

REBÂTIR : SUR LA VOIE DE LA REPRISE

RAPPORT
ANNUEL
2022

TABLE DES MATIÈRES

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

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

RÉFÉRENCE DE PUBLICATION

Photos

Destination BC/Henrik Nilsson (4); DC : Moncton, Nouveau-Brunswick (5 bas de la page); Destination Ontario/Pierre : Niagara Falls (5 haut de la page); Darren Roberts (6); Tourisme Montréal/Aïson Slattery (7 gauche); Destination Toronto (7 droite); Northern BC Tourism/Andrew Strain (8); Destination Ontario (10 gauche); Destination Ontario : parc provincial Quetico (11 droite); Destination Vancouver/Hubert Kang (13 haut de la page); Travel Alberta (13 droite); Tourism Montréal/Mathieu Dupuis (14); Travel Alberta (15); DC : Squish Studio, Île Fogo, Terre-Neuve-et-Labrador (16); Travel Manitoba/May Contain Studio (17 gauche); Northern BC Tourism/Shayd Johnson: Haida Gwaii (17 droite); Travel Alberta : Stampede de Calgary (17 droite); Bonjour Québec/Raphael Ouellet (18); Tourisme Montréal/Sylvie Li @ shoot Studio (19) Tourisme Montréal/Eva Blue (21); Newfoundland and Labrador Tourism : fjord de l'étang Western Brook, parc national du Gros-Morne (22); Northern BC Tourism/Shayd Johnson (23); Tourisme Montréal/Susan Moss : « Tower of Songs », El Mac & Gene Pendon (24); JP Media Works, avec l'aimable autorisation de Voyage Manitoba (27); Bonjour Québec/Gaëlle Leroyer (41); Battle Harbour Historic Trust (42); Destination Vancouver/Suzanne Rushton (43 gauche); Newfoundland and Labrador Tourism/Barrett & MacKay Photo : Iceberg à Crow Head (44); Travel Alberta : lac Louise (45).

Publié par

© Destination Canada,
mars 2023

Message de la présidente-directrice générale

Après les perturbations profondes qu'a subies notre secteur, le redémarrage et la reconstruction se sont avérés plus difficiles que beaucoup d'entre nous l'avaient imaginé. Certaines entreprises qui se trouvaient déjà en situation précaire peinent maintenant à reprendre le cours normal de leurs activités et à attirer la main-d'œuvre. D'autres s'efforcent toujours de s'adapter à l'évolution des préférences des consommateurs et à un lent retour des voyageurs d'affaires et des voyageurs d'agrément étrangers.

LE TOURISME, PREMIER SECTEUR D'EXPORTATION DE SERVICES DU CANADA EN 2019, EST UN PUISSANT CONTRIBUTEUR ÉCONOMIQUE. EN 2019, IL A GÉNÉRÉ DES RECETTES DE PLUS DE 105 MILLIARDS DE DOLLARS ET A AJOUTÉ PLUS DE 45 MILLIARDS DE DOLLARS AU PRODUIT INTÉRIEUR BRUT DU PAYS. IL EST ÉGALEMENT À L'ORIGINE D'UN EMPLOI SUR DIX.

Les exploitants d'entreprises touristiques et les voyageurs n'ont pas non plus été épargnés par les conséquences persistantes de la pandémie et ont dû surmonter une série d'obstacles en 2022, que ce soit l'annulation de vols, la perte de bagages, la réduction des niveaux de service ou la hausse des coûts. Pour notre part, à Destination Canada, nous avons révisé nos plans à maintes reprises pour stimuler la croissance des recettes à court terme, tout en entamant une nouvelle démarche afin de renforcer la résilience du secteur à long terme.

Mais après trente longs mois d'incertitude permanente, le Canada est enfin sur la voie de la reprise.

Bien qu'elle s'effectue à un rythme inégal dans les différentes régions du pays, la reprise de notre industrie va bon train. La capacité aérienne dans la majorité de nos marchés cibles est maintenant à plus de 80 % de son niveau de 2019. On prévoit désormais que les voyages d'agrément atteindront de nouveau leurs valeurs pré-pandémiques d'ici 2024, quoiqu'il existe de grands écarts entre nos neuf marchés étrangers. Et même si les événements d'affaires, les pistes et les activités de vente sont toujours à la traîne par rapport à 2019, ils ont atteint leur niveau le plus élevé depuis le début de la pandémie et nous travaillons d'arrache-pied pour qu'ils retrouvent leurs niveaux pré-pandémiques d'ici 2026.

Nous sommes témoins d'un retour progressif des voyages.

Le secteur se remet graduellement des perturbations et s'apprête à renaître. Malgré l'éventualité d'une récession plus étendue en 2023, les chefs de file de l'industrie s'attendent à ce que le tourisme échappe à ce ralentissement. L'occasion de croissance pour le Canada et ses entreprises touristiques est donc solide, mais elle s'accompagne d'un environnement concurrentiel mondial où les destinations doivent se livrer une lutte féroce pour attirer les voyageurs.

Depuis la réouverture de nos frontières, nous cherchons tous les moyens de garder le Canada bien présent dans l'esprit des voyageurs dans l'immédiat et d'accroître la compétitivité de notre pays à long terme. Nous travaillons avec des partenaires partout au pays et dans nos grands marchés étrangers pour nourrir l'imagination des

voyageurs, stimuler les recettes, rétablir les liaisons aériennes et préparer une ère nouvelle dans le secteur du voyage – une ère où le tourisme est source de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et enrichit la vie de nos invités. Afin de réaliser cette aspiration, nous devons faire des choix audacieux pour cibler les bons publics, promouvoir les bonnes saisons et former les bons partenariats, et pour trouver des façons de rehausser la marque Canada en tant que destination, de renforcer notre rôle dans le développement des destinations et de fournir des renseignements plus précis aux entreprises touristiques, à la communauté du tourisme dans son ensemble et aux gouvernements.

Je suis reconnaissante envers notre personnel infatigable pour son travail remarquable et les membres bénévoles de notre conseil d'administration pour leur leadership en cette période de bouleversements. Je souhaite la bienvenue aux personnes qui se sont jointes à notre conseil d'administration en 2022 : Brenda Holder, Benjamin Ryan, Martin Soucy et Natalie Thiesen. Je remercie également les membres sortantes du conseil, Patti Balsillie et Pat Macdonald, pour leur contribution exceptionnelle au travail important de notre conseil au fil des ans.

Les trois dernières années n'ont pas été faciles, et il nous reste beaucoup de chemin à parcourir. Mais sans audace ni courage, il n'y a pas de reprise complète. Je suis impatiente de collaborer avec nos partenaires en vue d'aller au-delà de la reprise et d'aborder ensemble la nouvelle ère du voyage.



La présidente-directrice générale,

Marsha Walden
Marsha Walden

À PROPOS DE NOUS



LE TOURISME EST SOURCE DE PROSPÉRITÉ ET DE BIEN-ÊTRE POUR LE CANADA DANS SON ENSEMBLE ET ENRICHIT LA VIE DE NOS INVITÉS.



Mandat

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

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

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



Qui sommes-nous?

À Destination Canada, nous sommes convaincus que le tourisme améliore la qualité de vie de la population canadienne et enrichit la vie des visiteurs.

Notre mission est d'influencer l'offre et de stimuler la demande dans l'intérêt des résidents, des communautés et des visiteurs grâce à un développement stratégique, à de la recherche d'avant-garde, à un alignement sur les secteurs public et privé et à un marketing du Canada à l'étranger visant à attirer les voyageurs d'agrément et les événements d'affaires.

Nos efforts soutiennent la croissance du Canada en tant que destination touristique quatre saisons de premier ordre et régénératrice de nature, de façon à assurer sa vigueur économique, son dynamisme socioculturel et sa vitalité environnementale.

Sources de financement

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

En réponse à la pandémie, le budget 2021 comportait un plan de relance axé sur les emplois, la croissance et la résilience. Ce budget accordait un financement supplémentaire de 100 millions de dollars sur trois ans à Destination Canada, en plus du financement de base, pour des campagnes de marketing visant à aider les Canadiens et les autres visiteurs à découvrir et à explorer le pays. Durant notre exercice financier de 2022, nous avons reçu une portion de 74,3 millions de dollars de ce financement supplémentaire, en plus de nos crédits parlementaires de base de 96,2 millions de dollars.

