marché intérieur. Nous avons créé un programme national suffisamment souple pour être mis en œuvre aux niveaux hyper local et local dans tout le pays.

Nous avons établi un nouveau partenariat avec les organismes de marketing provinciaux et territoriaux et l'Association touristique autochtone du Canada afin d'offrir des programmes de marketing locaux encourageant les Canadiens à découvrir leur coin de pays. Dans le cadre de ce partenariat et sur 2020-2021, nous réorientons 31,4 millions de dollars précédemment affectés aux efforts de marketing international pour soutenir la reprise au sein des communautés. Nous comprenons que la manière dont les voyages reprendront et le moment où cela se produira ne seront pas les mêmes partout au pays. Alors que les villes et les provinces commencent leur réouverture et envisagent la reprise, les campagnes régionales s'axeront autour d'un thème central, mais chacune avec son propre ton. Cette stratégie centralisée avec un plan d'exécution décentralisé donne aux provinces et aux territoires la souplesse nécessaire pour déterminer la meilleure répartition des fonds, car ils sont les mieux placés pour tenir compte des circonstances locales et régionales.

Marketing au pays

Lors du passage de nos activités de marketing au marché intérieur, nous avons veillé à inclure également dans nos campagnes des messages incitant la population à voyager en toute sécurité. Sur le thème « Canada Génial », nous avons élaboré une initiative à plusieurs niveaux pour mettre en lumière et célébrer les histoires « géniales » qui reflètent l'esprit de nos communautés. Il s'agit d'un appel à l'action pour que les Canadiens célèbrent ce qui fait la singularité de leurs communautés – des petits actes de gentillesse à la célébration des lieux et des personnes.

L'initiative « Canada Génial » comprenait également une campagne d'été nationale visant à donner aux Canadiens la confiance nécessaire pour voyager au Canada. Nos publicités imprimées distribuées partout au pays fournissaient des conseils faciles à assimiler pour aider les voyageurs à explorer leur propre pays. Pour inciter davantage les Canadiens à voyager au Canada à mesure que les restrictions s'assouplissaient, nous avons élaboré une carte interactive du Canada qui fournit des renseignements actualisés sur les endroits où les voyageurs pouvaient se rendre et sur les restrictions de voyage en vigueur dans chaque province et territoire. Elle continue d'aider les voyageurs canadiens d'agrément et d'affaires à composer avec la nouvelle situation et à planifier des voyages au Canada en toute confiance.

Notre programme d'été comprenait également le lancement de notre microsite Canada Expedia afin de faciliter la sélection des destinations, la planification et la réservation pour les voyageurs. Nous avons collaboré étroitement avec nos partenaires des 13 provinces et territoires ainsi qu'avec l'Association touristique autochtone du Canada et le Conseil canadien du ski à la conception de cette plateforme de contenu puissante et conviviale.

Ces initiatives sont des étapes importantes pour renforcer la demande touristique locale et soutenir les entreprises partout au pays.

Formation des conseillers de voyages canadiens

Nous collaborons depuis longtemps avec des conseillers en voyages au sein de nos marchés étrangers et les aidons à vendre des expériences canadiennes aux voyageurs. En nous concentrant sur le marché national, nous avons pu rapidement transférer ces connaissances précieuses aux conseillers de voyages canadiens qui n'ont pas l'habitude de vendre des destinations canadiennes à leurs clients. En collaboration avec nos partenaires, nous avons lancé une série de webinaires auxquels participent des experts locaux qui sont à même de présenter la géographie, l'histoire et l'importance culturelle uniques de chaque destination.

Nous avons également accueilli plus de 70 partenaires canadiens lors du salon virtuel Travel and Leisure Show destiné aux Ontariens. C'était la première expérience virtuelle de ce type pour nos partenaires et pour nous, et cela a été l'occasion de faire participer des voyageurs et des professionnels des voyages de tout le pays.

Étoile du Nord

Nos partenaires organismes de marketing provinciaux, territoriaux et de destination en conviennent : pour accroître durablement la compétitivité du Canada, il nous faut agir comme une « Équipe Canada » unifiée. Depuis quelques années, Destination Canada et 27 partenaires de l'industrie canadienne du tourisme travaillent dans le cadre d'une approche coordonnée et unifiée afin d'harmoniser leurs stratégies de marketing et leurs investissements dans les marchés cibles prioritaires. La stratégie qui sous-tend ce partenariat « Étoile du Nord » vise à stimuler la compétitivité à long terme du Canada et à accroître la part du Canada dans le marché mondial du tourisme. (La liste de nos partenaires Étoile du Nord se trouve à l'annexe A.)

Avant la pandémie de COVID-19, le partenariat « Étoile du Nord » s'est construit un chemin vers le succès à long terme en tirant parti de la trajectoire ascendante d'augmentation des arrivées internationales et des recettes engrangées par le Canada à cette époque. Dans le contexte actuel de pandémie mondiale qui a dévasté l'industrie canadienne du tourisme, la nécessité d'un tel partenariat d'alignement et de collaboration n'a jamais été aussi forte, et notre alliance s'est depuis élargie à 31 partenaires. Il sera essentiel de s'unir en tant qu'Équipe Canada pour récupérer la demande perdue, aider à accélérer la reprise économique absolument nécessaire et stimuler la croissance économique à long terme partout au pays.

En 2016, au moment d'établir le groupe Étoile du Nord et d'entamer l'alignement de nos ressources, nous voyions le ratio entre les investissements conjoints et nos crédits parlementaires comme un bon indicateur de la valeur et de la pertinence de nos programmes. Ce ratio se calcule en déterminant la contribution des partenaires (en argent, en nature et sous forme d'investissement de tiers) pour chaque dollar engagé par le gouvernement.

Ce modèle de partenariat a permis d'aligner efficacement les principaux intervenants et les budgets sur des priorités communes et de favoriser une harmonisation et une collaboration naturelles au sein du groupe, au cours des cinq années qui ont suivi sa fondation. Nous avons établi, en concertation avec nos partenaires, un nouveau modèle qui prévoit des stratégies uniques pour chaque marché et définit clairement les rôles et responsabilités de chaque membre de l'Équipe Canada. Grâce à ce nouveau modèle, Destination Canada n'a plus à agir comme intermédiaire pour la distribution des ressources et des investissements collectifs. Nous veillons plutôt à tirer parti de nos nombreux partenariats pour optimiser la rentabilité des activités et à établir une approche coordonnée favorisant la collaboration avec et entre nos partenaires ainsi que l'harmonisation de nos activités sous une même bannière. De plus, nous proposons aux voyageurs et aux fournisseurs une approche efficace pour collaborer avec notre groupe. Notre nouveau modèle réduit le fardeau administratif pour toutes les parties concernées, grâce à sa souplesse, son efficacité et sa simplicité. Il se révèle d'ailleurs particulièrement utile pour nos partenaires en période de reprise postpandémique.

Les défis à venir

Les répercussions sur le tourisme mondial ont été immédiates, étendues et profondes. Le secteur a fait preuve de résilience face aux chocs des dernières décennies, notamment le SRAS, les attentats terroristes à New York et à Washington et la crise financière mondiale; mais cette fois-ci, la reprise devrait être longue et difficile.

Le moment de la reprise continue d'être repoussé, alors que le nombre de cas augmente et que les pertes s'accumulent. La disponibilité d'un vaccin contre le coronavirus est une nouvelle promesse pour l'industrie du voyage, mais le moment de réouverture des frontières reste très incertain en raison de la prolongation attendue de la pandémie. Des restrictions de déplacement sont toujours en vigueur dans de nombreuses destinations, et la confiance des consommateurs n'a jamais été aussi faible. En outre, la détérioration du contexte économique a eu un impact négatif sur l'emploi et le revenu disponible¹⁰.

En parallèle, les destinations se livreront une concurrence féroce pour que les touristes viennent dépenser chez elles. Après une période prolongée de perturbation, et dans de nombreux cas, de fermeture, le marché mondial sera encore plus concurrentiel qu'avant l'apparition du coronavirus. De nombreux pays se tourneront vers les visiteurs étrangers comme moyen de stimuler rapidement leur croissance économique et de reconquérir les parts de marché perdues. Avec la réouverture totale des frontières, les entreprises et les destinations chercheront à se démarquer, et la concurrence pour attirer l'attention des voyageurs sera intense.

Le moment où les vaccins seront largement disponibles, l'incertitude quant au calendrier de réouverture des frontières internationales, le faible niveau de confiance des voyageurs et la concurrence féroce sont des obstacles réels, auxquels le secteur canadien du tourisme fait actuellement face ou devra faire face à court terme. Tous ces obstacles ont le pouvoir d'influencer considérablement la vitesse et l'ampleur de la reprise du secteur.

Ces obstacles créent également une incertitude pour nous, en tant qu'organisme national de marketing touristique du Canada, quant au moment où nous pourrions reprendre pleinement nos activités de marketing international. Ils ont une incidence sur notre capacité à fonctionner et sur le fait que le Canada reste toujours à l'esprit des voyageurs potentiels. À l'échelle nationale, la gestion des activités de marketing dans le contexte des restrictions de déplacement actuelles – en particulier pour passer d'une province ou d'un territoire à l'autre – représente un défi sans précédent pour ressusciter un secteur pris en étau entre les priorités fédérales de protection de la santé publique et celles de relance de l'activité économique.

En 2021, un autre défi consiste à faire face à la baisse des budgets de nombreux organismes de marketing touristique provinciaux, territoriaux et de destination. Nous prévoyons un manque à gagner de 158 millions de dollars dans le total des budgets de nos partenaires par rapport à 2019. Un déficit de cette ampleur sur le marché aura sans aucun doute des conséquences sur l'attraction des voyageurs cibles et sur nos propres co-investissements en partenariat.

Prévisions de reprise

Malgré les obstacles que l'industrie canadienne du tourisme et nous-mêmes devons surmonter, les circonstances finiront par s'améliorer et les conditions de voyage devraient se normaliser. Avec la réouverture des frontières et le retour de la confiance des voyageurs, une période soutenue de demande refoulée est susceptible d'alimenter un fort rebond. Le désir de voyager se sera probablement intensifié après les confinements imposés dans le monde entier, ce qui donnera l'occasion aux entreprises de repenser le tourisme et d'envisager d'autres moyens de se rapprocher des visiteurs potentiels.

¹⁰ Baromètre OMT du tourisme mondial, OMT, août-septembre 2020

Il y aura également une importante demande refoulée parmi les Canadiens. Les Canadiens dépensent d'habitude trois fois plus pendant leurs voyages à l'étranger que pendant leurs voyages au pays; ils dépensent généralement plus pendant leurs voyages à l'étranger (40 milliards de dollars) que les visiteurs étrangers ne dépensent pendant leurs voyages au Canada (23 milliards de dollars). L'industrie canadienne du tourisme aura ainsi l'occasion de récupérer cette demande et de convertir aux voyages au pays les consommateurs de voyages à l'étranger, ce qui contribuera à réduire le déficit touristique. La conversion de 10 % des dépenses des Canadiens pourrait rapporter 4 milliards de dollars supplémentaires à l'économie du tourisme nationale¹¹, ce qui contribuerait à la reprise du secteur.

Selon Tourism Economics, une fois les frontières rouvertes, le Canada a le potentiel d'être perçu comme une destination relativement sûre, le segment des voyages en voiture en provenance des États-Unis devant offrir les gains de volume les plus rapides et les plus élevés. Si les frontières rouvrent en octobre 2021, la reprise complète des voyages internationaux vers le Canada devrait durer jusqu'en 2025.

À l'interne

Effectif

Outre son siège à Vancouver, Destination Canada dispose d'antennes à Londres, à Beijing et à Tokyo, qui lui servent de bureaux régionaux. Elle a également un petit bureau satellite à Ottawa, qui travaille avec les associations touristiques nationales dont le siège est situé dans la capitale nationale et se concerta avec les autres institutions fédérales au sujet d'enjeux ayant trait au tourisme.

Le 13 mars 2020 – jour où le coronavirus a été déclaré pandémie mondiale – nous avions un effectif de 119 employés en équivalent temps plein (ETP) dans le monde. Avant que la pandémie soit déclarée, nous surveillions régulièrement l'état et l'ampleur de la crise, dans le monde comme au pays, et nous nous préparions à poursuivre nos activités en cas de confinement complet. Un groupe de travail interne a été mis sur pied avec pour mandat d'assurer la continuité des activités, de garantir la préparation technologique, de déployer des modes de communication d'urgence pour le personnel et de déterminer les ressources nécessaires pour soutenir le personnel.

Pour protéger la santé de notre personnel, nous avons dû nous résoudre à fermer nos bureaux dans le monde entier, et nous avons fourni à notre personnel les outils et la technologie requis pour poursuivre les activités à distance, presque sans aucun temps mort. Des technologies supplémentaires et la formation connexe ont été fournies pour faciliter le télétravail, et les processus opérationnels ont été révisés pour s'adapter au nouvel environnement. Les points de contact avec le personnel ont été considérablement renforcés – de nouveaux outils ont été introduits pour informer, connecter et mobiliser fréquemment le personnel. Nous avons mis l'accent sur le bien-être des employés en lançant divers canaux et activités visant à promouvoir la santé mentale et les liens sociaux avec les collègues dans un environnement virtuel. Nous avons également fourni de l'assistance aux gestionnaires pour qu'ils puissent relever efficacement les défis de la gestion virtuelle des équipes dans un contexte de télétravail prolongé.

Si la rapidité et l'ampleur de la réorientation opérationnelle ont été remarquables, le passage soudain d'activités de marketing international à des activités axées sur le marché intérieur a nécessité un examen critique de nos ressources humaines et financières. Nous avons procédé à une série de changements rapides et pragmatiques, notamment en redéployant temporairement des personnes chargées du marketing dans des domaines très demandés de l'organisme, tels que la

¹¹ Mise à jour des prévisions de la demande touristique, Destination Canada, novembre 2020

recherche et les relations avec l'industrie, selon des modalités nouvelles et élargies. Bien que le redéploiement ait été une option qui s'est avérée viable pour de nombreux postes, 11 postes ont dû être supprimés dans l'ensemble de l'organisation. Une embauche a également eu lieu pendant cette période, ce qui porte notre nombre d'ETP à 109 au 1^{er} juin 2021 (97 au Canada, 5 au Royaume-Uni, 4 en Chine et 3 au Japon). En outre, nous avons revu à la baisse de nombreux contrats liés à nos programmes et opérations, notamment avec nos agents généraux des ventes dans nos marchés étrangers.

La crise nous a obligés à apprendre rapidement, à nous adapter et à développer des méthodes de travail plus rationnelles. Nous avons commencé à élaborer des plans de réintégration pour tous nos bureaux et nous employons une approche prudente et progressive, alignée sur l'évolution des conditions et les directives de santé publique. À l'avenir, nous examinerons tous les besoins opérationnels à long terme de notre organisme, y compris notre modèle de co-investissement, notre infrastructure technologique, l'empreinte de nos bureaux à l'échelle internationale et les besoins de notre personnel.

Enfin, nous avons revu notre structure de personnel afin de vérifier que nous disposons des ressources et des talents nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie révisée de notre organisme. À ce titre, nos plans pour 2021 comprennent la création de huit nouveaux postes, dont deux postes de direction. Le premier est un poste de vice-président principal, Développement des destinations : le ou la titulaire travaillera en partenariat avec divers intervenants pour faciliter des investissements ayant d'importantes retombées dans les destinations canadiennes. Le second est un poste de vice-président principal, Données et Analytique : le ou la titulaire gèrera les activités liées aux données et l'architecture de celles-ci pour tout l'organisme, le tout afin de dégager des renseignements et d'en tirer une valeur commerciale.

Grâce au financement supplémentaire de 100 millions de dollars, nous prévoyons créer 14 nouveaux postes à durée déterminée, tous au Canada, pour renforcer nos activités de marketing au pays et à l'étranger.

PLAN STRATÉGIQUE

Les mesures sanitaires et les restrictions de voyage imposées pour lutter contre la pandémie de COVID-19 ont été dévastatrices pour l'industrie touristique mondiale en 2020. Pour soutenir la reprise de l'industrie touristique au Canada, il est urgent d'adopter une nouvelle stratégie adaptée au contexte actuel, faisant participer de nouveaux partenaires et faisant appel à de nouveaux niveaux d'intervention gouvernementale.

Un élément central de cette nouvelle stratégie est la préparation aux enjeux futurs, soit la capacité de s'adapter aux changements à court terme et d'anticiper les tendances à long terme. En recueillant des données d'affaires pertinentes qui répondent à nos questions et en les reliant aux données de nos partenaires, nous pouvons générer de grandes quantités de renseignements pour tous. Ces renseignements appuieront la reprise qui s'opère aujourd'hui et nous aideront à nous démarquer des concurrents de demain.

Hypothèses

Notre plan stratégique s'appuie sur les postulats suivants :

- La transmission du virus est largement maîtrisée au Canada à la fin de 2021 ou au début de 2022.
- La transmission du virus dans la plupart des pays développés est largement maîtrisée à la fin de 2021 ou début de 2022, ce qui permet la réouverture conditionnelle des frontières.
- Les possibilités limitées de voyages à l'étranger créeront une demande touristique refoulée chez les Canadiens en 2021 et 2022, ce qui incitera un plus grand nombre de voyageurs à substituer une destination au pays à leur destination de voyage à l'étranger. Avec la reprise progressive des voyages internationaux, le taux de substitution des voyages vers l'étranger diminuera.
- Le PIB se redressera au début de 2022 et il n'y aura pas de crise financière après la fin de la pandémie.
- Les États-Unis présenteront le rendement le plus prometteur, une fois les restrictions aux frontières assouplies.

Objectif ambitieux

L'ambition qui nous motive est d'**améliorer la qualité de vie des Canadiens et d'enrichir la vie des visiteurs.**

Nous aspirons à ce que le Canada soit un endroit où les gens accueillent les visiteurs avec l'esprit et le cœur grands ouverts. Nous invitons les visiteurs du monde entier à admirer la majesté naturelle et la mosaïque de possibilités humaines du Canada. Ensemble, nous permettons à la culture canadienne de rayonner et aux économies régénératives locales de se développer grâce à une industrie touristique et à un accueil d'exception qui soutiennent la croissance économique, l'entrepreneuriat, la vitalité des communautés ainsi que l'identité sociale et culturelle du Canada.

Nos priorités

L'industrie touristique du Canada se heurte au problème de l'engorgement depuis plusieurs années. Comme l'indique [CRÉER DES EMPLOIS POUR LA CLASSE MOYENNE : Une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme](#), la grande majorité des voyageurs visite les trois plus grandes provinces du Canada et se concentrent sur ses grandes villes, ce qui laisse une grande partie du pays largement inexploitée.

C'est sans parler de la forte saisonnalité des voyages au Canada : la plupart des visites se font l'été. Cette concentration de la demande, aussi appelée « engorgement », a mené à un manque de capacité et à l'envolée des prix de l'hébergement et des attractions.

Notre stratégie concentre nos efforts sur trois segments qui soutiennent ces priorités fédérales de dispersion géographique et de saisonnalité étendue.

Compte tenu des restrictions de voyage liées à la COVID-19 au moment de la rédaction du présent document, nous surveillons continuellement les signes de reprise pour comprendre quand, où et comment les voyages reprendront dans les marchés. Parallèlement à notre cadre des signes de reprise, nous suivons de près les changements apportés aux restrictions sanitaires à l'échelle locale, provinciale, territoriale, nationale et internationale. Ainsi, toutes les activités visant les consommateurs seront déployées conformément aux directives de santé publique et encourageront les consommateurs qui voyagent à respecter les messages de santé publique. Sur tous nos sites Web destinés aux consommateurs, ces activités seront accompagnées de liens vers les avis de voyage du gouvernement du Canada. Comme en 2020-2021, nous privilégierons des tactiques de marketing flexibles qui nous permettent d'apporter des modifications en temps réel, qu'il s'agisse de retirer temporairement certains contenus ou de réaffecter des fonds dans une autre région, selon les circonstances.

Voyages d'agrément (visiteurs canadiens)

En 2021, pour accélérer la reprise du tourisme, il sera crucial de convertir en voyages au pays les voyages que les Canadiens avaient prévu faire à l'étranger.

Nous continuerons à nous concentrer sur le marché intérieur, en ciblant les Canadiens citadins qui ne voyagent pas souvent au Canada à l'extérieur de leur propre province ou territoire. Nous ferons la promotion de la culture canadienne, des aventures en plein air ainsi que de la sécurité et de la diversité des villes débordant de vie à proximité de la nature, afin de toucher les personnes désireuses de découvrir et de préserver la splendeur naturelle du Canada.

À court terme, nos activités de marketing auprès des consommateurs encourageront les voyageurs à rendre visite à leurs amis et à leur famille dans des endroits situés à plus de deux heures de route ou de vol de chez eux. Cela sera vital pour rétablir la confiance dans les voyages et relancer les revenus de l'économie touristique.

Le financement supplémentaire prévu au budget de 2021 permettra d'amplifier nos activités de marketing actuelles et de les prolonger, s'il y a lieu. En tenant compte des priorités définies par les organismes de marketing de destination, nous utiliserons les fonds supplémentaires pour réunir les Canadiens en encourageant la mobilité et les voyages entre provinces et territoires. Notre programme de marketing national, mené en collaboration avec les organismes de marketing de destination, mettra en valeur les différentes destinations afin d'inciter les Canadiens à voyager et à découvrir les diverses expériences qui les attendent dans leur propre pays. Nous chercherons notamment à encourager les Canadiens à voyager une fois que les restrictions seront levées et à dépenser leur argent au pays.

Dans le cadre de ce programme, nous réunirons des organismes des secteurs public et privé menant des activités partout au Canada pour créer un réseau coordonné de partenaires touristiques. Ce réseau regroupant des organismes de marketing des provinces, des territoires et des villes pourrait éventuellement comprendre des partenariats avec des marques nationales et mondiales. Nous encouragerons les Canadiens à planifier et à réserver des expériences urbaines inspirantes dans leur propre pays, à l'aide d'une plateforme créative intégrant divers éléments de nos campagnes, y compris des contenus radiodiffusés, télédiffusés, imprimés et publiés sur les médias sociaux, des articles en ligne et la réservation de forfaits en un clic sur notre propre portail numérique.

À long terme, nous prévoyons maintenir un programme national visant principalement à encourager les voyages de plusieurs jours dans d'autres provinces tout au long de l'année. En 2019 seulement, le montant total dépensé par les Canadiens pour voyager à l'étranger (42 milliards de dollars) était deux fois plus important que celui dépensé par les voyageurs étrangers au Canada (22 milliards de dollars). Après de longues périodes de confinement, les Canadiens ont encore plus envie de voyager et ils sont prêts à se réunir et à célébrer leur résilience collective. En maintenant une présence à long terme sur le marché intérieur, nous pouvons tenter de corriger ce déséquilibre en amenant les Canadiens à découvrir tout ce que leur pays a à offrir et à prendre conscience de l'importance de leurs dépenses de voyage pour l'économie canadienne dans son ensemble.

Les craintes en matière de santé et de sécurité constituent les principaux obstacles pour les voyageurs et les communautés hôtes. Pour redonner aux Canadiens la confiance nécessaire pour voyager et pour préparer les entreprises canadiennes à accueillir des visiteurs, nous avons lancé une campagne de relations avec les médias et de relations publiques en 2020-2021. La campagne automne-hiver soutiendra la relance du tourisme, en mettant en avant des exemples d'investissements réalisés par les entreprises touristiques pour mettre en place de nouveaux protocoles de santé et de sécurité. Elle montrera comment ces mesures permettront d'assurer la sécurité et le confort des clients, du personnel et des communautés, tout en offrant une expérience exceptionnelle et de grande valeur. Elle incitera les voyageurs à renouer avec leurs amis et leur famille, si les restrictions le permettent.

La campagne souligne la contribution de l'industrie à la qualité de vie des Canadiens, tout en favorisant l'unité canadienne en incitant les citoyens à mieux connaître leur vaste territoire. Elle s'aligne sur les recommandations locales en matière de santé et est flexible pour que les tactiques puissent être modifiées en temps réel afin de refléter les réalités régionales.

À mesure que les frontières rouvriront et que la confiance dans les voyages reviendra, nous utiliserons la marque Canada pour que le pays demeure, chez nos publics à valeur élevée à l'étranger, une destination de prédilection et pour les inciter à y voyager après la fin de la pandémie.

Dans le cadre de notre nouveau rôle dans le développement des destinations, expliqué en détail dans la section suivante, nous chercherons également à élaborer des produits et des expériences inoubliables. Le développement des groupes de produits existants encouragera la dispersion géographique et prolongera le tourisme au-delà de la haute saison en fonction des possibilités régionales.

Encourager les Canadiens à mieux connaître leur pays sera essentiel pour renforcer l'unité et libérer la fierté canadienne. Cela sera également essentiel pour soutenir les efforts nationaux de reprise. Par conséquent, le marché intérieur des voyages d'agrément deviendra un élément permanent de nos activités de programme à l'avenir.

Voyages d'agrément (visiteurs étrangers)

Nous nous efforcerons d'inciter les visiteurs à valeur élevée à découvrir les personnes, les lieux et les idées remarquables du Canada. Nous ferons la promotion d'aventures ambitieuses dans des cadres naturels spectaculaires, tels que les paysages canadiens emblématiques avec leur faune étonnante, et dans une culture typiquement canadienne, avec le dynamisme de nos villes, notre diversité régionale, la culture et les arts autochtones, et les biens patrimoniaux.

En mettant l'accent sur de solides relations avec les médias et en collaborant avec les grands comptes de professionnels des voyages, nous ciblerons les voyageurs à valeur élevée sur un ensemble concentré de marchés, grâce à la majesté naturelle et la mosaïque de possibilités humaines du Canada. Plus précisément, en 2021, nous tirerons parti de la force du Canada dans la gestion de la pandémie pour renforcer la confiance dans les voyages au Canada.

La pandémie de COVID-19 nous a donné l'occasion de réexaminer de manière critique le potentiel de divers marchés géographiques afin d'offrir les plus grands avantages à l'industrie canadienne du tourisme. Les changements que subissent nos principaux marchés étrangers sont exacerbés par la réduction des budgets de nos partenaires, entraînée par la pandémie et ayant réduit le pouvoir d'achat collectif de l'industrie.

États-Unis

Nous estimons qu'une fois les restrictions sur les voyages internationaux assouplies, le marché américain des voyages d'agrément offrira le plus grand potentiel pour le Canada. Nous continuerons donc à investir dans ce marché lucratif afin d'accroître la part du Canada et nous nous concentrerons sur des campagnes multimédias complètes. Les fonds supplémentaires serviront à financer des activités de marketing, dont le lancement de campagnes harmonisées auprès des consommateurs en partenariat avec les organismes de marketing des provinces et territoires. Ces campagnes mettront l'accent sur des secteurs verticaux à valeur élevée (activités hivernales, gastronomie, communauté LGBTQ+, pêche sportive, etc.) afin de faire connaître le Canada et de diriger les consommateurs directement vers des expériences qu'ils peuvent réserver. Les campagnes favoriseront par ailleurs la dispersion régionale et saisonnière, un objectif clé de la stratégie fédérale de croissance du tourisme.

Nous renforcerons nos activités de relations publiques et de relations avec les médias (y compris sur les réseaux sociaux) afin d'aider un bon nombre de nos partenaires de marketing des villes à combler des lacunes dans ces domaines. Les médias peuvent s'avérer d'excellents ambassadeurs et promoteurs du Canada. Nos tactiques de médiatisation méritée viseront à accroître la couverture médiatique du Canada tout au long de l'année dans une grande variété de médias, portant non seulement sur l'art de vivre, mais aussi sur la finance, l'innovation et la technologie.

Finalement, nous utiliserons les fonds supplémentaires pour établir des partenariats non traditionnels qui nous aideront à susciter chez les grands voyageurs aériens l'envie de réserver sans plus tarder un voyage au Canada.