CONTEXTE



Dans le monde

L'année 2022 a été marquée par une forte demande refoulée, une hausse de la confiance et la suppression de la plupart des restrictions de voyage liées à la COVID-19 à l'échelle mondiale. Par conséquent, plus de 900 millions de touristes ont voyagé à l'étranger selon l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies.



Mais bien que ce chiffre représente le double du nombre de voyageurs d'agrément enregistrés pour l'année précédente dans le monde entier, il n'équivaut qu'à 63 % des valeurs pré-pandémiques pour les voyages internationaux.

Partout dans le monde, on doit continuer de composer avec de fortes pressions inflationnistes, une

perturbation des services de transport, des pénuries de main-d'œuvre et un risque de récession. Cependant, même si le ralentissement économique et la hausse des prix risquent fortement de freiner la relance, les prévisions laissent entrevoir une excellente croissance en 2023 malgré la situation économique et géopolitique incertaine.

Le tourisme au Canada

La trajectoire de relance du secteur touristique canadien est également stable. On s'attend désormais à ce que les voyages d'agrément retrouvent leur niveau de 2019 d'ici 2024, soit un an plus tôt que ce qu'on prévoyait auparavant. À court terme, c'est le tourisme intérieur qui continuera de stimuler la reprise.

La compétitivité des prix et la proximité favoriseront les voyages au Canada en provenance des États-Unis. Étant donné que toutes les restrictions de voyage imposées par la pandémie ont été levées le 1^{er} octobre et que le dollar américain demeure fort, on s'attend à ce que le marché américain accélère sa reprise en 2023 et retrouve ses niveaux de dépenses de 2019 d'ici la fin de 2024.

On prévoit toutefois une reprise plus lente dans les autres marchés étrangers, ce qui s'explique principalement par le maintien prolongé des restrictions sur les voyages à l'étranger en Chine et par une envie de voyager généralement faible en Asie. Les volumes de visites et de dépenses provenant de l'étranger devraient connaître une reprise modeste en 2023, et le retour aux niveaux de 2019 est attendu d'ici 2025.

Si le secteur touristique canadien poursuit sa trajectoire actuelle, il a le potentiel de générer des recettes de plus de 142 milliards de dollars en 2030, ce qui équivaudrait à une croissance de 35 % durant la présente décennie, malgré les revers dévastateurs subis en raison de la pandémie.



An aerial photograph of a stunning turquoise lake. The water is crystal clear, revealing the sandy and rocky bottom. A dense forest of evergreen trees borders the lake on the right and top. Two kayakers are visible in the middle of the lake. The overall scene is serene and beautiful.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Résultats stratégiques

La stratégie de notre organisme s'articule autour de quatre piliers qui, ensemble, augmenteront la prospérité des entreprises touristiques, susciteront le soutien de la population envers le tourisme et stimuleront la résilience du secteur à long terme.

Ces piliers sont les suivants :

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|--|
| Résonance de la marque | Expériences inoubliables | Vitalité de l'industrie | Acceptabilité sociale |
| Renforcer l'identité du Canada en tant que lieu par excellence pour voyager et, par extension, pour étudier, travailler, investir et vivre. | Rehausser la qualité des expériences touristiques offertes aux invités à valeur élevée au Canada, et en augmenter le nombre. | Accroître de manière générale la compétitivité, la rentabilité et la dispersion saisonnière et géographique de notre industrie. | Améliorer la perception des Canadiens quant au rôle que joue le tourisme dans leur prospérité et leur bien-être pour qu'ils continuent d'accueillir avec joie les entreprises touristiques et les visiteurs. |

Notre objectif premier est de soutenir la croissance d'un secteur touristique dynamique – autant pour les voyages d'agrément que pour les événements d'affaires. Grâce aux travaux que nous avons effectués dans chacun de nos secteurs d'activité au cours de la dernière année, nous sommes sur la bonne voie pour atteindre nos cibles en matière de recettes touristiques attribuables à Destination Canada.

Résultats : Retombées économiques

| RÉSULTAT | PARAMÈTRE DE MESURE | CIBLE | RÉSULTAT | ÉTAT |
|--|--|----------------------------|----------|-------------------|
| À long terme : L'économie du tourisme se développe grâce à l'accueil des visiteurs | Recettes touristiques attribuables à DC | 6,8 G\$ d'ici 2026 | 1,36 G\$ | Sur la bonne voie |
| | Recettes touristiques attribuables à DC résultant du financement supplémentaire de 100 millions de dollars prévu au budget de 2021 (2021-2023) | 848 M\$ entre 2022 et 2026 | 571 M\$ | Sur la bonne voie |

Choix audacieux

En nous appuyant sur nos enseignements des deux dernières années, nous avons modifié nos programmes et nos activités afin de jeter les bases d'une réussite et d'une prospérité accrues pour l'ensemble de l'économie de l'accueil. Comme le démontre ce rapport, nos choix audacieux dans les domaines ci-dessous aideront notre organisme et notre secteur à relever les défis d'un monde en évolution, tout en s'adaptant aux nouvelles valeurs de la clientèle ainsi qu'à de nouvelles façons de voyager.

Invités à valeur élevée

Sachant que 20 % des gens qui voyagent au Canada génèrent 80 % des recettes touristiques du pays, nous avons décidé de cibler les invités présentant la plus grande valeur pour nos communautés d'accueil et entreprises touristiques afin d'accroître le rendement et d'accélérer la reprise. Nous avons réorienté nos efforts, qui se concentraient exclusivement sur les recettes et le volume des visites, pour mettre l'accent sur les invités à valeur élevée qui procurent le rendement du capital investi le plus intéressant et dont les habitudes de voyage contribuent le plus à la prospérité et au bien-être de l'ensemble du Canada.

Représentation des différentes saisons

Nous avons également choisi de miser sur des occasions saisonnières pour stimuler la croissance au-delà des hautes saisons. Dans un marché extrêmement concurrentiel et saturé, notre ambition consiste à faire augmenter la demande pour les expériences de voyage automnales et hivernales.

Partenariats

Les partenariats stratégiques représentent un avantage concurrentiel de taille pour le Canada. Nous allons vers de nouvelles plateformes médiatiques et recherchons de nouveaux partenariats à l'étranger. Nous resserrerons notamment notre collaboration avec des transporteurs aériens, des professionnels des voyages à valeur élevée

et d'importants groupes médiatiques internationaux dont la clientèle correspond à notre public cible.

Marque

L'ouverture unique du Canada – espaces ouverts, esprits ouverts et cœurs ouverts – donne aux voyageurs la liberté qu'ils recherchent pour s'épanouir et enrichir leur vie. Pour renouveler la vision qu'ont les voyageurs du Canada et pour aider le pays à se démarquer, nous mettons en valeur cet esprit d'ouverture dans tous les aspects de nos programmes.

Développement des destinations

Grâce à notre nouvelle équipe dédiée à ce domaine, nous proposons une orientation stratégique ainsi que des outils, des ressources et des renseignements pour contribuer à accroître le nombre de destinations canadiennes de classe mondiale répondant aux désirs des invités à valeur élevée et aux attentes de nos communautés très actives et à en rehausser la qualité.

Données et analytique

Notre capacité à exploiter la puissance des données dans un monde numérique est un élément indispensable à la compétitivité du Canada. En élargissant notre bassin de données et en renforçant nos capacités d'analytique, nous pourrions améliorer notre marketing, faciliter le développement des destinations et nous montrer encore plus responsables devant la population canadienne.

Voyages d'agrément (marché intérieur)

Notre campagne nationale *À voir ici* visait à remettre en perspective la vision qu'ont les Canadiens et Canadiennes de leur pays en leur présentant divers emblèmes touristiques d'ici sous un nouvel angle.

Son objectif premier était de les inciter à effectuer un voyage long-courrier au pays en mettant l'accent sur les emblèmes de cinq régions : l'Ouest canadien, le Nord canadien, les Prairies canadiennes, le centre du Canada et les provinces de l'Atlantique.