Toutes ces initiatives viseront à faire comprendre aux voyageurs que le Canada est prêt à les accueillir et à inciter les Américains à visiter le Canada.

Autres marchés étrangers

Nous devons nous assurer que le Canada reste à l'esprit des voyageurs en Australie, en Chine, en France, en Allemagne, au Japon, au Mexique et au Royaume-Uni, car nous savons qu'ils planifient leur prochain voyage long-courrier et se demandent où utiliser les bons d'échange qui leur ont été remis pour des voyages annulés. Notre stratégie de marketing misera sur les relations avec les médias et les relations publiques (y compris sur les réseaux sociaux et par le biais de partenariats non traditionnels) et une présence accrue dans des médias clés (numériques, imprimés, télévisuels, etc.). Nous veillerons à accroître la visibilité des articles et autres contenus sur le Canada dans les plateformes utilisées par les voyageurs à valeur élevée. Ces efforts s'appuieront sur des partenariats de marketing créés avec des professionnels des voyages pour inciter les voyageurs étrangers à visiter le Canada lorsque les frontières rouvriront. Dans le cadre de nos activités auprès du secteur des professionnels des voyages, nous chercherons entre autres à recentrer les partenariats et les investissements sur les voyageurs haut de gamme dont la clientèle correspond à notre public cible dans chaque marché. Le financement supplémentaire prévu au budget de 2021 servira à amplifier ces activités de marketing et à rétablir la confiance des voyageurs dans les produits canadiens.

À compter de 2021, nous nous retirerons des marchés des voyages d'agrément en Inde et en Corée du Sud. Bien que nous continuions à surveiller ces marchés pour y noter les grands changements, nous cesserons d'y investir et nous nous retirerons de toute activité en cours sur ces marchés. Les modifications apportées à nos activités de programme sur ces marchés nous permettront de réaffecter des ressources à des domaines plus prioritaires de notre stratégie.

Nonobstant les modifications susmentionnées sur nos zones géographiques d'intervention, nous surveillons régulièrement l'évolution des marchés et leur potentiel à long terme. Ainsi, nous continuerons à évaluer le potentiel de ces marchés et d'autres marchés viables en termes d'occasions stratégiques de croissance et de bénéfices à long terme pour le Canada.

Événements d'affaires (visiteurs étrangers)

Selon la plupart des prévisions, les événements d'affaires rebondiront au cours des prochaines années¹². La crise de la COVID-19 nous offre une occasion unique de faire évoluer notre modèle d'événements d'affaires et d'approfondir notre stratégie mondiale axée sur les secteurs. Nous comprenons que le cheminement vers l'achat sur le marché des événements d'affaires est long, et nous restons déterminés à promouvoir le Canada en prévision du moment où l'on pourra reprendre les événements d'affaires en personne.

L'importance économique des événements d'affaires pour nos collectivités est considérable, mais il y a aussi des retombées à long terme qui sont engendrées. Les événements d'affaires servent de catalyseur à la collaboration et à l'investissement, contribuent à la création d'emplois à forte valeur ajoutée et incitent les congressistes à revenir en tant que visiteurs d'agrément ou même en tant que résidents. À titre d'exemple, Innovation Canada – notre programme axé sur le leadership industriel, universitaire et intellectuel du Canada dans les secteurs prioritaires qui incite les organisations internationales à se réunir au Canada – a contribué à convaincre un important concepteur et constructeur d'installations d'étendre ses activités et ses investissements au Canada. L'accès aux talents, un écosystème de recherche dynamique et une scène sociale florissante sont autant d'éléments qui ont pesé dans la décision de l'entreprise d'installer un établissement de 30 personnes à Toronto en 2020.

¹² <https://www.businesseventsCanada.ca/fr/mise-a-jour-sur-le-coronavirus>

Dans le cadre de notre stratégie visant à contribuer à la reprise du secteur des événements d'affaires, nous ferons progresser notre stratégie mondiale axée sur les secteurs économiques dans les trois segments du marché : les voyages des entreprises, les voyages des associations et les voyages de motivation. Nous convaincrions des entreprises et des associations professionnelles internationales appartenant à des industries résilientes qui sont alignées sur les secteurs économiques prioritaires du gouvernement du Canada d'organiser de futurs événements et réunions au Canada. Nous avons déterminé six secteurs économiques clés avec des centres d'excellence qui nous donneront un avantage concurrentiel : les sciences de la vie, les technologies, la finance et l'assurance, les ressources naturelles, l'agro-entreprise et la fabrication de pointe. Les trois premiers secteurs en particulier ont fait preuve de résilience tout au long de la pandémie et serviront à renforcer la réputation du Canada en tant que destination phare pour les réunions et événements internationaux.

Nous travaillerons avec de hauts dirigeants et des influenceurs d'entreprises et d'associations internationales afin de repérer des occasions d'accueil viables pour nos partenaires sur le terrain. En commençant par les États-Unis, puis l'Europe, nous donnerons la priorité aux comptes et aux grappes de l'industrie en fonction de la taille du marché potentiel. Nous nous appuyerons sur nos experts canadiens de classe mondiale des mondes commercial, universitaire et communautaire, sur nos infrastructures et sur nos offres de voyages de motivation pour enrichir les événements d'affaires organisés dans les centres d'excellence économiques du Canada.

Nous utiliserons le financement supplémentaire prévu au budget de 2021 pour établir, en partenariat avec les principaux organismes de marketing de destination des villes, des stratégies pour attirer de grands événements d'affaires et congrès dans les villes canadiennes et pour accroître la présence du Canada aux salons professionnels et autres événements importants. Ces stratégies contribueront à la revitalisation des centres-villes grâce au tourisme d'affaires, en plus de favoriser la vitalité de l'industrie et la croissance économique. Dans le cadre de cette initiative, nous mettrons à profit l'approche « Équipe Canada » dans les grands salons internationaux.

Une fois que nous serons convaincus de pouvoir accueillir des événements en toute sécurité, nous nous attacherons à mettre en valeur le Canada par l'intermédiaire de nos événements phares, en sachant que ces événements auront une allure très différente de celle d'avant en fonction des restrictions de déplacement et de notre capacité à inviter des clients canadiens et étrangers (américains et autres).

Notre stratégie présente de nombreux avantages. Nos actions délibérées soutiennent la stratégie du gouvernement du Canada en augmentant les contacts entre entreprises qui peuvent mener à de nouvelles occasions commerciales pour les Canadiens. En tant que catalyseurs de la croissance et du développement économiques, les événements d'affaires alignés sur nos forces économiques et résilientes à travers le pays faciliteront la reprise en attirant les talents, les occasions de commerce et d'investissement et les partenariats de recherche et développement dont nous avons tant besoin.

Avec nos partenaires de l'industrie, nous serons en mesure de nous adresser aux bons décideurs au bon moment et avec les bons renseignements pour renforcer la confiance des entreprises dans les voyages au Canada, reconstruire l'industrie des événements d'affaires et créer un avenir solide pour le Canada.

Piliers stratégiques

Nous avons déterminé quatre avantages concurrentiels incontestables.

La résonance de la marque

Nous renforcerons l'identité générale du Canada en tant que lieu par excellence pour voyager et, par extension, pour étudier, travailler, investir et vivre. Nous affinerons les propositions de valeurs fondamentales du Canada afin de saisir les meilleures occasions pour nous et d'affronter la concurrence en nous distinguant clairement. Nous renforcerons l'identité, l'avenir et l'unité du Canada et consoliderons la réputation du Canada dans les secteurs de croissance économique prioritaires.

Des expériences inoubliables

La croissance des recettes touristiques est fonction d'un marketing convaincant qui incite les voyageurs à venir et d'expériences emballantes qui dépassent les attentes des visiteurs. Si le marketing est essentiel pour la compétitivité à court et moyen terme, c'est l'offre de produits et d'infrastructures touristiques solides qui sera le moteur de la compétitivité à long terme.

Nous rehausserons la qualité des expériences touristiques concurrentielles sur la scène internationale qui améliorent également la qualité de vie des Canadiens et qui leur procurent des bénéfices nets. Pour y parvenir, nous nous concentrerons sur le renforcement du Canada en tant que destination concurrentielle sur la scène internationale pour nos clients cibles. Destination Canada créera des stratégies et des projets de développement touristique fondés sur la demande et concurrentiels à l'échelle mondiale, qui attireront des capitaux privés. Grâce à cela, nous élargirons les grappes de produits régionaux existantes et faciliterons le développement d'un nombre limité de nouvelles supergrappes touristiques. Ces initiatives contribueront à la dispersion géographique à travers le Canada. Nous tirerons également parti des infrastructures et des experts des mondes commercial, universitaire et communautaire pour distinguer les événements d'affaires tenus au Canada.

Développement des destinations

Le gouvernement du Canada cherche à promouvoir le développement des destinations dans chaque région du pays en établissant des partenariats aux niveaux local et régional, grâce à une approche coordonnée et ciblée. Ce faisant, il contribuera à positionner le Canada à long terme comme une destination touristique mondiale de premier plan, en encourageant les projets touristiques ayant d'importantes retombées, les attractions emblématiques et les grappes autour des offres uniques d'une région précise et qui répondent aux demandes du marché. La Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme a souligné la valeur que les groupes d'investissement en tourisme (GIT) apporteront au secteur en développant des projets touristiques ayant d'importantes retombées dans chaque région du Canada.

Notre participation au programme des GIT reposera sur trois axes : le leadership éclairé à l'échelle de l'écosystème de l'économie touristique, l'intégration de la stratégie ainsi que la mesure et la gestion. En vue du lancement officiel des GIT par le ministre du Tourisme et ministre associé des Finances, nous renforçons notre capacité à promouvoir et à soutenir le développement des destinations, car nous souhaitons codiriger le programme aux côtés des agences de développement régional (ADR) du Canada. Plusieurs autres entités fédérales participeront aussi aux GIT. Ce réseau de ministères et organismes fédéraux majeurs dans chaque région du pays collaborera avec des partenaires des secteurs public et privé pour

déceler les possibilités de développement des destinations et aider à attirer les investissements du secteur privé pour développer stratégiquement nos destinations.

Le développement des destinations en action

Le centre de villégiature de Whistler, en Colombie-Britannique, est un excellent exemple de la valeur et des possibilités que le développement des destinations offre aux personnes, aux entreprises, aux communautés et aux voyageurs.

L'évolution de Whistler en une destination de montagne de classe mondiale a commencé au début des années 1960, lorsqu'un groupe d'investisseurs de Vancouver a cherché à aménager le site, tout en rêvant d'y accueillir les Jeux olympiques d'hiver. Bien que ce rêve ne se soit pas concrétisé avant 2010, leur collaboration et leur persévérance ont permis l'ouverture officielle au public de la station de Whistler Mountain en 1966.

La région a continué à se développer et, dans les années 1970, les membres de la communauté et les intervenants se sont réunis pour faire de cette destination la première municipalité de villégiature de la Colombie-Britannique, avec une vision visant à assurer la viabilité, l'habitabilité et le succès de la station. En outre, ils ont développé Blackcomb Mountain comme deuxième grande station de ski, ce qui a conduit à la création de Whistler Blackcomb, aujourd'hui reconnu comme l'un des plus grands complexes de ski d'Amérique du Nord.

En 2010, le rêve olympique de longue date de Whistler s'est enfin concrétisé, puisque la communauté a fièrement servi de station de montagne hôte officielle des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010.

Au cours des 60 dernières années, Whistler est passée d'une région dépourvue d'infrastructures de base à une municipalité de villégiature qui abrite aujourd'hui près de 12 000 résidents permanents et 4 000 résidents saisonniers. La ville est reconnue mondialement comme une station de montagne de premier ordre, ouverte toute l'année et accueillant plus de trois millions de visiteurs par an (avant la pandémie de COVID-19)*.

Le succès et l'évolution de Whistler, qui est passée d'une destination de ski d'hiver à la station de montagne quatre saisons de renommée mondiale qu'elle est aujourd'hui, sont dus à d'importants investissements dans les infrastructures, à une collaboration à l'échelle de la station et à une vision communautaire partagée.

Ce qui définit Whistler aujourd'hui, ce sont les solides partenariats de collaboration entre un riche patrimoine autochtone, une nature exceptionnelle, une préservation responsable de l'environnement, une scène artistique et festivalière dynamique et, bien sûr, d'incroyables activités sportives et de plein air.

* Plan communautaire officiel, Municipalité de villégiature de Whistler, 23 juillet 2019 (en anglais).

La vitalité de l'industrie

Nous savons que l'été demeure une saison très attrayante et que l'hiver est prisé pour ses activités et expériences uniques. Pour faire augmenter les voyages en dehors des périodes de pointe, il faut un équilibre entre ce qu'offrent toutes les saisons. L'extension de la fréquentation au-delà de la haute saison en fonction des possibilités régionales sera essentielle pour accroître la compétitivité mondiale de notre industrie, la rentabilité des entreprises et la résilience saisonnière. Nous dépasserons la croissance moyenne des recettes touristiques par visiteur parmi les nations de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Pour y parvenir, nous nous concentrerons sur l'augmentation des recettes sur plusieurs saisons pour le tourisme d'agrément et d'affaires.

En outre, nous augmenterons le poids et l'efficacité de notre marketing grâce à la mutualisation des capacités avec nos partenaires. Pour soutenir davantage la vitalité de l'industrie, nous fournirons rapidement des renseignements commerciaux utiles à ses décideurs et repérerons les politiques gouvernementales et les occasions commerciales susceptibles d'améliorer la rentabilité de l'industrie.

L'acceptabilité sociale

L'amélioration de la perception qu'ont les Canadiens de la valeur du tourisme dans leurs communautés contribuera grandement à positionner le tourisme comme un élément clé de la qualité de vie des Canadiens. Nous nous efforcerons de favoriser un écosystème touristique régénérateur qui soit indubitablement profitable à tous les Canadiens et nous inciterons les visiteurs et les hôtes à recommander les voyages au Canada.