Fondée sur une approche multicanal, la campagne *À voir ici* encourageait les invités à valeur élevée de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de l'Ontario et du Québec à considérer les voyages long-courriers au pays au même titre que les voyages à l'étranger. Des partenariats notables avec le magazine *enRoute* d'Air Canada, *The Globe and Mail* et *La Presse* ont généré une impressionnante couverture, contribuant ainsi au succès de la campagne.



Dans le marché intérieur, notre objectif premier était de stimuler les activités de recherche de destinations canadiennes et d'atteindre des volumes de recherche de 15 % supérieurs à ceux des destinations étrangères concurrentes. En 2022, nous avons largement dépassé notre cible en atteignant un résultat de 23 %. L'incertitude persistante liée à la pandémie, conjuguée au maintien des restrictions de voyage jusqu'en octobre au Canada, s'est traduite par un intérêt limité pour les voyages à l'étranger au sein de la population canadienne.

Résultats : Voyages d'agrément (marché intérieur)

| RÉSULTAT SOUHAITÉ | PARAMÈTRE DE MESURE | CIBLE | RÉSULTAT |
|---|---|---|----------|
| Les voyageurs cibles recherchent des destinations canadiennes | Recherche de destinations canadiennes par rapport aux volumes de 2019 relativement à la concurrence | Résultats de 15 % supérieurs à ceux de la concurrence | 23 % |



Série d'articles *Worth Flying For*

Nous avons fait équipe avec *The Globe and Mail* pour créer une nouvelle série mettant en vedette cinq voyages long-courriers extraordinaires au Canada.

Présentée dans un format permettant de choisir sa propre aventure, la série propose des itinéraires dans les cinq grandes régions canadiennes et a pour but d'encourager les Canadiens et Canadiennes qui voyagent souvent à l'étranger à faire plutôt un voyage long-courrier au pays. Le temps de consultation moyen des articles a été beaucoup plus élevé que la mesure de référence du périodique pour le contenu sur le voyage et le tourisme, et l'exposition au contenu sur mesure a eu une incidence positive sur l'intention des Canadiens et Canadiennes de voyager au pays.



Le meilleur nouveau livre de cuisine canadien

Nous nous sommes associés au magazine *enRoute* d'Air Canada pour célébrer les personnes, les lieux, les ingrédients et les plats exceptionnels qui rendent la cuisine canadienne si délicieuse.

Le meilleur nouveau livre de cuisine canadien réunit des recettes alléchantes provenant de restaurants ayant été nommés dans le classement des 10 meilleurs nouveaux restos et créées par les meilleurs chefs au pays. Les recettes s'accompagnent d'histoires qui mettent en valeur les inimitables personnalités et régions culinaires d'un océan à l'autre. L'identité culinaire canadienne étant très ancrée dans la culture et la géographie de nos communautés, nous avons créé ce livre de recettes dans le but d'inspirer les gens à vivre de nouvelles expériences gastronomiques – en cuisinant à la maison comme en voyageant au pays.

Dans les trois mois ayant suivi le lancement du livre, plus de 6 000 exemplaires en français et en anglais ont été vendus, ce qui en fait un succès de librairie à l'échelle nationale.



Tours guidés

Les plateformes touristiques de *La Presse* influencent grandement son lectorat et beaucoup se tournent vers ses guides de voyage pour trouver de l'inspiration et choisir leurs destinations.

C'est pourquoi nous avons fait équipe avec *La Presse* pour créer des tours guidés uniques de l'Ouest canadien, du Nord canadien et des Prairies. Ces articles suggèrent aux lecteurs des itinéraires qu'ils peuvent réserver et présentent une variété d'expériences adaptées à différents types de voyageurs. Menée par des équipes francophones, cette campagne ciblait les voyageurs québécois prévoyant effectuer des voyages long-courriers dans la prochaine année.

Voyages d'agrément (marché américain)

Notre campagne *Refresh Your View* a mis en lumière des destinations emblématiques du Canada pour mieux faire connaître aux voyageurs américains les expériences remarquables offertes par notre pays et pour relancer les voyages au Canada provenant des États-Unis durant l'été.

Pour accroître la différenciation des emblèmes inoubliables du Canada et leur notoriété auprès des invités à valeur élevée, de même que pour stimuler les voyages en 2022, nous avons diffusé cette campagne sur plusieurs canaux de façon à placer le Canada dans la mire des voyageurs américains.

En plus de mettre en valeur les forêts luxuriantes, les rivages sans fin, les montagnes vertigineuses et les lacs magnifiques du Canada, la campagne encourageait le public américain à se ressourcer et à prendre le temps d'apprécier pleinement la richesse naturelle et culturelle des villes pittoresques et des grands espaces canadiens.

Un succès retentissant, la campagne *Refresh Your View* a réussi à mieux faire connaître des destinations de voyage estival à 3,7 millions de personnes dans nos États cibles.



Dans le marché américain, notre objectif premier était de stimuler les activités de recherche de destinations canadiennes et d'atteindre des volumes de recherche de 15 % supérieurs à ceux des destinations concurrentes. Grâce à l'efficacité de nos campagnes de marketing en 2022, nous avons dépassé notre cible en atteignant un résultat de 20 %.

Résultats : Voyages d'agrément (marché américain)

| RÉSULTAT SOUHAITÉ | PARAMÈTRE DE MESURE | CIBLE | RÉSULTAT |
|---|---|---|----------|
| Les voyageurs cibles recherchent des destinations canadiennes | Recherche de destinations canadiennes par rapport aux volumes de 2019 relativement à la concurrence | Résultats de 15 % supérieurs aux données de référence | 20 % |



Initiative Canada Refresh

Dans le cadre de notre campagne *Refresh Your View*, nous avons collaboré avec Parcs Canada pour réaliser un programme de promotion des parcs nationaux du Canada et de leurs atouts distinctifs pendant le printemps, l'été et l'automne 2022.

Sachant que les invités à valeur élevée des États américains que nous ciblons s'intéressent aux bienfaits de la nature et au vaste réseau de parcs du Canada, nous avons centré cette initiative, nommée *Canada Refresh*, sur les thèmes du bien-être et de la nature.

Par l'entremise de tactiques de médiatisation méritée et payante et d'un concours destiné aux consommateurs, nous avons dépeint le Canada comme l'antidote par excellence au stress qui affecte la population américaine. En misant sur des messages créatifs axés sur les emblèmes canadiens – des littoraux spectaculaires aux montagnes escarpées, en passant par la faune extraordinaire –, nous avons invité le public américain à refaire le plein d'énergie en s'imprégnant de nos espaces naturels.

La campagne *Canada Refresh* a bénéficié d'une couverture étendue et approfondie dans de grandes publications nationales – qui sont essentielles pour interpeller nos invités à valeur élevée. Par ailleurs, le tirage au sort de 4 000 cartes d'entrée Découverte de Parcs Canada et d'un voyage au Canada d'une valeur de 20 000 \$ a incité encore davantage le public américain à prendre du temps de repos et à découvrir la beauté et la diversité de nos parcs nationaux.

Voyages d'agrément (autres marchés étrangers)

À mesure que les pays ont recommencé à rouvrir leurs frontières partout dans le monde, il était primordial de rétablir nos relations, tant avec nos partenaires qu'avec nos invités à valeur élevée.

Pour ce faire, nous avons organisé des rencontres – virtuelles et en personne – entre nos partenaires de l'Équipe Canada, nos partenaires dans les marchés et les voyageurs. Nous avons aidé nos partenaires canadiens à réintégrer les marchés étrangers grâce à divers événements et salons professionnels, dont Canada Showcase Europe, tenu à Londres, au Royaume-Uni.

Tout en encourageant les acteurs de l'industrie du voyage à renouer avec leurs pairs, nous avons mené de nouvelles initiatives novatrices et originales pour interpeller nos invités à valeur élevée et soutenir la relance.



En 2022, au fil de la réouverture des frontières partout dans le monde et dans certains de nos principaux marchés, nous avons constaté une hausse des activités de recherche concernant les destinations canadiennes. Nous espérons que les recherches sur le Canada surpasseraient les recherches de destinations concurrentes dans trois de nos marchés étrangers, mais nous avons dépassé notre cible en atteignant des résultats supérieurs dans quatre marchés : l'Australie, le Japon, le Mexique et la Corée du Sud.