Audits et examens prévus

Audit du travail intelligent

La pandémie de COVID-19 a poussé notre personnel à travailler à domicile. Cela nous a incités à vérifier que nous avons une stratégie de ressources humaines clairement définie à même de répondre aux besoins futurs de notre organisme ainsi que des pratiques favorisant l'attraction et la rétention de talents. Cet audit examinera également si le personnel existant dispose des compétences et du soutien nécessaires pour s'épanouir dans ce nouvel environnement de travail.

En outre, l'audit déterminera si nous disposons des outils et de la technologie appropriés pour permettre une collaboration efficace, assurer des gains d'efficacité dans les flux de travail et les processus et aborder de manière appropriée les questions de cybersécurité, de conservation des données, de confidentialité et de gouvernance qui peuvent se poser dans un environnement de travail à distance.

Gestion des risques liés aux tiers

Dans une large mesure, nous faisons appel à des sous-traitants pour nous aider à remplir notre mandat et nous avons mis en place des procédures pour améliorer le suivi du rendement de ces contrats de sous-traitance. Cependant, divers risques peuvent subsister, tels que des perturbations éventuelles de l'activité ou des répercussions négatives sur le rendement de l'organisme. En outre, des dommages à la réputation pourraient résulter de mesures imprévues, de partenaires de marque, d'influenceurs ou de talents travaillant pour notre compte.

Cet audit portera sur la manière dont nous évaluons et gérons les risques liés au recours à des fournisseurs tiers. Plus précisément, l'audit évaluera s'il existe des mécanismes adéquats pour sélectionner et surveiller les fournisseurs tiers, et la façon dont les divers risques de réputation (c.-à-d. informatiques, financiers, liés à la diversité ou à la justice sociale) sont pris en compte lors de la sélection et de la surveillance de ces fournisseurs.

Justice, équité, diversité et inclusion

Les récents événements dans le monde liés à la justice, l'équité, la diversité et l'inclusion (JEDI) nous ont donné l'occasion de faire une pause, de réfléchir et de procéder à une analyse critique dans tous les domaines de notre travail. Nous voulons vérifier que nous sommes à l'écoute et que nous reflétons la diversité du Canada, des personnes avec lesquelles nous travaillons et des publics que nous cherchons à approcher.

Nos plans visant à créer un lieu de travail plus diversifié et inclusif suivront une stratégie globale pour façonner le contenu et les pratiques tant internes qu'externes. Pour commencer, nous avons lancé un examen général de notre culture d'entreprise, de nos activités auprès des consommateurs, de nos processus internes et de nos rapports avec nos partenaires sous l'angle de la diversité et de l'inclusion. Cet examen nous indiquera les domaines à améliorer et nous aidera à élaborer des projets favorisant la justice, l'équité, la diversité et l'inclusion.

Nous mettrons également en place un conseil d'employés, qui se concentrera précisément sur les questions relatives à la JEDI. Ce conseil sera un point de contact important pour comprendre, du point de vue des employés, nos plus grands défis et occasions, et pour savoir si des progrès sont réalisés. Comme résultats, on souhaite créer les conditions pour que Destination Canada soit un lieu de travail où tous les gens ont un sentiment d'appartenance et où ils peuvent être eux-mêmes, et où notre travail incite à la diversité des voix et des points de vue des publics que nous cherchons à approcher et illustre cette réalité.

ANNEXES

ANNEXE A : PARTENAIRES D'ÉTOILE DU NORD

Alliance de l'industrie touristique du Québec

Association de l'industrie touristique du Canada

Association touristique autochtone du Canada

Banff & Lake Louise Tourism

Destination Greater Victoria

Destination British Columbia

Destination Nunavut

Destination Ontario

Destination St. John's

Destination Toronto

Discover Halifax

Explore Edmonton Corporation

Newfoundland & Labrador Tourism

Niagara Falls Tourism

Northwest Territories Tourism

Office du tourisme de Québec

Tourism Calgary

Tourism Nova Scotia

Tourism Partnership of Niagara

Tourism Saskatchewan

Tourism Saskatoon

Tourism Vancouver

Tourism Whistler

Tourism Winnipeg

Tourisme Île-du-Prince-Édouard

Tourisme Montréal

Tourisme Nouveau-Brunswick

Tourisme Yukon

Tourisme Ottawa

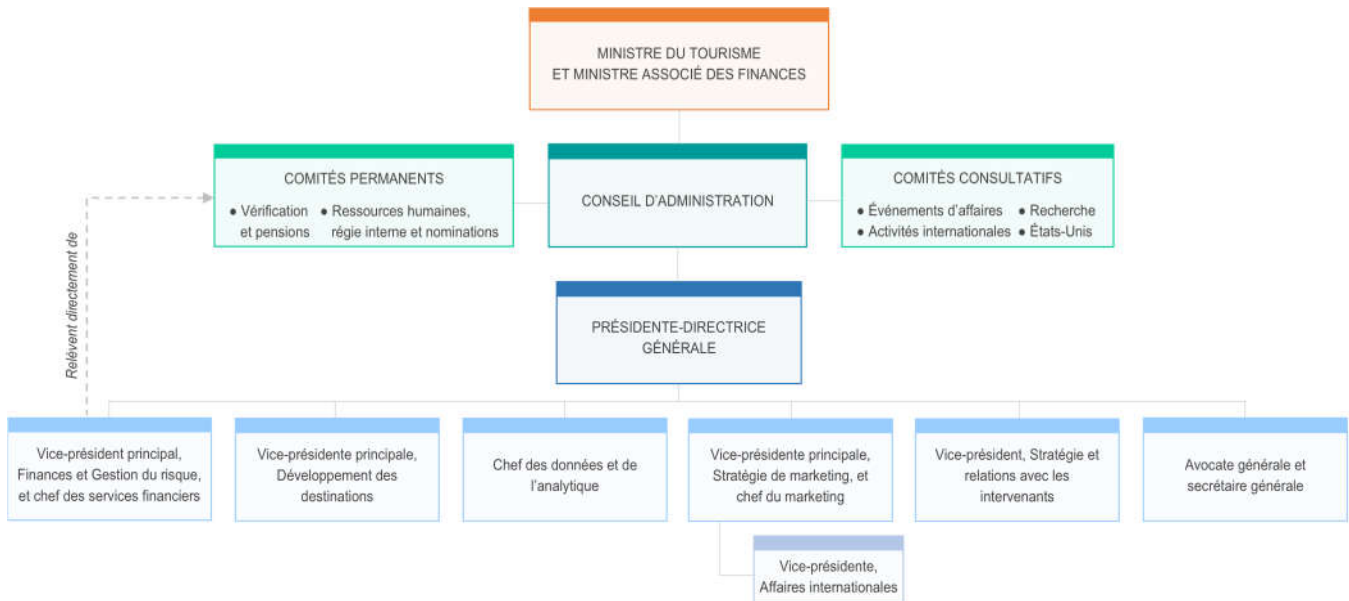
Travel Alberta

Voyage Manitoba

ANNEXE B : LETTRE DE MANDAT DE LA MINISTRE

Destination Canada n'a pas reçu de lettre de mandat ministériel ni d'énoncé des priorités et de conformité.

ANNEXE C : STRUCTURE DE GOUVERNANCE



Conseil d'administration

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

- Établir les objectifs 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.

Siègent au conseil le président du conseil et le président-directeur général de Destination Canada, nommés par le gouverneur en conseil, ainsi que le sous-ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie (membre d'office). Le conseil peut compter jusqu'à neuf autres administrateurs, nommés par le ministre avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le choix des administrateurs se fait au regard de la gamme complète d'aptitudes, de compétences et d'expérience requises pour ajouter de la valeur aux décisions stratégiques de la direction en matière de débouchés et de risques.

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

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

Composition

Au 1^{er} septembre 2021



L'honorable Liza Frulla

Présidente du conseil
d'administration
Sutton (Qc)

Mandat :
6 août 2021 – 5 août 2026



Monique Gomel

Vice-présidente du conseil
d'administration
Vancouver (C.-B.)

Mandat :
12 avril 2017 – 11 avril 2021



Marsha Walden

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

Mandat :
24 août 2020 – 23 août 2025



Simon Kennedy
(membre d'office)

Sous-ministre de l'Innovation,
des Sciences et de l'Industrie

Ottawa (Ont.)



Patti Balsillie
B.A., IAS.A.

Stratège en tourisme, en
innovation et sur le Nord
Whitehorse (Yn)

Mandat :
12 avril 2017 – 11 avril 2021



Julie Canning

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

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



Zita Cobb

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

Mandat :
19 juillet 2019 – 18 juillet 2023



Stan Cook

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

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



Randy Garfield

Ancien président,
Walt Disney Travel
Stratford (Ont.)

Mandat :
12 avril 2017 – 11 avril 2021



Pat Macdonald, IAS.A

Cofondatrice et
présidente-directrice générale,
United Craft Inc.
Toronto (Ont.)

Mandat :
12 avril 2017 – 11 avril 2020



Andrew Torriani

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

Mandat :
19 juillet 2019 – 18 juillet 2023

Comités du conseil d'administration

Le comité des ressources humaines, de la régie interne et des nominations conseille et soutient les administrateurs dans l'application des principes de gouvernance, contribue à l'évaluation des candidats potentiels aux postes d'administrateur et formule des recommandations à l'intention du 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 revoit les objectifs annuels du président-directeur général ainsi que les règles, politiques, plans et processus de Destination Canada en matière de ressources humaines, notamment le plan de relève et les régimes de rémunération et d'avantages sociaux, et il formule des conseils dans ces dossiers.

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

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

Comités consultatifs

Le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs pour obtenir des conseils sur la meilleure façon de mettre en œuvre nos programmes et services. Ces comités suivent les orientations données par le conseil d'administration et rendent des comptes au conseil. Composés majoritairement de membres provenant d'organismes touristiques du secteur privé, ces comités jouent un rôle clé dans les relations entre Destination Canada et l'industrie du tourisme. Destination Canada compte 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. La haute direction joue un rôle vital dans le leadership stratégique, travaillant de près avec le conseil pour établir des objectifs, concevoir des stratégies, mettre en œuvre des actions et mesurer le rendement.

Il lui revient aussi de recommander au conseil des changements majeurs, de cerner les risques organisationnels et de gérer l'ensemble complexe de ressources intellectuelles, financières et techniques de Destination Canada.

En août 2020, Destination Canada a accueilli Marsha Walden en tant que nouvelle présidente-directrice générale de l'organisme. Mme Walden se joint à Destination Canada après avoir travaillé pour Destination British Columbia, dont elle était présidente-directrice générale depuis 2013. Elle y a dirigé avec succès la nouvelle société d'État provinciale, qui a créé des stratégies novatrices pour le développement du tourisme et un marketing de données reconnu à l'échelle nationale. Plus récemment, elle s'est attachée à diriger l'organisation afin de soutenir la reprise en cours du secteur touristique de la Colombie-Britannique.

Composition

Au 1^{er} septembre 2021



Marsha Walden

Présidente-directrice générale



Anwar Chaudhry

Vice-président principal,
Finances et Gestion du risque,
et chef des services financiers



Gracen Chungath

Vice-présidente principale,
Développement des
destinations



Meaghan Ferrigno

Chef des données et de
l'analytique



Gloria Loree

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



Maureen Riley

Vice-présidente, Affaires
internationales



David Robinson

Vice-président, Stratégie et
Relations avec les intervenants



Sarah Sidhu

Avocate générale et secrétaire
générale

ANNEXE D : RÉSULTATS PLANIFIÉS

Les répercussions de la COVID-19 sur l'économie touristique du Canada, le rôle que nous jouerons dans le développement des destinations et la nécessité de poser un regard neuf sur nos priorités stratégiques ont conduit à une mise à jour de la stratégie. Ce changement de stratégie a conduit, en conséquence, à un changement des paramètres de rendement permettant d'évaluer la réalisation de notre stratégie. Cette stratégie s'aligne sur la priorité fédérale visant à favoriser la vitalité du secteur canadien du tourisme, et notre nouvel ensemble de mesures du rendement contribuera à soutenir le rétablissement du secteur à son niveau d'avant la pandémie.

L'un des principaux défis est que les voyages en 2021, et potentiellement jusqu'en 2025, seront affectés par des facteurs que nous ne pouvons pas prévoir de manière fiable, tels que les restrictions aux frontières, les taux de vaccination et les exigences en la matière, la perception des voyageurs sur la sécurité des voyages et la capacité des entreprises canadiennes à accueillir les visiteurs. C'est la raison pour laquelle nous avons ajusté la manière dont nous évaluons et mesurons le nombre de visiteurs et le montant des dépenses au Canada qui sont attribuables à notre travail. C'est aussi la raison pour laquelle 2021 sera utilisée, pour de nombreux indicateurs, comme année de réinitialisation en matière d'objectifs.

L'évaluation des résultats attribuables par rapport à nos crédits parlementaires est importante et, à ce titre, notre ensemble de résultats planifiés comprend trois nouveaux indicateurs de rendement qui permettent de suivre de manière crédible et fiable les retombées qui nous sont attribuables. Le nombre réel et la valeur économique associée des réservations d'événements d'affaires (tels que les conférences et les réunions réservées par des organisations internationales) sont basés sur les pistes que nous fournissons aux destinations hôtes.

Par ailleurs, nous avons pris en compte le financement supplémentaire de 100 millions de dollars répartis sur trois ans que nous avons obtenu et évalué les résultats économiques afférents anticipés.

Du côté des consommateurs, la mesure des résultats attribuables dépend de notre influence sur l'activité de recherche en ligne. Nous avons mené des recherches approfondies pour comprendre les liens entre le marketing, l'activité des moteurs de recherche et les voyages. Ces recherches indiquent qu'il existe un lien fort entre notre marketing et les recherches, et une correspondance entre les recherches et les voyages. Il a été prouvé que les tactiques médiatiques encourageant les voyageurs potentiels à penser aux voyages entraînent des recherches en ligne sur les voyages, ce qui a des retombées positives sur les réservations. La mesure des recherches en ligne peut être considérée comme une mesure de substitution pour l'attribution de résultats, afin de démontrer qu'un marketing de contenu efficace conduit à des visites réelles. En outre, pour déterminer si le Canada gagne du terrain, nous évaluerons l'évolution des activités de recherche par rapport à ses concurrents.