Résultats : Voyages d'agrément (autres marchés étrangers)

| RÉSULTAT SOUHAITÉ | PARAMÈTRE DE MESURE | CIBLE | RÉSULTAT |
|---|---|--|--|
| Les voyageurs cibles recherchent des destinations canadiennes | Recherche de destinations canadiennes par rapport aux volumes de 2019 relativement à la concurrence | Surpasser les destinations concurrentes dans trois marchés de DC | Nous avons surpassé la concurrence dans quatre marchés |

Canada Showcase Europe

L'événement Canada Showcase Europe, une nouveauté pour notre organisme, a donné l'occasion aux fournisseurs touristiques canadiens de se rendre dans le marché européen pour échanger avec des voyageurs des quatre coins de l'Europe durant une phase de rétablissement importante dans le cadre de la reprise du tourisme canadien.

Lors de cet événement tenu en fin d'année 2022, 64 partenaires canadiens, dont six organismes vendeurs autochtones, se sont réunis à Londres pour rencontrer plus de 90 voyageurs européens. Après deux ans sans presque aucun contact direct, Canada Showcase Europe a grandement aidé notre industrie à générer des réservations de voyages vers le Canada pour 2023 et au-delà.

Partenariat avec El Palacio de Hierro

Dans le cadre de notre campagne hivernale au Mexique, nous avons fait équipe avec le grand magasin haut de gamme El Palacio de Hierro pour cibler directement sa clientèle bien nantie.

Notre approche multicanal s'est concrétisée par des activations en magasin, des partenariats avec des médias et des professionnels des voyages, du contenu pour les médias sociaux et des bulletins électroniques ciblés. Nous avons profité de la confiance qu'accordent les consommateurs à cette marque pour leur présenter la vaste gamme d'activités hivernales qui sont offertes au Canada, dont le ski, et qui pouvaient être réservées auprès de l'agence de voyages du détaillant.

Campagne Sons du Canada

Dans le cadre d'un partenariat inédit avec Spotify, nous avons invité les auditeurs à faire un voyage musical dans les villes et les régions naturelles du Canada.

Axée sur les sons du Canada, la campagne invitait les utilisateurs à « monter le son » pour découvrir la musique et l'ambiance de villes canadiennes, ou à « respirer profondément » en participant à des séances de méditation guidée proposant une exploration auditive de la nature canadienne. La campagne *Sons du Canada* ciblait nos invités à valeur élevée en Australie, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et nous a permis de collaborer avec des influenceurs canadiens des milieux de la musique et du bien-être d'une façon originale et novatrice pour faire connaître les expériences emblématiques offertes au pays. Cette initiative était également la toute première campagne dirigée par une destination sur Spotify.

Événements d'affaires

Après plus de deux ans d'adaptation aux changements constants causés par la pandémie de COVID-19, les perspectives pour l'industrie canadienne des événements d'affaires s'améliorent graduellement. Maintenant que le Canada a rouvert ses frontières et que toutes les restrictions de voyage ont été supprimées, on constate une reprise progressive des événements d'affaires et des voyages de motivation au pays.



RECHERCHE RELATIVE AUX VOYAGES DE MOTIVATION

Tout au long de la pandémie, nous sommes demeurés déterminés à diffuser des récits mettant en valeur des expériences canadiennes extraordinaires dignes de devenir des récompenses pour les grands talents des entreprises du monde entier. Pour ce faire, nous avons fait la promotion des destinations diversifiées du Canada dans le cadre de nos activités de marketing, de tables rondes, d'entrevues et de salons professionnels, et ces initiatives ont entraîné une hausse de l'intérêt pour la tenue de voyages de motivation au Canada chez les organisations internationales.

Parallèlement, nous savons que l'industrie des voyages de motivation a beaucoup changé. Les grands talents veulent vivre des expériences qui correspondent à leurs centres d'intérêt, comme l'aventure ou le bien-être. Par conséquent, en 2022, nous avons pris le temps d'approfondir notre compréhension de nos publics cibles et des désirs de leurs équipes en matière de voyage. À l'aide des nouvelles connaissances ainsi acquises, nous aidons nos clients à créer des programmes de motivation qui sont adaptés aux attentes de leurs meilleurs talents et qui misent sur des expériences parmi les plus captivantes et originales proposées au Canada.

Reprise avec vigueur de la promotion du Canada

Maintenant que les restrictions de voyage ont été levées dans nos principaux marchés, notre équipe des Événements d'affaires a pu recommencer à promouvoir le Canada lors de grands événements et salons internationaux, dont deux organisés par notre organisme. En tenant de tels événements et en participant à ceux du secteur en compagnie de nos partenaires, nous avons pu continuer de répondre à la question « Pourquoi le Canada? » et de présenter l'offre du Canada à différents publics, leaders et décideurs.

Motivation Canada

L'été dernier, nous avons recommencé à organiser Motivation Canada, notre événement d'affaires phare. Tenu en Nouvelle-Écosse, l'événement a rassemblé une vingtaine d'acheteurs étrangers et a fait valoir les raisons pour lesquelles un voyage dans cette destination est une récompense de motivation dont on peut se vanter. On y a fait la promotion d'activités telles que des promenades en yacht privé, des tours d'hélicoptère et des expériences gastronomiques interactives.

Innovation Canada

Nous avons aussi organisé Innovation Canada pour la première fois en deux ans l'été dernier. Cet événement, ayant eu lieu à St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador), a incarné notre stratégie des secteurs économiques en mettant en vitrine le leadership mondial du Canada dans le domaine des technologies et des sciences océaniques. Pendant l'événement, les participants ont eu l'occasion de visiter des installations de recherche océanique figurant parmi les plus prestigieuses et spécialisées au monde, et de constater de quelle façon ce capital intellectuel local peut les aider à organiser des événements d'affaires très attrayants. Compte tenu de son succès retentissant, nous avons décidé d'organiser une deuxième édition axée sur le secteur océanique à Victoria (Colombie-Britannique) en 2023.



STRATÉGIE DES SECTEURS ÉCONOMIQUES

En nous alignant sur les secteurs de croissance économique et les priorités du gouvernement du Canada en matière de commerce international, nous avons continué de stimuler proactivement l'organisation d'événements dans les six secteurs économiques où le Canada excelle : l'agroentreprise, la finance et l'assurance, les sciences de la vie, les ressources naturelles, les technologies et la fabrication de pointe.

L'objectif de notre stratégie des secteurs économiques est d'accueillir des congrès dont le thème central correspond étroitement aux forces sectorielles particulières des destinations canadiennes. Pour y parvenir, on peut notamment inviter des innovateurs canadiens à partager leur vision en tant que conférenciers ou organiser des visites techniques inspirantes qui donnent aux participants un regard privilégié sur les innovations qui façonneront l'avenir d'un secteur. C'est sur cette approche novatrice que repose la grande efficacité de notre stratégie.

PLAN DE DURABILITÉ POUR LES ÉVÉNEMENTS D’AFFAIRES AU CANADA

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

C’est pourquoi nous avons lancé le plan de durabilité pour les événements d’affaires au Canada. Ce programme national inédit vise l’amélioration des pratiques économiques, socioculturelles et environnementales des événements tenus au Canada dans une optique de durabilité. Ce plan propose des formations, des occasions d’apprentissage et de l’encadrement à nos partenaires au pays pour les aider à enrichir leur programme de durabilité existant. Il soutient également la mise en place de nouveaux programmes pour les événements d’affaires tenus au Canada.

Notre objectif premier était d’augmenter le nombre de réservations pour l’organisation d’événements d’affaires au Canada. En 2022, nous avons constaté une hausse supérieure à nos attentes du nombre d’événements d’affaires réservés. Bien que certaines réservations aient été effectuées pour la tenue de nouveaux événements au Canada, une grande partie découle de la reprise d’événements reportés en raison de la pandémie.

Résultats : Événements d’affaires

| RÉSULTAT SOUHAITÉ | PARAMÈTRE DE MESURE | CIBLE | RÉSULTAT |
|--|---|----------|----------|
| Les décideurs cibles choisissent le Canada pour la tenue de leur prochain événement d’affaires | Nombre d’événements d’affaires réservés par des organisations internationales pour les années à venir | 625 | 1 062 |
| | Valeur des événements d’affaires réservés par des organisations internationales pour les années à venir | 1,06 G\$ | 1,64 G\$ |

Le plan de durabilité des événements d’affaires au Canada sera un outil précieux pour renforcer l’attrait du Canada auprès des décideurs de l’événementiel ainsi que la vision générale de Destination Canada aspirant à l’adoption d’une approche régénératrice pour le tourisme dans les années à venir.