Retombées économiques

RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	PART DE LA CIBLE ATTRIBUABLE AU FINANCEMENT ANNONCÉ DANS LE BUDGET DE 2021	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À long terme : L'économie du tourisme est influencée positivement par des programmes d'envergure.	Recettes touristiques totales Voyages d'agrément (marché intérieur) Voyages d'agrément (marché américain) Voyages d'agrément (marchés étrangers) Événements d'affaires	5,0 milliards d'ici 2025	565 millions de dollars 118 millions de dollars 139 millions de dollars 132 millions de dollars 176 millions de dollars	Évaluation interne des retombées fondée sur la hausse des recherches, des activités des professionnels des voyages et des activités de vente liées aux événements d'affaires.

Voyages d'agrément (marché intérieur)

RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	PART DE LA CIBLE ATTRIBUABLE AU FINANCEMENT ANNONCÉ DANS LE BUDGET DE 2021	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À court terme : La reprise économique du tourisme est stimulée.	Dépenses supplémentaires de Canadiens au Canada attribuables aux activités de DC.	2021 : 254 millions de dollars	2021 : 24 millions de dollars	Données sur les recherches dans Google; utilisation des tests A/B pour déterminer les recherches supplémentaires et les dépenses associées attribuables aux activités de DC.
À moyen terme : Les Canadiens dépensent plus au Canada que dans d'autres pays.	Dépenses supplémentaires de Canadiens au Canada attribuables aux activités de DC.	2022 : 115 millions de dollars 2023 : 54 millions de dollars	2022 : 72 millions de dollars 2023 : 23 millions de dollars	Données sur les recherches dans Google; utilisation des tests A/B pour déterminer les recherches supplémentaires et les dépenses associées attribuables aux activités de DC.
À long terme : Les Canadiens sont heureux d'accueillir des visiteurs dans leurs communautés.	Perception des Canadiens quant au rôle que joue l'économie du tourisme dans leur qualité de vie.	Mesures de référence : Février 2021 : 44 % 8 juin 2021 : 47 % 22 juin 2021 : 41 % 2024 : 50 % 2025 : 52 %	S. O.	Sondage en ligne auprès de 1 800 Canadiens qui sont complètement d'accord avec l'énoncé suivant : « Le tourisme a des répercussions positives sur les communautés partout au Canada ».

Voyages d'agrément (marché américain)				
RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	RETOMBÉES DU FINANCEMENT ANNONCÉ DANS LE BUDGET DE 2021	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À court terme : Les voyageurs américains à rendement élevé voient le Canada comme une destination touristique.	Le nombre de recherches pour des destinations canadiennes en comparaison aux chiffres de 2019 quand les campagnes de DC étaient en œuvre.	Mesures de référence de mai 2021 pour les cinq États principaux : -65 % (+/-5 %) 2022 : reprise entre -10 % et 0 % des niveaux de 2019 2023 : chiffres supérieurs aux niveaux de 2019	2022 : reprise accrue, s'établissant entre -10 % et 0 % des niveaux de 2019 2023 : chiffres supérieurs aux niveaux de 2019	Données confidentielles sur les recherches dans Google (toutes les semaines).
À moyen terme : Des voyageurs américains à rendement élevé viennent au Canada.	Recherche de destinations canadiennes par rapport aux destinations concurrentes, une fois que les frontières seront rouvertes et pendant que les campagnes de DC sont en cours.	Mesures de référence de mai 2021 pour les cinq États principaux : -57 % (+/-7 %) 2023 : chiffres équivalents ou supérieurs aux chiffres des destinations concurrentes dans les cinq États principaux	2023 : chiffres équivalents ou supérieurs aux chiffres des destinations concurrentes dans les cinq États principaux	Données industrielles exclusives (p. ex. Google, toutes les semaines).
À long terme : Les visiteurs américains à rendement élevé recommandent le Canada comme destination.	Classement lié au taux de recommandation net parmi les visiteurs américains ayant déjà voyagé au Canada.	Mesures de référence de 2020 : 4 ^e en Californie 8 ^e en Floride 8 ^e à New York/dans le New Jersey 7 ^e au Texas 2024 : figurer parmi les cinq premiers dans les principaux marchés américains 2025 : figurer parmi les cinq premiers dans les principaux marchés américains	S. O.	Sondage (tous les six mois).

Voyages d'agrément (marchés étrangers)

RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	RETOMBÉES DU FINANCEMENT ANNONCÉ DANS LE BUDGET DE 2021	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À moyen terme : Les visiteurs à rendement élevé viennent au Canada.	Recherche de destinations canadiennes par rapport aux destinations concurrentes, une fois que les frontières seront rouvertes.	Mesures de référence de mai 2021 : -18 % en moyenne dans les marchés étrangers de DC (hors États-Unis) 2022 : Dépasse la mesure de référence des destinations concurrentes dans plus de la moitié de nos marchés 2023 : Dépasse la mesure de référence des destinations concurrentes dans plus de la moitié de nos marchés	2022 : augmentation de 3,9 % 2023 : augmentation de 1,0 %	Données industrielles exclusives (p. ex. Google, toutes les semaines).
À long terme : Les visiteurs à rendement élevé recommandent le Canada comme destination.	Classement lié au taux de recommandation net dans les marchés cibles ^a parmi les visiteurs ayant déjà voyagé au Canada.	Mesure de référence en 2019 : parmi les cinq premiers dans 85 % des marchés cibles 2024 : parmi les cinq premiers dans tous les marchés de DC 2025 : parmi les cinq premiers dans tous les marchés de DC	S. O.	Sondage (tous les six mois).
À long terme : L'économie du tourisme se développe grâce à l'accueil des visiteurs.	Taux de croissance des dépenses au Canada de visiteurs provenant des marchés de DC par rapport à leurs dépenses dans les pays concurrents.	Résultat de 2019 : 3,2 % 2024 : dépasse les taux de croissance de deux pays concurrents 2025 : dépasse les taux de croissance de deux pays concurrents	2024 : augmentation permettant de dépasser le taux de croissance d'un pays concurrent supplémentaire 2025 : augmentation permettant de dépasser le taux de croissance d'un pays concurrent supplémentaire	Statistique Canada, Banque du Canada, US Department of Commerce, Tourism Australia, VisitBritain (tous les ans); les pays de comparaison appliquent des méthodes semblables à celles du Canada pour faire le suivi des dépenses touristiques.

^a En Australie, en Chine, en France, en Allemagne, au Japon, au Mexique, au Royaume-Uni et dans les régions des États-Unis où Destination Canada est active.

Événements d'affaires				
RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	OBJECTIFS	PART DE LA CIBLE ATTRIBUABLE AU FINANCEMENT ANNONCÉ DANS LE BUDGET DE 2021	SOURCE DE DONNÉES/ MÉTHODE
À court terme : Cibler les décideurs qui réservent des événements d'affaires.	Nombre d'événements d'affaires futurs réservés par des organisations internationales.	Mesure de référence en 2020 : 341 2021 : 597 2022 : 805	2021 : S. O. 2022 : 68	Rapports sur le rythme de progression de Destination Canada (tous les mois).
	Valeur des événements d'affaires futurs réservés par des organisations internationales.	Mesure de référence en 2020 : 930 millions de dollars 2021 : 1,19 milliard de dollars 2022 : 1,38 milliard de dollars	2021 : S. O. 2022 : 40,8 millions de dollars	
À moyen terme : Cibler les décideurs qui réservent des événements d'affaires.	Nombre d'événements d'affaires futurs réservés par des organisations internationales.	Mesure de référence en 2020 : 341 2023 : 1 013 2024 : 1 157	2023 : 136 2024 : 140	
	Valeur des événements d'affaires futurs réservés par des organisations internationales.	Mesure de référence en 2020 : 930 millions de dollars 2023 : 1,58 milliard de dollars 2024 : 1,80 milliard de dollars	2023 : 81,7 millions de dollars 2024 : 143,8 millions de dollars	
À long terme : Le secteur des événements d'affaires se rétablit.	Dépenses de délégués américains et des autres délégués étrangers au Canada.	Mesure de référence en 2018-2019 : 646 millions de dollars 2024 : 646 millions de dollars 2025 : 679 millions de dollars	2024 : 60 millions de dollars 2025 : 33 millions de dollars	Données sur les dépenses provenant de Statistique Canada.

Partenariats			
RÉSULTAT	INDICATEUR DE RENDEMENT	CIBLE	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
À court terme, moyen terme et long terme : Alignement des partenaires.	Ratio de co-investissement des partenaires.	1:1 ^b	Suivi financier interne (tous les ans).

^b Les partenariats stratégiques définissent notre façon de travailler avec l'industrie pour favoriser le succès collectif, et nous continuons donc à veiller à nous aligner sur les priorités de nos partenaires et à mettre à profit leurs investissements. Cependant, nous sommes pleinement conscients que les partenaires du secteur du tourisme sont confrontés à d'importantes contraintes budgétaires qui persisteront au cours des prochaines années. Nous continuerons donc à surveiller le ratio d'investissement conjoint avec les partenaires, mais nous reconnaissons qu'il ne sera pas possible dans un avenir proche d'atteindre un ratio de 1:1 comme condition d'un financement supplémentaire dégagé dans le budget de 2017. Nous réexaminerons cet objectif, en consultation avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada, le ministère des Finances Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor, une fois que les budgets des partenaires se seront stabilisés.

Pilier : Expériences inoubliables

Rehausser la qualité des expériences touristiques concurrentielles sur la scène internationale et en augmenter le nombre

Comme il s'agit d'un nouveau rôle pour Destination Canada, les années 1 et 2 seront consacrées à organiser des consultations avec les intervenants portant sur une stratégie exhaustive de développement de destinations, à définir les rôles et responsabilités des intervenants et à évaluer le marché canadien en ce qui a trait aux expériences touristiques concurrentielles actuellement offertes sur la scène internationale. Les résultats, les indicateurs de rendement et les objectifs seront définis en vue du plan d'entreprise 2022-2026.

ANNEXE E : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Situation financière

La pandémie de COVID-19 a dévasté l'industrie mondiale du tourisme. Nous avons entrepris d'adapter rapidement tous les aspects de notre activité afin de contribuer à atténuer les conséquences négatives sur notre économie du tourisme. Les états financiers et les budgets du plan d'entreprise 2021-2025 reflètent cette réalité et ont été modifiés pour tenir compte de notre stratégie actualisée pour faire face au contexte actuel. Cette stratégie à court terme comprend une réduction des activités de marketing international et des dépenses liées aux événements dans nos marchés étrangers, et se concentre davantage sur les efforts de reprise au niveau national, l'analytique avancée et la diffusion large et rapide des renseignements de recherche.

Dans l'espoir d'accélérer les efforts de reprise de l'économie du tourisme et de compenser la forte baisse des contributions en espèces de nos partenaires, la direction a affecté 34,7 millions de dollars d'excédent accumulé à l'exercice 2021. Ces 34,7 millions de dollars s'ajoutent aux crédits parlementaires de base de 96,2 millions de dollars par an, soit un déficit ponctuel prévu de 34,7 millions de dollars pour 2021. De plus, comme annoncé dans le budget fédéral de 2021, le gouvernement affectera 100 millions de dollars sur trois exercices gouvernementaux au financement de campagnes de marketing nationales et internationales visant à aider les voyageurs à découvrir le Canada. Le budget supplémentaire pour 2021 sera utilisé principalement pour faire avancer les priorités stratégiques clés de la reprise. Les états financiers et les budgets du plan d'entreprise 2021-2025 reflètent l'estimation de la direction selon laquelle, si les frontières rouvrent en octobre 2021, la reprise complète des voyages internationaux au Canada devrait prendre jusqu'en 2025.

Comme indiqué ci-dessus, le plan d'entreprise 2021-2025 tient compte des crédits parlementaires de base de 96,2 millions de dollars par année, du financement ponctuel additionnel de 100 millions de dollars prévu au budget de 2021 et du financement ponctuel additionnel de 5 millions de dollars destiné à stimuler la croissance de l'économie du tourisme par une campagne de marketing nationale durant l'exercice gouvernemental se terminant le 31 mars 2020. Les crédits étaient de 100,2 millions de dollars en 2019, sont retombés à leur niveau de base de 95,7 millions de dollars en 2020 et sont passés à 117,4 millions de dollars en 2021.

Nous avons exposé dans le plan d'entreprise 2017-2021 notre stratégie de réduction des risques liés aux régimes de retraite. Demandant des évaluations actuarielles annuelles et une vérification des états financiers des régimes de retraite, et exigeant en plus d'autres frais réglementaires et droits de dépôt, le volet à prestations déterminées du régime de retraite agréé pour les employés canadiens était le régime qui coûtait le plus cher à maintenir, et c'était aussi le plus volatil sur le plan financier. Grâce à l'amélioration des conditions du marché en 2019, nos critères pour l'acquisition de rentes ont été remplis. Nous avons ainsi transféré l'actif et le passif du régime à prestations déterminées à un tiers.

L'ensemble de nos dépenses continues en services généraux représente moins de 10 % de nos charges totales. Ainsi, nous arrivons à consacrer directement la majeure partie de nos crédits parlementaires aux programmes de marketing et de ventes et de stratégie, d'analytique et de gestion des destinations, ainsi qu'aux efforts de reprise dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Hypothèses principales

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

- Nos crédits parlementaires de base restent inchangés à 96,2 millions de dollars, tandis que nous prévoyons étendre notre stratégie dans les domaines des données et de l'analytique, du développement des destinations et d'autres nouvelles initiatives.
- Le budget de 2021 prévoit un financement ponctuel de 100 millions de dollars sur trois exercices gouvernementaux pour aider les visiteurs à découvrir le Canada.
- L'acquisition de rentes pour le régime de retraite à prestations déterminées a eu lieu en 2019. L'incidence sur l'état des résultats est présentée séparément comme charge, au poste Incidence de la réduction des risques du régime à prestations déterminées. De plus, dans l'état de la situation financière, le poste Actif au titre des prestations constituées a considérablement diminué en raison du retrait de l'actif lié au régime.
- Nos budgets d'immobilisations comprennent des investissements peu élevés, mais cruciaux pour la mise à niveau des serveurs et d'ordinateurs portables en 2021.

État de la situation financière

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2019 à 2025

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 31 déc. 2019	Chiffres réels 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021	Chiffres prévus 31 déc. 2022	Chiffres prévus 31 déc. 2023	Chiffres prévus 31 déc. 2024	Chiffres prévus 31 déc. 2025
Actifs financiers							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	31 641	37 784	22 671	22 747	18 187	15 848	15 785
Créances							
Contributions des partenaires	1 617	1 306	-	238	477	715	954
Gouvernement du Canada	618	418	500	500	500	500	500
Autres	4	1	15	25	25	25	25
Placements de portefeuille	803	713	574	492	356	267	225
Actif au titre des prestations constituées	1 653	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450
	36 336	41 672	25 271	25 452	20 995	18 805	18 939
Passifs							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	14 333	3 427	18 439	18 702	14 328	12 221	12 437
Rémunération des employés	1 677	2 182	2 182	2 182	2 182	2 182	2 182
Gouvernement du Canada	81	75	157	157	157	157	157
Produits reportés	488	1 845	362	362	362	362	362
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail	580	482	382	283	184	85	-
Passif au titre des prestations constituées	5 435	3 749	3 585	3 503	3 421	3 339	3 257
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	164	164	164	164	164	164	164
	22 758	11 924	25 271	25 353	20 798	18 510	18 558
Actifs financiers nets	13 578	29 748	0	99	197	295	381
Actifs non financiers							
Immobilisations corporelles	1 721	1 136	1 026	758	486	245	218
Charges payées d'avance et autres actifs	1 413	5 697	884	884	885	885	884
	3 134	6 833	1 910	1 642	1 371	1 130	1 102
Excédent accumulé	16 712	36 581	1 910	1 741	1 568	1 425	1 483

Notre situation financière demeurera relativement stable pour la période de planification 2021-2025, à l'exception d'une diminution en 2021 de 25,2 millions de dollars de l'excédent cumulé par rapport à 2020. Cet excédent servira à financer nos nouvelles initiatives stratégiques ainsi que des activités de marketing et de ventes soutenues pendant les phases de reprise et de résilience dans un contexte marqué par la pandémie de COVID-19.

Actifs

Les actifs financiers devraient augmenter entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020, puis diminuer en 2021 en raison d'un décalage entre le calendrier des prélèvements de nos crédits parlementaires et les paiements pour les campagnes de marketing nationales menées par nos partenaires de l'industrie.

Passifs

Notre passif global devrait diminuer entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2025. Cette baisse résulte de la diminution du solde des comptes créditeurs, qui suivra la baisse des dépenses de marketing et de ventes au cours de la même période.

Excédent accumulé

Nous prévoyons dépenser la totalité de nos crédits parlementaires et des contributions en espèces des partenaires au cours des cinq prochaines années, en plus de constater des déficits annuels. Ces déficits représentent l'amortissement des immobilisations corporelles, des pertes actuarielles des régimes de retraite ainsi que des avantages incitatifs reportés relatifs au bail. La somme de ces charges et produits correspond au déficit total de l'exercice et est compensée par l'excédent accumulé des exercices précédents. Nous prévoyons utiliser la majeure partie de l'excédent accumulé pour améliorer le marketing en 2021, ce qui produira un déficit accru de l'exercice.

État des résultats

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)	Chiffres réels 2019	Chiffres réels 2020	Chiffres prévus 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025
Produits							
Contributions des partenaires	22 485	3 143	509	2 008	4 016	6 024	8 032
Autres	2 024	1 361	1 100	1 122	1 144	1 167	1 190
	24 509	4 504	1 608	3 130	5 160	7 191	9 222
Charges							
Marketing et ventes	110 096	67 567	136 787	140 104	101 559	84 385	86 163
Services généraux	7 830	7 712	8 925	9 686	9 888	9 305	9 508
Stratégie, analytique et gestion des destinations*	4 558	4 937	7 596	8 221	9 529	9 472	9 535
Amortissement des immobilisations corporelles	355	330	350	367	363	331	116
Incidence de la réduction des risques du régime à prestations déterminées**	8 936	-	-	-	-	-	-
	131 775	80 546	153 659	158 378	121 339	103 494	105 324
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(107 266)	(76 042)	(152 050)	(155 249)	(116 179)	(96 303)	(96 101)
Crédits parlementaires	102 221	95 666	117 395	155 080	116 005	96 160	96 160
Excédent (déficit) de fonctionnement	(5 045)	19 624	(34 655)	(169)	(174)	(143)	(59)
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	21 951	16 906	36 530	1 875	1 706	1 532	1 389
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	16 906	36 530	1 875	1 706	1 532	1 389	1 448
Ratio des charges de fonctionnement par rapport aux charges de marketing et de ventes***	8 %	12 %	7 %	7 %	10 %	11 %	11 %

* Afin d'assurer la cohérence de l'ensemble des données avec les estimations pour 2021 à 2025, les chiffres réels de 2019 et de 2020 ont été mis à jour pour refléter l'inclusion des dépenses en recherche, anciennement comprises dans les charges de marketing et de ventes, dans les charges liées à la stratégie, à l'analytique et à la gestion des destinations.

** Charge ponctuelle traduisant l'incidence du transfert des passifs du régime de retraite à prestations déterminées par l'acquisition de rentes couvrant toutes les prestations futures. Le budget de fonctionnement prévu pour 2019 comprend l'amortissement de pertes actuarielles de 1,3 million de dollars.

*** Les charges de fonctionnement incluent les dépenses de services généraux et celles de stratégie; les charges de marketing et de ventes incluent les dépenses en recherche, en développement des destinations, ainsi qu'en innovation, en recherche et en développement.

Produits

Crédits parlementaires

Notre financement provient principalement des crédits parlementaires du gouvernement du Canada, lesquels se chiffraient à 102,2 millions de dollars en 2019. Ces crédits ont atteint un niveau record en 2019, en raison d'un financement supplémentaire ponctuel de 3,0 millions de dollars destiné à accroître la promotion des événements et réunions d'affaires et à multiplier les initiatives de marketing touristique aux États-Unis.

En 2020, nos crédits parlementaires provenaient de deux 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 95,7 millions de dollars en 2019, également confirmé pour chaque année subséquente du cycle de planification. Ce financement de base correspond aux montants annoncés dans le budget fédéral de 2017 et à la hausse approuvée par le Conseil du Trésor pour les rajustements salariaux négociés;
- Le financement de 5 millions de dollars pour une campagne de marketing nationale au cours de l'exercice 2019-2020 du gouvernement.

Contributions des partenaires

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

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

Nous prévoyons une forte diminution des contributions en espèces pour la période 2020-2025, car nous nous attendons à ce que les restrictions de voyage liées à la COVID-19 aient des conséquences financières durables pour tous nos partenaires. Avant même la pandémie, plusieurs de nos partenaires traditionnels avaient connu des baisses de budget qui avaient réduit le capital disponible pour investir dans nos campagnes de marketing.

Charges

Les charges concordent généralement avec nos crédits, à l'exception de l'incidence ponctuelle de la réduction des risques du régime de retraite à prestations déterminées, présentée comme un poste distinct en 2019, et de l'utilisation de notre excédent accumulé en 2021 pour poursuivre nos campagnes de marketing nationales et nos nouvelles initiatives stratégiques.

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 2021-2025. Des changements dans les crédits parlementaires annuels et la baisse prévue des contributions en espèces des partenaires ont une incidence directe sur le niveau des charges et les ratios du marketing et des 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 2021-2025, en supposant que les crédits soient similaires.

Les services généraux devraient diminuer en 2020, puis augmenter en 2021-2025 pour inclure la portée plus large de nos nouveaux efforts stratégiques qui iront au-delà du marketing et des ventes. La formation demeure une priorité pour Destination Canada. L'objectif est de s'assurer que nous disposons d'une main-d'œuvre agile et performante, et d'offrir au personnel des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement : c'est un élément clé de notre proposition de valeur pour les employés afin de recruter et de retenir les talents et d'accroître l'engagement et l'autonomisation des employés. En outre, ces investissements s'imposent pour renforcer et moderniser notre

matériel informatique et notre cadre de contrôle interne, mais aussi pour optimiser nos processus de fonctionnement afin d'améliorer notre efficacité.

Amortissement

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

Incidence de la réduction des risques du régime de retraite

Dans le cadre de notre stratégie de réduction des risques liés aux régimes de retraite, nous avons transféré les risques futurs associés au régime de retraite à prestations déterminées des employés canadiens à une compagnie d'assurance. La totalité de la perte actuarielle non amortie est comptabilisée dans nos états financiers de 2019, l'année d'acquisition. L'incidence ponctuelle de cette transaction est reflétée dans l'état de la situation financière et l'état des résultats.

État des gains et pertes de réévaluation

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2019	Chiffres réels 2020	Chiffres prévus 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice	154	(194)	51	35	35	35	35
Gains non réalisés (pertes non réalisées) attribuables au cours du change	(194)	51	35	(35)	(35)	(35)	(35)
Montants reclassés dans l'état des résultats	(154)	194	(51)	35	35	35	35
Gains de réévaluation nets pour l'exercice	(348)	245	(16)	-	-	-	-
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) à la fin de l'exercice	(194)	51	35	35	35	35	35

État de la variation des actifs financiers nets

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2019	Chiffres réels 2020	Chiffres prévus 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025
Excédent (déficit) accumulé de l'exercice	(5 045)	19 624	(34 655)	(169)	(174)	(143)	59
Acquisition d'immobilisations corporelles	(386)	(57)	(240)	(100)	(90)	(90)	(90)
Amortissement des immobilisations corporelles	355	330	350	367	363	331	116
Cession nette d'immobilisations corporelles	-	4	-	-	-	-	-
	(31)	277	110	267	273	241	26
Effet de la variation des autres actifs non financiers							
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance	994	(3 976)	4 813	-	-	-	-
	994	(3 976)	4 813	-	-	-	-
Gains de réévaluation	(348)	245	(16)	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	(4 430)	16 170	(29 748)	98	99	98	85
Actifs financiers nets au début de l'exercice	18 008	13 578	29 748	0	99	197	295
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	13 578	29 748	0	99	197	295	381

État des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2019	Chiffres réels 2020	Chiffres prévus 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025
Activités de fonctionnement							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement	102 221	95 666	117 395	155 080	116 005	96 160	96 160
Contributions des partenaires	25 091	4 811	271	1 830	3 778	5 786	7 794
Autres produits	1 134	886	615	630	645	660	688
Intérêt	788	377	385	392	400	408	416
	129 235	101 740	118 667	157 934	120 829	103 015	105 059
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(115 202)	(80 982)	(117 112)	(139 505)	(106 733)	(87 792)	(87 163)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(14 863)	(14 893)	(16 550)	(18 334)	(18 699)	(17 560)	(17 909)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement	(830)	5 865	(14 994)	94	(4 604)	(2 338)	(13)
Activités d'investissement en immobilisations							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(386)	(57)	(240)	(100)	(90)	(90)	(90)
Activités de placement							
(Acquisition) cession de placements de portefeuille	(419)	90	139	83	135	89	42
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice	(348)	245	(16)	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice	(1 983)	6 143	(15 112)	77	(4 559)	(2 338)	(61)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	33 624	31 641	37 784	22 671	22 747	18 187	15 848
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	31 642	37 784	22 671	22 747	18 187	15 848	15 785

Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2019	Chiffres réels 2020	Chiffres prévus 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations							
Montants votés : exercice précédent							
Budget principal	95 656	100 666	95 666	96 160	96 160	96 160	96 160
Budget fédéral de 2021 (Aider les visiteurs à découvrir le Canada)	-	-	-	25 000	60 000	15 000	-
Budgets supplémentaires A et B	3 027	-	-	-	-	-	-
	98 683	100 666	95 666	121 160	156 160	111 160	96 160
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(73 212)	(76 750)	(71 750)	(93 479)	(127 399)	(87 244)	(72 244)
Montants constatés durant l'exercice en cours	25 471	23 916	23 916	27 681	28 761	23 916	23 916
Montants votés : exercice en cours							
Budget principal	100 666	95 666	96 160	96 160	96 160	96 160	96 160
Budget fédéral de 2021 (Aider les visiteurs à découvrir le Canada)	-	-	25 000	60 000	15 000	-	-
	100 666	95 666	121 160	156 160	111 160	96 160	96 160
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(23 916)	(23 916)	(27 681)	(28 761)	(23 916)	(23 916)	(23 916)
Montants constatés durant l'exercice en cours	76 750	71 750	93 479	127 399	87 244	72 244	72 244
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	102 221	95 666	117 395	155 080	116 005	96 160	96 160

Budget de fonctionnement

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2019	Chiffres prévus 2019*	Écart	Chiffres réels 2020	Chiffres prévus 2020	Écart	Chiffres prévus 2021
Contributions des partenaires	22 485	20 500	1 985	3 143	20 000	(16 857)	509
Autres produits	2 024	1 090	934	1 361	1 485	(124)	1 100
Coûts de fonctionnement							
Marketing et ventes	110 096	115 115	(5 019)	67 567	110 963	(43 396)	136 787
Stratégie, analytique et gestion des destinations	4 558	4 753	(195)	4 937	4 653	284	7 596
Services généraux	7 929	10 134	(2 205)	7 811	8 884	(1 073)	9 024
	122 583	130 002	(7 419)	80 315	124 500	(44 185)	153 408
Coût de fonctionnement net	(98 074)	(108 412)	10 338	(75 811)	(103 015)	27 204	(151 799)
Financé par :							
Crédits parlementaires	102 221	100 656	1 565	95 666	99 156	(3 490)	117 395
Excédent (déficit) net	4 147	(7 756)	11 903	19 855	(3 859)	23 714	(34 404)

* Incluent les rajustements actuariels apportés au régime de retraite qui ne sont pas inclus dans les colonnes « Chiffres réels 2019 », « Chiffres estimés 2020 » et « Chiffres prévus 2021 ».