ÉTUDE SUR LES RETOMBÉES

Nous avons également commandé une étude pluriannuelle sur les retombées pour évaluer les bénéfices que les événements d’affaires internationaux génèrent au-delà du tourisme dans les communautés qui les accueillent. Cette étude tiendra compte des piliers principaux du développement durable, soit l’enrichissement économique, socioculturel et environnemental.



Palais des congrès de Montréal Montréal Québec

Développement des destinations

Afin que le Canada demeure une destination concurrentielle sur la scène mondiale pour les invités à valeur élevée, notre pays doit offrir des expériences qui répondent à leurs attentes toujours changeantes et qui les aident à trouver l'authenticité et le sentiment de découverte qu'ils recherchent.

Mais nous savons également qu'il est tout aussi important de satisfaire les besoins et les aspirations des communautés très actives qui les accueillent pour assurer la prospérité et le bien-être de la population canadienne. C'est pour cette raison que nous avons pris la décision audacieuse, il y a quelques années, d'assumer une nouvelle responsabilité : aider à encadrer le développement et l'intendance stratégiques des destinations.

Le développement stratégique des destinations est essentiel pour obtenir un bon rendement du capital investi et créer des destinations prospères qui appuient la résilience économique, socioculturelle et environnementale du secteur touristique. Pour préparer le terrain en 2022, nous avons entamé des travaux dans trois domaines : le leadership éclairé, la stratégie et l'intendance, et la mesure.

LEADERSHIP ÉCLAIRÉ

En 2022, nous avons formé une équipe interne entièrement vouée au pilotage du développement des destinations. Nous avons notamment embauché notre tout premier gestionnaire principal des relations avec les Autochtones, un rôle indispensable pour collaborer avec les leaders autochtones et veiller à ce que notre travail respecte les besoins et les désirs des peuples et communautés autochtones et pour améliorer nos compétences internes de réconciliation.

Après la mise en place d'une équipe complète, nous avons commencé à bâtir les fondements nécessaires pour favoriser le partage de connaissances et le dialogue avec les acteurs des secteurs public et privé. Nous avons créé un groupe de travail national de développement des destinations composé de professionnels du milieu provenant des quatre coins du pays pour nous pencher sur les difficultés et les possibilités pertinentes, et avons entamé la planification d'un symposium international qui aura lieu en 2023. Ce symposium encouragera encore davantage l'apprentissage entre pairs, sensibilisera des intervenants influents rarement impliqués dans le secteur du tourisme aux enjeux du développement des destinations et solidifiera la position du Canada sur la scène internationale en tant que leader d'opinion en intendance régénératrice des destinations.

Au cours de l'année, nous avons également préparé le lancement, prévu pour 2023, d'une plateforme de partage des connaissances qui proposera des ressources, des outils, des études de cas et des données sur le développement des destinations au Canada et dans le monde entier.



STRATÉGIE ET INTENDANCE

Pour réaliser des projets de développement de destinations qui mettent en valeur le caractère unique d'une communauté tout en rehaussant l'expérience des invités, il est essentiel d'établir des relations dans l'ensemble du pays et de l'industrie. Tout au long de 2022, nous avons renforcé nos relations avec des organismes de marketing touristique et des intervenants de chaque province et territoire pour dresser et maintenir une liste de projets visant à contribuer à l'économie, à l'environnement et au tissu socioculturel du Canada.

L'harmonisation stratégique avec nos partenaires régionaux est l'un de nos principaux objectifs en matière de développement des destinations. En 2022, nous avons élaboré deux stratégies en collaboration avec nos partenaires en vue de développer leurs régions, soit la vallée de la rivière Saskatchewan Nord en Alberta et le fond de la baie de Fundy au Nouveau-Brunswick.

MESURE

Nous savons que le tourisme a des retombées qui vont bien au-delà des facteurs macroéconomiques et qu'il a aussi une incidence sur la prospérité et le bien-être de la population canadienne. Par conséquent, durant la dernière année, nous avons fait équipe avec Statistique Canada afin de créer un indice de prospérité et de bien-être qui nous aidera à comprendre l'ampleur et la profondeur des retombées du tourisme tant pour notre secteur que pour le reste de la société. De plus, nous avons fait appel à des experts afin d'élaborer une approche régénératrice de développement du tourisme qui atténuera non seulement ses conséquences négatives, mais qui veillera également à ce que le tourisme génère des avantages nets.

Résultats : Développement des destinations

| RÉSULTAT SOUHAITÉ | PARAMÈTRE DE MESURE | CIBLE | RÉSULTAT |
|--|---|-------|----------|
| L'harmonisation stratégique avec nos partenaires régionaux est renforcée | Nombre de stratégies régionales communes avec un financement avéré et harmonisé | 2 | 2 |

Données et analytique

Dans les premiers jours et mois de la pandémie de COVID-19, les intervenants du milieu cherchaient à se renseigner rapidement pour estimer l'ampleur de ses conséquences sur l'industrie canadienne du tourisme. Pour répondre aux besoins d'information de notre industrie et de notre gouvernement et pour détecter les signes de reprise, nous avons pris des mesures immédiates en leur fournissant en temps opportun une multitude de données fiables.

Durant la dernière année, nous avons amélioré nos capacités de veille stratégique et d'exploitation de données pour guider nos stratégies et nos décisions d'investissement et, ultimement, pour renforcer notre résilience à long terme. Nous avons pris la décision audacieuse de ne plus miser principalement sur les recherches axées sur les consommateurs et les données publiques pour nous concentrer sur les

renseignements et les données sectorielles concernant tant l'offre que la demande. Notre capacité à exploiter la puissance des données, qui amélioreront notre marketing, faciliteront le développement des destinations et nous permettront d'être encore plus responsables devant la population canadienne, est un élément indispensable à la compétitivité du Canada.



AMÉLIORATION DES PRÉVISIONS

Tout en continuant de fournir des renseignements déterminants à notre industrie et à nos partenaires fédéraux, nous avons réalisé d'importants progrès en vue de mieux comprendre l'avenir du tourisme et d'améliorer nos capacités de prévision. Notre analyse de la compétitivité du Canada et des principales tendances en matière de voyage et de tourisme facilite la définition des priorités stratégiques pour une variété d'intervenants de l'écosystème du tourisme, comme nos partenaires d'Étoile du Nord et les petites et moyennes entreprises. De plus, nous avons travaillé sur un important projet durant l'année : les perspectives touristiques de l'automne 2022. Ce rapport évalue différents facteurs décisifs, tels que l'inflation, l'éventuelle récession et l'agitation géopolitique continue, pour établir des prévisions de recettes pertinentes s'échelonnant jusqu'en 2030.

ANALYSE APPROFONDIE DES INVITÉS À VALEUR ÉLEVÉE

Comme mentionné précédemment, nous avons fait un choix audacieux en vue de cibler les invités à valeur élevée, ces voyageurs qui sont respectueux des valeurs canadiennes et qui voyagent d'une façon qui contribue au mieux à la richesse et au bien-être de nos communautés. Pour approfondir notre connaissance de ce segment du public, nous avons créé des profils des invités à valeur élevée pour chacun de nos marchés cibles. Ces profils proposent une analyse détaillée des facteurs influençant les choix en matière de voyage et indiquent de quelle façon, à quels endroits et à quels moments les visiteurs dépensent leur temps et leur argent. En ayant une meilleure compréhension de nos invités cibles, nous pourrions optimiser nos investissements en marketing afin d'augmenter le rendement pour le Canada.

PLATEFORME D'ÉVALUATION DES MARCHÉS

Étant donné la reprise des voyages à l'étranger partout dans le monde, nous avons ressenti le besoin de réévaluer le potentiel de tous les marchés pour décider où promouvoir le Canada et comment affecter au mieux nos ressources de marketing.

En nous appuyant sur les travaux de pointe effectués dans cette sphère au cours des dix dernières années, nous avons fait équipe avec Tourism Economics pour moderniser notre système de sélection des marchés et d'affectation des investissements. Notre plateforme d'évaluation des marchés, une nouveauté pour 2023, nous aidera à définir les marchés prioritaires où cibler nos investissements en tenant compte de facteurs tels que les conditions économiques, la perception du Canada en tant que destination, l'accessibilité, les recettes potentielles, les risques, les coûts et les occasions. Cet outil d'analytique indispensable s'avérera utile pour orienter notre stratégie de marketing et maximiser le rendement de tous nos investissements.

Partenariats

Dans les dernières années, et particulièrement durant la pandémie, notre façon de nouer des partenariats et l'identité de nos partenaires ont évolué. Avec nos partenaires de l'Équipe Canada, nous avons exécuté des stratégies de marketing conjoint qui ont permis le partage de précieux renseignements de marketing, augmenté les économies d'échelle et maximisé les retombées de nos activités de marketing et de nos investissements communs.

En outre, nous avons fait le choix audacieux de former des partenariats uniques dans l'objectif de concrétiser notre stratégie. Nous avons notamment noué un partenariat mondial avec Spotify, et nous nous sommes associés à de grands détaillants haut de gamme afin de rejoindre leur clientèle de grande valeur, qui se distingue par sa passion des voyages. Nous avons aussi resserré notre intégration avec des transporteurs aériens majeurs et renforcé nos relations avec d'importants groupes de voyage mondiaux comme Virtuoso et Signature Travel

Network, qui seront des alliés précieux pour renforcer notre présence dans le marché des États-Unis.

Comme le démontrent les exemples présentés ci-contre et ailleurs dans ce rapport, nous nous engageons dans des partenariats d'envergure internationale qui mettent à profit de nouvelles plateformes médiatiques, et nous faisons équipe avec des professionnels des voyages à valeur élevée dont la clientèle correspond à nos publics cibles.



Association touristique autochtone du Canada

Là où les peuples autochtones souhaitent lui faire une place, le tourisme peut générer d'importantes retombées socioéconomiques et favoriser concrètement la réconciliation par la revitalisation et le partage des langues, de la musique, de la cuisine, des arts et de la culture.

Afin de soutenir le rétablissement et la relance de l'industrie touristique autochtone au pays, nous avons renouvelé et élargi notre partenariat avec l'Association touristique autochtone du Canada. En plus d'appuyer les activités de promotion, la création et la diffusion de contenu ainsi que la participation accrue de représentants autochtones à notre événement phare, Rendez-vous Canada, l'accord conclu par nos organismes consolide la relation de collaboration que nous entretenons depuis plusieurs années. Elle officialise également notre engagement mutuel envers la mise en commun et le développement des connaissances, l'exploitation de nos expertises complémentaires et le partage de données sur les marchés.



Sentier Transcanadien

En 2022, Destination Canada a formé un nouveau partenariat avec Sentier Transcanadien, gardien du plus long réseau de sentiers récréatifs au monde.

Première initiative nationale du genre, ce partenariat vise à mettre en commun ressources, connaissances et expertise, mais aussi à repérer les occasions et à optimiser les relations avec les destinations et les communautés. Cette collaboration marque le début d'une relation à long terme qui aura pour objectif d'améliorer le réseau de sentiers au pays et, ultimement, d'être source de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et d'enrichir à la fois la vie de nos communautés et celle de nos invités.

Marketing pour le service aérien

La pandémie mondiale a entraîné une baisse importante du trafic aérien vers le Canada, principalement en provenance des États-Unis.

Pour stimuler la reprise, nous avons conclu des accords de marketing pour le service aérien avec de grands aéroports canadiens et des transporteurs aériens canadiens, américains et internationaux.

Ce programme s'inscrivait dans une stratégie visant à rétablir une capacité aérienne suffisante, en commençant par les liaisons aériennes avec les États-Unis, puis avec nos autres marchés étrangers. Nos efforts de développement du service aérien de 2022 ont contribué au retour de près de 20 millions de sièges sur les vols en provenance de nos marchés étrangers prioritaires après la pandémie, rétablissant ainsi une capacité aérienne qui a alimenté la relance.

Skift

Pour mettre en valeur les leaders des secteurs économiques prioritaires du Canada et les régions reconnues pour leur expertise dans ces secteurs, notre équipe des Événements d'affaires a lancé une nouvelle série produite en collaboration avec Skift, l'une des plus grandes et influentes entreprises médiatiques dans le domaine des réunions et des événements. Cette série en six parties a mis en lumière la valeur inégalée des réunions en personne et l'importance du lieu de rencontre.

Diffusés auprès d'un public d'un demi-million de professionnels de l'événementiel dans le monde entier, les profils de Skift mettaient en vedette des destinations reconnues pour leur leadership, leur expertise et leurs connaissances dans les secteurs porteurs clés du Canada.

Le modèle de co-investissement des partenaires est depuis longtemps une mesure utilisée au sein du gouvernement pour évaluer l'alignement des partenaires sur le travail de Destination Canada. En 2022, le modèle a été établi en fonction d'une valeur de 37,5 millions de dollars qui tient compte de l'ensemble de nos crédits parlementaires, représentant un financement accru à partir de 2017 pour les activités de marketing internationales.

Résultats : Partenariats

| RÉSULTAT SOUHAITÉ | PARAMÈTRE DE MESURE | CIBLE | RÉSULTAT |
|----------------------------|---|-------|----------|
| Alignement des partenaires | Ratio d'investissement conjoint avec les partenaires à l'international selon une valeur de 37,5 M\$ | 1:1 | 0,93:1 |



Opérations et contrôles de la direction

RETOUR AU BUREAU

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

ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

Nous sommes déterminés à respecter les principes d'équité, de diversité et d'inclusion, notamment par la promotion d'un milieu inclusif où les gens, quelles que soient leurs capacités, peuvent mettre leur plein potentiel, leurs compétences uniques et leurs visions diverses au service de l'équipe.

Nos valeurs fondamentales, en parallèle avec la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, nous ont amenés à réévaluer nos processus relatifs à l'emploi, à l'environnement bâti, aux communications, aux technologies de l'information, à l'approvisionnement, à la conception et à la prestation de programmes et services ainsi qu'au transport.

Cette réévaluation a donné lieu à un processus de consultation exhaustif auprès de nos intervenants internes et externes, puis à l'élaboration d'un plan d'accessibilité prévoyant des mesures d'élimination des obstacles existants. Nous avons appliqué des mesures pour améliorer l'accessibilité de notre environnement bâti et de nos technologies, et nous continuerons d'exécuter notre plan pour supprimer les obstacles à l'emploi inclusif et multiplier les occasions pour les personnes aux capacités diverses.

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 des contrats. 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 d'actes imprévus de partenaires de marque, d'influenceurs ou de talents travaillant pour notre compte.

En 2022, nous avons entrepris un audit afin d'évaluer tout risque lié au recours à des fournisseurs tiers ainsi que les mécanismes employés pour atténuer ces risques. Nous poursuivrons cet audit en 2023 et examinerons ses résultats avec intérêt.

ÉVALUATION DE LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

L'audit interne de notre programme de cybersécurité que nous avons réalisé en 2019 a révélé des possibilités d'amélioration sur les plans de l'intervention en cas d'incident, de la sensibilisation, des normes et politiques, et des renseignements sur les menaces. Pour faire suite à cet audit, nous avons engagé une firme externe en 2022 afin de mesurer nos progrès quant à la mise en œuvre des recommandations et de réévaluer l'état actuel de notre programme.

Selon la plus récente évaluation de la sécurité des données, nous avons généralement réussi à appliquer les recommandations de l'évaluation précédente, mais il existe toujours des occasions de renforcer notre environnement de sécurité des données. Plus précisément, on nous a recommandé de continuer notre démarche d'adoption de plateformes infonuagiques pour bénéficier d'une infrastructure intégrée de détection des menaces. On nous a également recommandé de renforcer nos capacités de surveillance de la sécurité en temps réel.

Dans l'année à venir, nous nous appuyerons sur les résultats de cette évaluation pour nous pencher sur les occasions d'amélioration parmi les recommandations.