On anticipe que les contributions en espèces des partenaires diminueront considérablement par rapport à 2019 en raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions de voyage en vigueur pendant la majeure partie de 2020 et qui devraient se poursuivre en 2021. Cette diminution supplémentaire des contributions en espèces entraîne une baisse des dépenses de marketing et de ventes par rapport au plan et aux exercices précédents. Nous prévoyons un écart significatif de 84 % entre le plan initial pour 2020 et nos plus récentes estimations. En outre, les coûts des services généraux sont estimés à 1,3 million de dollars de moins que prévu en 2020 en raison d'une réduction des charges de fonctionnement engendrée par la COVID-19 (c.-à-d. les frais de voyage et d'accueil, la formation, les services professionnels et les frais de bureau).

Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2019	Chiffres prévus 2019	Chiffres réels 2020	Chiffres prévus 2020	Chiffres prévus 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025
Immobilisations corporelles									
Améliorations locatives et désaffectation	144 000	275 000	-	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Mobilier de bureau	97 000	105 000	-	5 000	15 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Matériel informatique et logiciels	145 000	70 000	57 000	120 000	210 000	80 000	70 000	70 000	70 000
Total	386 000	450 000	57 000	140 000	240 000	100 000	90 000	90 000	90 000

L'année 2020 devrait inclure quelques dépenses modestes en immobilisations, pour mettre à jour le matériel informatique et les logiciels afin que le personnel puisse travailler efficacement à domicile. Dans le plan quinquennal couvrant la période 2021-2025, les dépenses en immobilisations comprennent également la mise à niveau de nos serveurs au siège social en 2021, mais aucun autre investissement supplémentaire n'est prévu.

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

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2019	Chiffres réels 2020	Chiffres prévus 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023	Chiffres prévus 2024	Chiffres prévus 2025
Voyages							
Activités opérationnelles	4 379 664	812 382	701 476	4 598 000	4 690 000	4 180 000	4 264 000
Principaux intervenants	187 176	18 135	47 447	311 000	317 000	283 000	289 000
Gouvernance interne et formation	198 649	48 964	39 666	260 000	265 000	236 000	241 000
Accueil	763 603	72 311	145 543	954 000	973 000	867 000	884 000
Conférences	55 796	24 821	13 578	89 000	91 000	81 000	83 000
Total	5 584 888	976 613	947 710	6 212 000	6 336 000	5 647 000	5 761 000

Principales méthodes comptables

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

a) Crédits parlementaires

Notre financement provient majoritairement du gouvernement du Canada, sous forme de crédits parlementaires. Les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base et les dépenses en immobilisations sont considérés comme étant non affectés et sont comptabilisés à titre de produits lorsque les crédits sont autorisés et satisfont à tous les critères d'admissibilité. Les crédits parlementaires employés pour financer les initiatives ponctuelles, comme le programme *Accueillir l'Amérique*, 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 sur la durée effective du contrat ou au moment où se déroule l'activité de marketing. Les contributions de partenaires obtenues aux fins d'activités à venir sont comptabilisées à titre de produits reportés.

c) Autres produits

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

d) Conversion des devises

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

e) Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

f) Placements de portefeuille

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

g) Charges payées d'avance

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

h) Immobilisations corporelles

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

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

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

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

i) Produits reportés

Les produits reportés consistent en contributions des organismes partenaires et en crédits affectés du gouvernement du Canada. Les contributions reçues des organismes partenaires sont comptabilisées à titre de produits reportés jusqu'au moment où a lieu l'activité de marketing ou l'événement auquel elles se rapportent. Les crédits affectés reçus du gouvernement du Canada sont comptabilisés à titre de produits reportés jusqu'à ce que soient satisfaits les critères et les stipulations qui ont donné lieu au passif. Au 31 décembre 2019 et 2018, le solde des produits reportés se compose uniquement de contributions reportées d'organismes partenaires.

j) Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail

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

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

Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations se composent des coûts de désaffectation de divers locaux loués. Destination Canada comptabilise 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 a pris fin le 30 décembre 2017, date à laquelle a pris effet un gel des prestations et des services des participants au régime. Nous cotisons annuellement à certains régimes de retraite, et les cotisations sont établies par une évaluation actuarielle des montants nécessaires pour que 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. Aux fins du calcul du rendement attendu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués selon la valeur de marché.

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

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

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. S'il ne reste plus d'employés actifs, les gains et les pertes actuariels sont entièrement amortis dans l'exercice suivant. Pour 2019, la DMERCA a été évaluée à 5,6 ans (6,6 ans en 2018) pour le régime de retraite agréé des employés de la CCT (RRA), à 0,0 an (0,0 an en 2018) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 15,5 ans (15,4 ans en 2018) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 21 ans (21 ans en 2018) pour le régime d'avantages postérieurs au départ à la retraite, à 12 ans (12 ans en 2018) pour les indemnités de départ et à 14 ans (14 ans en 2018) 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 créditeurs et charges à payer. Les actifs et les passifs financiers sont évalués au coût amorti, ce qui se rapproche de leur juste valeur.

n) Incertitude d'évaluation

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

o) Opérations entre apparentés

En vertu du principe de la propriété commune, nous sommes apparentés à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Nos opérations avec ces entités sont effectuées dans le cours normal des activités et sont comptabilisées à la valeur d'échange.

Les apparentés comprennent également les principaux dirigeants qui ont le pouvoir de planifier, de diriger et de contrôler les activités de l'organisme ainsi que les membres de leur famille proche. Nous avons déterminé que nos principaux dirigeants sont les membres du conseil d'administration et les employés de direction à l'échelon de vice-président principal et aux échelons supérieurs.

p) Contributions en nature des partenaires

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

q) Opérations interentités

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

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

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

ANNEXE F : GESTION DU RISQUE

Survol

Contexte

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

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

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

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

Approche et critères

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

- Nous évaluons notre **goût du risque** en fonction de la quantité et du type de risques que nous sommes prêts à accepter dans la poursuite de nos grands objectifs. Bien que nous n'ayons pas produit de déclaration sur le goût du risque, la direction a un goût du risque modéré en ce qui concerne l'accomplissement de notre mandat.
- Nous déterminons notre **tolérance au risque**, qui reflète notre goût du risque pour un risque en particulier. Il n'a pas été défini en raison de la maturité du programme de gestion des risques d'entreprise, du contexte lié à la COVID-19 et de l'évolution du modèle opérationnel. Cela dit, nous avons une faible tolérance au risque pour ce qui est des opérations financières, étant donné les contrôles financiers internes étendus que nous utilisons.

- Nous avons élaboré une échelle à trois niveaux (élevé/moyen/faible) pour **évaluer l'impact et la probabilité des risques**. Les descriptions et les critères d'évaluation des risques sont présentés ci-après. Conformément aux pratiques exemplaires préconisées par notre conseiller externe, nous évaluons et signalons les risques sur la base du « risque résiduel », c'est-à-dire après avoir pris en compte les activités d'atténuation. La communication du risque résiduel est jugée appropriée, compte tenu du niveau de compréhension de nos risques requis par nos intervenants internes et externes dans l'élaboration de nos objectifs stratégiques, de la maturité de notre processus de gestion des risques d'entreprise et de la taille de notre organisme. Le risque inhérent est pris en compte dans l'élaboration de notre plan d'audit interne fondé sur les risques.

Surveillance des risques

Le processus officiel d'évaluation des risques est mené annuellement. Toutefois, la direction prévoit examiner l'évolution des risques et évaluer les progrès des plans d'action d'atténuation de façon périodique tout au long de l'année.

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

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

POIDS DE L'IMPACT	DESCRIPTION	DEGRÉ DE PROBABILITÉ	DESCRIPTION
Élevé	Le risque aurait un impact négatif de taille avec des conséquences importantes pour Destination Canada (p. ex. l'incapacité totale de fonctionner) et nos clients, les relations avec l'actionnaire ou les intervenants, le budget et les opérations financières, les opérations internes et l'apprentissage et la croissance.	Élevé	Il est quasiment certain que le risque se produise (75 % de probabilité ou plus). Il est possible que le risque se produise fréquemment.
Moyen	Le risque aurait un impact négatif sur Destination Canada. Ses conséquences limiteraient notre capacité à fonctionner de manière efficace et efficiente.	Moyen	Il est possible que le risque se produise (25 % à 75 % de probabilité). Il est peu probable que le risque se produise plus d'une fois.
Faible	Le risque aurait un impact minime ou négligeable sur Destination Canada. Ses conséquences seraient mineures ou réparables.	Faible	Il est peu probable que le risque se produise (25 % de probabilité ou moins). Il est vraiment très peu probable que le risque se produise.

Répercussions de la COVID-19

Après cinq années de forte croissance et un positionnement en 2019 pour une autre décennie de solides perspectives de croissance, l'industrie mondiale du tourisme a été dévastée en 2020 par les restrictions sanitaires et de voyage imposées en raison de la pandémie de COVID-19. Les petites et moyennes entreprises du secteur touristique ont été particulièrement touchées, et le retour au niveau d'avant la pandémie sera lent et difficile. Cela a également eu un impact sur le profil de risque de notre organisme. Ainsi, trois nouveaux risques (la pandémie, la confiance des intervenants et la réorientation stratégique) ont été repérés et ajoutés à la liste de nos risques stratégiques pour faire face à la situation désastreuse actuelle du secteur touristique.

D'autres facteurs qui échappent à notre contrôle pourraient également ralentir la reprise du secteur, comme la date et le processus de réouverture des frontières, les vaccins acceptés pour l'entrée au Canada, la concurrence internationale en matière d'accès aérien, l'appauvrissement de l'offre de produits causée par les fermetures d'entreprises et la pénurie de main-d'œuvre causée par la réorientation des travailleurs vers d'autres domaines. Tous ces facteurs échappent à notre contrôle, mais nous surveillons leurs effets attentivement.

Risques et réponses aux risques

Risques autres que financiers








Risque résiduel élevé



Risque résiduel moyen



Risque résiduel faible

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET GÉOPOLITIQUE MONDIALE	2021 : 	2019 : 
<p>L'économie mondiale et diverses économies du monde, dans les marchés où nous investissons, pourraient subir un important ralentissement de leur croissance, des bouleversements dans leur paysage politique, le contrecoup des changements climatiques, un événement sanitaire mondial, ou encore des perturbations sur le plan de la sécurité qui nuiraient aux voyages vers le Canada et à l'intérieur du pays.</p> <p>Mesures d'atténuation : Nous nous appuyerons sur la recherche et l'analyse de données pour prendre des décisions sur les occasions les plus prometteuses pour le Canada au niveau national et international. Nous travaillerons en étroite collaboration avec nos partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux pour assurer l'harmonisation. Nos décisions seront éclairées par l'expérience de nos partenaires. Nous réaffecterons les fonds en fonction des conditions. Nous soutiendrons l'industrie en lui fournissant de la recherche, des renseignements, des outils, des ressources liées aux médias et des occasions de vente, afin de l'aider à traverser cette crise et à maintenir les entreprises en activité pendant cette période critique.</p>		
PANDÉMIE	2021 : 	2019 : S.O.
<p>Il existe un risque que nous ne soyons pas en mesure de faire efficacement la promotion du Canada dans la « nouvelle normalité », en raison de la perturbation de la demande pour des voyages intérieurs et internationaux causée par la pandémie de COVID-19. Le Canada devra affronter une concurrence internationale féroce pour attirer les visiteurs une fois les frontières rouvertes ainsi qu'une diminution de l'infrastructure, des talents, des capacités et des systèmes visant à assurer le déplacement des visiteurs en raison de l'interruption liée à la pandémie.</p> <p>Mesures d'atténuation : Nous ne serons pas en mesure d'atténuer certains éléments de ce risque. En effet, certains facteurs, comme le nombre de cas de COVID-19, les nouveaux variants, la vaccination, la réouverture des frontières et les restrictions concernant les déplacements, échappent à notre contrôle. Le financement unique de 100 millions de dollars sur trois exercices du gouvernement annoncé dans le budget 2021 pour aider les visiteurs à découvrir le Canada nous aidera à cibler les voyageurs à valeur élevée et à stimuler la demande auprès des visiteurs étrangers et du pays.</p>		
CONFIANCE DES INTERVENANTS	2021 : 	2019 : S.O.
<p>Il existe un risque que notre capacité à soutenir une industrie touristique canadienne dynamique et rentable ne réponde pas aux attentes des intervenants, ce qui nuirait à notre réputation.</p> <p>Mesures d'atténuation : Nous avons élaboré une approche en trois phases pour gérer la crise liée à la COVID-19 : notre plan de réponse, reprise et résilience. Destination Canada et ses partenaires tirent des leçons de la crise et remodelent leur travail pour intégrer la résilience à leur mandat. Grâce aux données et aux analyses, nous ajustons nos plans pour utiliser les ressources de la manière la plus efficace possible. Nous avons renforcé la diffusion de renseignements à nos partenaires et à l'industrie afin de tenir tout le monde informé. Nous avons élargi nos contacts avec les associations nationales représentant l'économie du tourisme afin de nous assurer que nous avons la meilleure vision possible du secteur. En tout temps, nous prenons des décisions dans notre domaine qui permettront à l'industrie de se rétablir aussi rapidement que les conditions le permettent.</p>		
RÉORIENTATION STRATÉGIQUE	2021 : 	2019 : S.O.
<p>Il existe un risque que notre stratégie change et que le financement et les ressources nécessaires à l'exécution ne soient pas alignés pour réaliser efficacement notre mandat. Notre dépendance à l'égard des partenaires dans le contexte du développement des destinations et du mandat plus large entraîne des difficultés pour atteindre les objectifs et gérer les relations.</p> <p>Mesures d'atténuation : Nous avons élaboré une stratégie depuis la base, qui intègre le développement des destinations et d'autres occasions dans la planification de l'entreprise. Des ressources ont été affectées en conséquence et seront ajustées afin que ces occasions puissent être pleinement exploitées. La réalisation du potentiel du développement des destinations nécessitera une coordination étroite avec de nombreux acteurs indépendants. Les mécanismes de coordination du gouvernement du Canada seront massivement utilisés afin de gagner du terrain et d'obtenir un alignement, si les conditions le permettent. Le développement des destinations est une responsabilité partagée entre nous et d'autres, notamment les agences de développement régional.</p>		



Risque résiduel élevé



Risque résiduel moyen



Risque résiduel faible

EFFICACITÉ DU MARKETING

2021 : 2019 :

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

Mesures d'atténuation : Collectivement avec nos partenaires, nous nous efforcerons de surmonter les défis et de renforcer nos capacités de marketing numérique et stratégique. Nous poursuivrons l'analyse et le partage des données pour mieux mesurer les résultats de nos efforts combinés de marketing.