GESTION DU RISQUE

Les répercussions majeures de la pandémie sur le tourisme et sur le contexte dans lequel nous menons nos activités ont nécessité un réexamen des principaux risques touchant le secteur du tourisme ainsi que notre organisme. Nous avons relevé des problèmes majeurs pour l'industrie dans la chaîne d'approvisionnement des produits touristiques en raison de la fermeture permanente d'entreprises, de la réduction des liaisons aériennes, de l'exclusion ou de la sous-représentation systémiques de certains groupes et communautés, et des conséquences environnementales.

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

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

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

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

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



Nous avons redéfini les risques stratégiques énoncés ci-dessous pour mieux refléter notre nouvelle réalité en 2022 et nous harmoniser davantage avec notre stratégie révisée.

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

Économique – Pandémie

2022 ●

La pandémie de COVID-19 a nui à tous égards à l'industrie touristique, obligeant de nombreuses organisations à cesser leurs activités et entraînant des répercussions négatives durables pour celles qui ont survécu. Alors que le monde se concentre sur la reprise, la demande de voyages d'agrément est appelée à augmenter. Cependant, comme l'offre touristique a diminué, cela prendra peut-être plus de temps pour retrouver le volume de voyages d'avant la pandémie. Il existe un risque que les activités de Destination Canada n'améliorent pas les résultats dans le secteur du tourisme, en raison de la concurrence féroce d'autres pays et du fait que d'autres secteurs du Canada se disputent le même bassin limité de main-d'œuvre et d'investissements en capital.

Mesures d'atténuation : Nous exerçons nos activités dans un contexte où les ressources sont limitées et sommes conscients de la concurrence d'autres secteurs qui voudront peut-être investir davantage au vu de leurs propres réalités économiques. Nous avons atténué ce risque grâce à une gestion financière rigoureuse, à une collaboration à l'échelle nationale avec nos partenaires de marketing provinciaux, territoriaux et de destination ainsi qu'à une mentalité axée sur l'amélioration continue qui nous permet de fonctionner aussi efficacement que possible avec les ressources dont nous disposons. Nous avons surveillé sans relâche l'environnement concurrentiel pour le compte des intervenants du secteur du tourisme et nous nous sommes adaptés rapidement, le cas échéant, pour faire en sorte que le Canada soit préparé et apte à obtenir sa juste part du tourisme de l'après-pandémie.

Économique – Conflit entre la Russie et l'Ukraine

2022 ●

L'invasion russe de l'Ukraine est une crise géopolitique majeure qui a des conséquences immédiates dans la région et au-delà. Les effets sur l'offre et la demande se feront sentir dans le monde entier à mesure que la confiance des consommateurs s'émousse et que le manque de liaisons dans les transports s'accroît. Les craintes en matière de sécurité risquent de saper la demande et de décourager les voyages long-courriers internationaux, les voyageurs privilégiant les destinations plus familières et proches de chez eux.

Mesures d'atténuation : Nous avons suivi de près l'opinion des voyageurs, avons adapté régulièrement nos prévisions pour les marchés et avons géré nos investissements, nos plans et nos contenus de marketing à la lumière des données et des conditions. Nous avons notamment collaboré avec nos partenaires du secteur des événements d'affaires afin de nous préparer ou de nous adapter aux changements de dernière minute. Nous nous sommes également tenus informés des modifications et des suppressions de liaisons aériennes, et avons coopéré avec les grandes compagnies aériennes canadiennes et internationales dans le cadre d'activités de marketing conjoint par l'entremise de notre programme de relance du service aérien.

Environnemental

2022 ●

Étant donné que les transports et l'aménagement d'infrastructures touristiques nécessitent des ressources naturelles et ont un effet sur l'environnement à l'échelle locale, il y a un risque que les activités touristiques dont nous faisons la promotion aient des répercussions négatives sur les attraits touristiques présentés et diminuent l'acceptabilité sociale de notre travail.

Mesures d'atténuation : Notre développement des destinations est régi par des valeurs axées sur la localité, la communauté et l'environnement, tout en assurant la prospérité économique. Cette approche fondée sur des valeurs a contribué à atténuer les répercussions involontaires et négatives sur les attraits touristiques dont nous faisons la promotion. En tant que chef de file national, nous avons sensibilisé nos partenaires de marketing et de l'industrie aux enjeux concernant la capacité des destinations et à la nécessité de tenir compte de l'environnement dans l'élaboration de leurs programmes, et avons renforcé nos messages à cet égard. Nous les avons encouragés à atteindre les objectifs du Canada en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et à collaborer avec les communautés en vue de favoriser des pratiques régénératrices. En outre, nous avons fait la promotion de ces valeurs auprès de nos invités à valeur élevée.

Social

2022 ●

Ces dernières années, l'accent a été progressivement mis sur les questions sociales touchant les communautés autochtones et d'autres minorités. Le secteur du tourisme repose sur la gestion des relations avec des groupes variés sur les plans géographique et ethnique dans le monde entier. À Destination Canada, nous nous appuyons également sur une main-d'œuvre diversifiée qui nous permet d'optimiser notre rendement. Il y a un risque que nos activités courantes et de promotion du tourisme ne tiennent pas compte de toutes les parties concernées et ne soient pas équitables à l'égard de toutes les personnes et communautés locales touchées. Il existe également le risque que nous ne parvenions pas à attirer une main-d'œuvre diversifiée, ce qui compromettrait nos efforts visant à optimiser notre rendement.

Mesures d'atténuation : Nous avons déployé plusieurs initiatives pour veiller à ce que nos activités reflètent la diversité du Canada. Notamment, nous avons travaillé avec nos agences partenaires pour mettre en valeur toutes les facettes de la diversité dans notre marketing général; nous avons affiné nos processus de recrutement et d'approvisionnement ainsi que d'autres processus opérationnels; nous avons formé notre personnel pour le sensibiliser à la question des préjugés; nous nous sommes employés à favoriser la réconciliation avec les Autochtones par le biais du tourisme; et nous avons suivi une stratégie pour l'autonomisation économique des communautés. Nous avons élaboré et mis en œuvre notre stratégie interne en matière de diversité, d'équité et d'inclusion de manière à favoriser la diversité dans nos activités et à représenter les communautés où nous sommes présents.

Gouvernance

2022 ●

Dans le contexte actuel, les attentes des intervenants, des employés et des clients évoluent constamment. Les conditions économiques, sociales et environnementales ont connu des changements rapides et importants en l'espace de deux ans. Les organisations du secteur touristique se démènent pour représenter leur pays et leurs communautés sur les scènes régionale et mondiale. Il y a un risque que les activités de gouvernance de Destination Canada ne s'adaptent pas à l'évolution rapide du contexte commercial mondial et qu'elles nuisent ainsi à l'efficacité et à l'efficience globales de l'organisme.

Mesures d'atténuation : Nous avons mené une analyse de contexte approfondie en nous penchant sur les changements importants dans l'industrie touristique et nous avons adapté nos activités de gouvernance au contexte changeant.

Nous avons formé un conseil d'administration composé de professionnels de l'industrie et des affaires chevronnés qui veillent à ce que notre orientation stratégique soit en phase avec l'évolution rapide du contexte. Nous avons mené une vaste consultation auprès du secteur pour élaborer une stratégie organisationnelle solide, mis en œuvre un ensemble complet de politiques pour assurer la conformité et traiter les opérations courantes, développé un cadre de gestion des risques d'entreprise plus solide, et poursuivi la réalisation des audits internes qui auront la plus grande incidence sur nos activités. Nous avons évalué notre rendement en fonction de nos propres objectifs et de ceux de nos partenaires, nous avons comparé certains aspects du rendement des marchés avec ceux de nos principaux concurrents, et nous avons mis en place des contrôles adéquats en matière de technologies de l'information afin de nous protéger contre les cybermenaces qui pèsent sur l'exercice de nos activités dans le contexte actuel.

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



Sommaire financier

Le sommaire financier présente des renseignements supplémentaires qui contextualisent les états financiers et les notes afférentes, et compare l'exercice en cours aux résultats et au budget de l'année précédente. Nos états financiers sont préparés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP).