MESURE DU RENDEMENT

2021 : 2019 :

Il est possible que nous ne puissions mesurer l'incidence, l'efficacité et les résultats de nos activités de marketing, y compris l'utilisation de nouvelles technologies de communication marketing, d'une manière qui soit pertinente pour nos divers intervenants.

Mesures d'atténuation : Nous continuerons d'utiliser les toutes dernières 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.

GESTION DES CHANGEMENTS

2021 : 2019 :

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

Mesures d'atténuation : Nous miserons sur la formation, les occasions d'enrichissement au travail et l'amélioration de la communication avec le personnel. Pour ce faire, nous veillerons à la circulation rapide et efficace de l'information par l'entremise d'assemblées internes, de notre bulletin d'information interne, de notre page intranet et de réunions d'équipe, afin de nous assurer que tout le personnel comprend notre nouvelle stratégie et sait comment mettre en œuvre nos projets prioritaires. Nous continuerons de moderniser notre approche de dotation et d'actualiser nos plans de relève à l'échelon des gestionnaires afin d'assurer une continuité ininterrompue des activités lorsque d'importants postes de direction deviennent vacants.

GESTION DES PARTENARIATS ET DES RELATIONS

2021 : 2019 :

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

Mesures d'atténuation : Nous continuerons à tirer parti des relations solides que nous entretenons avec divers partenaires et nous chercherons à rendre nos relations toujours plus bénéfiques grâce à des renseignements, des produits et des services. Nous chercherons à obtenir un retour d'information utile pour vérifier que nous répondons bien aux besoins de nos partenaires.

Risque financier

DEVISE

2021 : 2019 :

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

Mesures d'atténuation : Nous 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. De plus, nous travaillons avec nos grands fournisseurs pour gérer le risque en fixant des taux de change avant chaque mois afin de réduire la fluctuation de la valeur de nos opérations en devises étrangères.

ANNEXE G : RESPECT DE LA LOI ET DES POLITIQUES

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

Directives de santé publique

Depuis le début de la pandémie, nous avons adopté un rôle proactif pour rester informés et suivre les conseils des autorités de santé publique locales et fédérales. Nous avons pris en compte et continuerons de prendre en compte les directives de santé publique dans tous nos programmes et activités opérationnelles, y compris le retour au travail et les événements de l'industrie, afin de préserver la santé et la sécurité de notre personnel et des autres personnes avec lesquelles nous pouvons entrer en contact.

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

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

Chaque année, nous déposons au Parlement un rapport sur l'application de chacune de ces lois. Nos derniers rapports, remis en août 2020, portaient sur l'exercice gouvernemental 2019-2020.

Loi sur les conflits d'intérêts

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

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

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

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

Loi sur les langues officielles

Chaque année, nous remettons un rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor et à Patrimoine canadien sur le travail que nous menons pour nous conformer à nos obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Notre dernier rapport, remis en septembre 2020, portait sur l'exercice gouvernemental 2019-2020.

Par ailleurs, nous nous employons à exécuter – tout en mesurant les progrès accomplis – un plan d'action en matière de langues officielles qui vise la promotion de la dualité linguistique et le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Accords commerciaux

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

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

Aider les Canadiens durant la pandémie

Notre campagne d'automne et d'hiver 2020-2021 contribuera à redonner aux Canadiens la confiance nécessaire pour voyager, à mesure que les restrictions seront levées, et aidera à préparer les entreprises canadiennes à accueillir de nouveau des visiteurs. La campagne mettra en lumière les mesures extraordinaires de santé et de sécurité prises par les entreprises touristiques pour assurer la sécurité des clients, du personnel et des communautés. En parallèle, la campagne soutiendra le redémarrage du secteur du tourisme, en donnant aux entreprises un coup de pouce supplémentaire pour rouvrir en toute sécurité et ramener les emplois perdus.

Transparence et gouvernement ouvert

Toujours fidèles aux principes de transparence et de saine gouvernance, nous faisons état ouvertement de nos activités et de nos dépenses sur notre site Web institutionnel. On peut citer à cet égard la publication de rapports annuels sur l'exécution des obligations découlant de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée que nous avons effectuées et d'un état trimestriel des frais de voyage et d'accueil du président du conseil, du président-directeur général et de l'équipe de la haute direction.

Diversité et inclusion

Nous reconnaissons qu'un effectif et une équipe de direction diversifiés représentant une multiplicité de points de vue et de cultures favorisent l'innovation et augmentent l'engagement. La représentation des minorités visibles, des femmes en général et des femmes occupant un poste de cadre en particulier dans nos rangs dépasse celle de la fonction publique et les moyennes de la population générale. L'examen général à venir de notre culture d'entreprise, de nos activités auprès des consommateurs, de nos processus internes et de nos rapports avec nos partenaires sous l'angle de la diversité et de l'inclusion nous donnera une idée des domaines à améliorer et nous aidera à façonner les pratiques d'embauche, les processus d'entreprise et le développement du leadership futurs.

Lieu de travail sûr

Nous pensons que tout le personnel a le droit de travailler dans un environnement exempt de discrimination, de harcèlement et de violence. Nous nous engageons à faire tous les efforts raisonnables pour qu'aucun membre du personnel ne soit victime de harcèlement ou de violence et à fournir un environnement de travail dans lequel tout le personnel est traité avec dignité et respect.

En réponse au nouveau règlement fédéral entré en vigueur en 2021, intitulé *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*, nous réviserons notre politique et nos processus de prévention du harcèlement et de la

violence en milieu de travail afin d'en assurer la conformité à la loi. Nous avons créé un comité chargé du milieu de travail pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de mesures préventives visant à atténuer le risque de harcèlement et de violence sur le lieu de travail et pour soutenir l'élaboration d'un programme de formation du personnel.

Accessibilité

En 2019, le gouvernement du Canada a lancé sa toute première stratégie d'accessibilité pour supprimer et prévenir les obstacles sur le lieu de travail pour les personnes en situation de handicap. Nous examinerons la législation applicable afin d'évaluer comment nous pouvons favoriser l'avancement de cette priorité fédérale. En particulier, l'un des objectifs de cette stratégie étant de rendre les technologies de communication utilisables par tous, l'un des domaines d'intervention pourrait être la révision des pratiques exemplaires et l'examen des moyens d'améliorer l'accessibilité de nos canaux en ligne.

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

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

Du point de vue de la gouvernance, l'ACS+ entre dans l'examen de la composition de notre conseil, où est prise en compte notamment la représentation des régions. Cette information est régulièrement communiquée au conseil, qui s'en sert pour ses recommandations au ministre concernant les nominations.

Autochtones

Nous travaillons depuis longtemps avec l'Association touristique autochtone du Canada (ATAC) pour mettre en commun nos connaissances, notre expertise et nos renseignements sur les marchés. Vers la fin de 2018, nous avons renouvelé l'accord afin que les entreprises touristiques autochtones continuent de profiter de nos programmes, services et partenariats de marketing. En particulier, cet accord sert à mettre en valeur les expériences touristiques autochtones dans le marketing d'Événements d'affaires Canada, à proposer aux médias et aux professionnels des voyages des expériences autochtones prêtes à exporter, et à améliorer l'accès aux études et données mondiales sur les marchés.

En 2020, en réponse aux effets dévastateurs et durables de la pandémie sur l'industrie canadienne du tourisme, nous avons réorienté des fonds de marketing vers des organismes de marketing provinciaux et territoriaux et vers l'ATAC afin de mettre en œuvre des programmes de marketing locaux encourageant les Canadiens à voyager au pays. Les fonds accordés à l'ATAC, en particulier, étaient essentiels pour soutenir la reprise de l'industrie touristique autochtone partout au Canada.

Développement durable

Au fil des ans, nous avons mis en place plusieurs mesures écoresponsables; nous avons entre autres déménagé le siège social dans des bureaux dont l’empreinte écologique est moindre et qui sont faciles d’accès en transport en commun. Nous avons doté ces bureaux d’installations de recyclage et de collecte de déchets organiques, et un recours accru au marketing numérique s’est traduit par une réduction notable du volume d’imprimés. En 2020, comme beaucoup d’autres organisations, nous avons fortement réduit notre empreinte carbone en raison de la pandémie, qui nous a conduits à passer au télétravail et à remplacer de nombreux événements en personne nécessitant des déplacements par des événements en ligne.

À l’avenir, nous explorerons d’autres possibilités de promouvoir et de faciliter des choix et des actions écologiquement durables pour réduire les déchets et la consommation.

ANNEXE I : CONSÉQUENCES DE LA COVID-19 ET MESURES

Conséquences sur le fonctionnement interne

Dès les premiers jours de la pandémie mondiale, nous avons entrepris d'adapter rapidement tous les aspects de notre fonctionnement.

- En prévision d'un confinement national, nous avons formé un groupe de travail interne ayant pour mandat d'assurer la continuité des activités, de veiller à l'état de préparation technologique, de déployer des communications d'urgence pour le personnel et d'envisager les ressources nécessaires pour soutenir le personnel.
- Afin de préserver la santé de notre personnel et conformément aux ordonnances de santé publique, nos bureaux dans le monde entier ont été fermés, et tout le personnel est passé au télétravail.
- Nous avons fourni au personnel des technologies supplémentaires et la formation connexe pour l'aider à travailler à distance.
- Nous avons modifié les processus opérationnels pour les adapter au nouvel environnement.
- Nous avons introduit de nouveaux outils pour tenir le personnel fréquemment informé, connecté et engagé.
- Nous avons accordé une plus grande importance au bien-être des employés, notamment à la santé mentale et aux liens sociaux avec les collègues dans un environnement virtuel.
- Nous avons nettement augmenté la fréquence des communications internes et avec le conseil d'administration :
 - la réunion regroupant tout le personnel est passée de trimestrielle à mensuelle;
 - la réunion regroupant l'équipe de direction est passée d'hebdomadaire à quotidienne pour guider le fonctionnement;
 - le contact entre la PDG et la présidence du conseil d'administration est devenu hebdomadaire.
- Nous avons aidé les gestionnaires pour qu'ils puissent relever efficacement les défis de la gestion virtuelle des équipes dans un contexte de télétravail prolongé.
- Nous avons temporairement redéployé une partie du personnel vers des secteurs d'activité à forte demande, notamment la recherche et les communications institutionnelles.
- Onze postes de l'organisme qui ne pouvaient pas être redéployés dans des secteurs à forte demande ont été supprimés.
- Nous avons revu à la baisse de nombreux contrats liés à nos programmes et opérations, notamment avec nos agents généraux des ventes dans nos marchés étrangers.
- Nous élaborons des plans de réintégration pour tous nos bureaux.
- Nous examinerons tous les besoins opérationnels à long terme de notre organisme, y compris notre modèle de co-investissement, notre infrastructure technologique, l'empreinte de nos bureaux à l'échelle internationale et les besoins de notre personnel.

Mesures liées aux activités de programmes

Nous avons adopté une approche de réponse et de reprise par phases pour atténuer les conséquences négatives sur notre économie du tourisme. Nous avons pris des mesures importantes pour renforcer la demande touristique locale et soutenir les entreprises dans tout le pays.

- Nous avons immédiatement interrompu nos activités de marketing international.
- Nous avons évalué les conséquences à court et à long terme de la COVID-19 sur l'industrie et l'économie du Canada.
- Nous avons répondu aux besoins urgents d'information de l'industrie dans son ensemble et aux besoins grandissants de renseignements pouvant éclairer les décisions du gouvernement.
- Nous avons rapidement élargi notre base de recherches pour repérer dans les comportements des consommateurs et de l'industrie des signes permettant d'estimer quand, où et à quel rythme les voyages et le tourisme reprendront.
- Nous avons mené des recherches internationales pour déterminer comment la promotion du tourisme pouvait reprendre après une pandémie et avons appris qu'une approche par étapes commençant par des voyages hyper locaux était l'option la plus viable pour la reprise.
- Nous avons lancé une série de vidéos de conseils et astuces en matière de marketing numérique afin d'aider les entreprises touristiques canadiennes à continuer de susciter l'intérêt des voyageurs et à rester au premier plan, alors que les voyages restent en grande partie suspendus.
- Pour soutenir le marché des voyages intérieurs, nous avons créé un programme national afin de commencer à redonner confiance aux Canadiens pour qu'ils voyagent au pays, au moment opportun.
- Nous avons créé une carte interactive du Canada afin de fournir des renseignements actualisés sur les endroits où les voyageurs peuvent se rendre et sur les restrictions de déplacement en vigueur dans chaque province et territoire.
- Comme nos partenaires étaient en difficulté financière et que les recherches indiquaient que la promotion des voyages hyper locaux était la première étape nécessaire à la reprise, nous avons établi un nouveau partenariat avec les organismes de marketing provinciaux et territoriaux et l'Association touristique autochtone du Canada pour offrir des programmes de marketing dirigés à l'échelle locale, encourageant les Canadiens à voyager au pays. Dans le cadre de ce partenariat, en 2020-2021, nous réorientons 31,4 millions de dollars précédemment affectés aux efforts de marketing international pour soutenir la relance au sein des communautés du Canada.
- Nous avons changé d'angle pour nous concentrer sur le marché intérieur et avons lancé une série de webinaires pour transmettre des connaissances précieuses aux conseillers de voyages canadiens qui n'ont pas l'habitude de vendre des destinations canadiennes à leurs clients.