En 2022, l'industrie du tourisme a commencé à se rétablir graduellement des répercussions mondiales de la pandémie de COVID-19, qui ont considérablement influé sur nos plans financiers et opérationnels en 2020 et 2021. La pandémie s'est répercutée sur tous les aspects de nos activités ainsi que sur la plupart des postes des états financiers. Il y a eu une augmentation des dépenses en 2021 principalement en raison de la réactivation des programmes de marketing suivant la levée des restrictions de voyage dans le monde. Toutefois, les dépenses en 2022 ont été inférieures au budget, car la réouverture des frontières de nombreuses nations pour les voyages a été plus tardive que prévu. Ceci a eu une incidence sur la mesure dans laquelle les programmes ont pu pleinement reprendre en 2022.

à la suite de la hausse de l'évaluation actuarielle. Ces augmentations ont été contrebalancées par une réduction de 15,1 millions de dollars du montant à recevoir du gouvernement du Canada.

La valeur totale du passif a diminué de 5,4 millions de dollars par rapport à 2021. Cette baisse s'explique principalement par une diminution considérable des comptes créditeurs liés aux fournisseurs, attribuable au calendrier des décaissements et au reclassement des crédits de 1,5 million de dollars accordés par une agence des comptes créditeurs vers les créances. Le passif au titre des prestations constituées a également diminué de 1,25 million de dollars en raison de la mise à jour de l'évaluation actuarielle.

La valeur des actifs non financiers a diminué de 1,4 million de dollars, soit de 26 %, par rapport à 2021. C'est le signe d'une baisse des charges payées d'avance à la fin de l'exercice. Celles-ci sont principalement liées aux fonds déboursés dans le cadre des dépenses générales consacrées aux programmes, qui s'étendent sur deux exercices financiers de Destination Canada, soit 2022 et 2023. Tout versement en espèces aux partenaires pour les programmes qui n'avaient pas encore eu lieu au 31 décembre 2022 est classé comme une charge payée d'avance.

Par conséquent, nous affichions au 31 décembre 2022 un excédent accumulé de 20,0 millions de dollars, soit une augmentation de 7,8 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Cet excédent accumulé provient

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

La valeur des actifs financiers a augmenté de 3,8 millions de dollars, soit de 12 %. Ce changement s'explique par un solde de trésorerie largement supérieur, de 16,2 millions de dollars en 2022 contre 11,1 millions de dollars en 2021. Ce solde était plus élevé parce que nous avons reçu le versement des crédits parlementaires de décembre 2021 en janvier 2022, au même moment que le versement de janvier 2022. Nous avons également bénéficié de crédits d'une valeur de 1,5 million de dollars sur les factures émises par l'une de nos grandes agences, et d'une rectification de 0,5 million de dollars

principalement des efforts de marketing reportés à 2023. La majorité de l'excédent, 14,4 millions de dollars, est destinée à être réinvestie dans le marché américain des voyages d'agrément, le marketing général et les projets d'analytique. Le reste de l'excédent est attribuable à l'amortissement des immobilisations corporelles, à l'actif au titre des prestations constituées et aux coûts liés aux services généraux et à la stratégie inférieurs à ce qui avait été prévu au budget.

ÉTAT DES RÉSULTATS

Au cours de l'exercice ayant pris fin le 31 décembre 2022, nous avons enregistré un excédent comptable de 7,8 millions de dollars, alors que nous prévoyions un déficit de 0,9 million de dollars. Cet excédent d'exercice par rapport au budget est attribuable à une diminution des dépenses aux postes du marketing et des ventes, des services généraux et de la stratégie, et de l'intendance des destinations, ainsi qu'aux produits provenant de partenaires plus élevés que prévu, qui s'expliquent par la reprise des activités de marketing de Destination Canada en collaboration avec ses partenaires à l'étranger.

Crédits parlementaires selon l'exercice du gouvernement du Canada

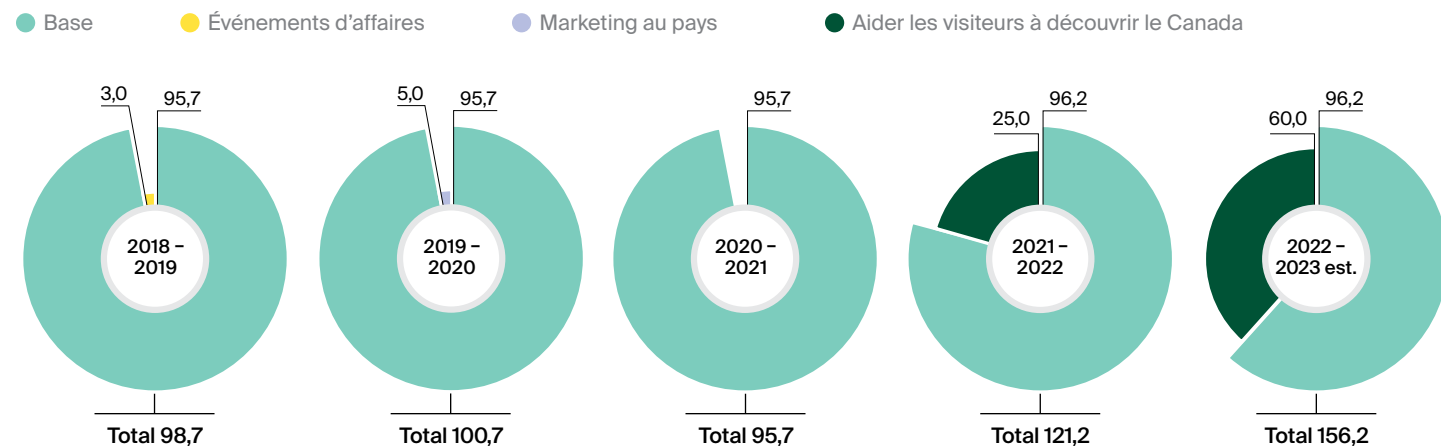
Notre financement provient majoritairement de crédits parlementaires du gouvernement du Canada. Étant donné que notre exercice financier prend fin le 31 décembre et que l'exercice fédéral se termine le 31 mars, notre financement provient de deux exercices du gouvernement.

Pour l'exercice 2022-2023 du gouvernement, nous avons reçu notre financement de base de 96,2 millions de dollars ainsi qu'un financement spécial de 60 millions de dollars du budget fédéral 2021 pour aider les visiteurs à découvrir le Canada.

Le graphique ci-dessous présente le total des crédits reçus du gouvernement du Canada pour les cinq derniers exercices. Le montant de nos crédits de base a été établi à 95,7 millions de dollars par exercice gouvernemental à compter de 2018-2019, ce qui nous offre une stabilité accrue et la capacité de prévoir avec confiance des programmes pluriannuels durables. Bien que nous continuions de chercher où dégager des économies opérationnelles dans le cadre de ce financement pour être en mesure d'accomplir notre mandat de façon modulaire, efficace et flexible, nous avons constaté une érosion de notre pouvoir d'achat au fil des ans en raison de l'inflation et des répercussions des pertes de change. Cette situation touche particulièrement nos programmes aux États-Unis.

Crédits parlementaires selon l'exercice du gouvernement du Canada

(en millions de dollars canadiens)



Produits en espèces provenant des partenaires

Dans le but de tirer le maximum des crédits parlementaires, nous incitons d'autres organismes qui soutiennent l'économie du tourisme à investir avec nous dans les campagnes que nous menons. Nous comptons parmi nos partenaires des organismes de marketing provinciaux et territoriaux, des organismes de marketing de destination, des médias, des partenaires commerciaux et des associations touristiques.

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

Produits en espèces provenant des partenaires

(en millions de dollars canadiens)



En 2022, la partie de ces contributions reçue en espèces se chiffrait à 1,8 million de dollars, comparativement à 1,5 million en 2021. Comme le montre le graphique, nos produits provenant des partenaires ont dépassé de 1,8 million de dollars ce qui était prévu au budget, mais ces produits demeurent nettement en deçà des niveaux d'avant la pandémie.



Charges

Les charges totales (excluant l'amortissement) ont augmenté de 14,0 millions de dollars pour atteindre 151,1 millions de dollars en 2022, une hausse de 10 % par rapport à 2021. Cette hausse est attribuable à la reprise des voyages, qui a mené à une augmentation des investissements dans les activités de marketing et de ventes, de même qu'à de nouveaux investissements en analytique et en intendance des destinations.

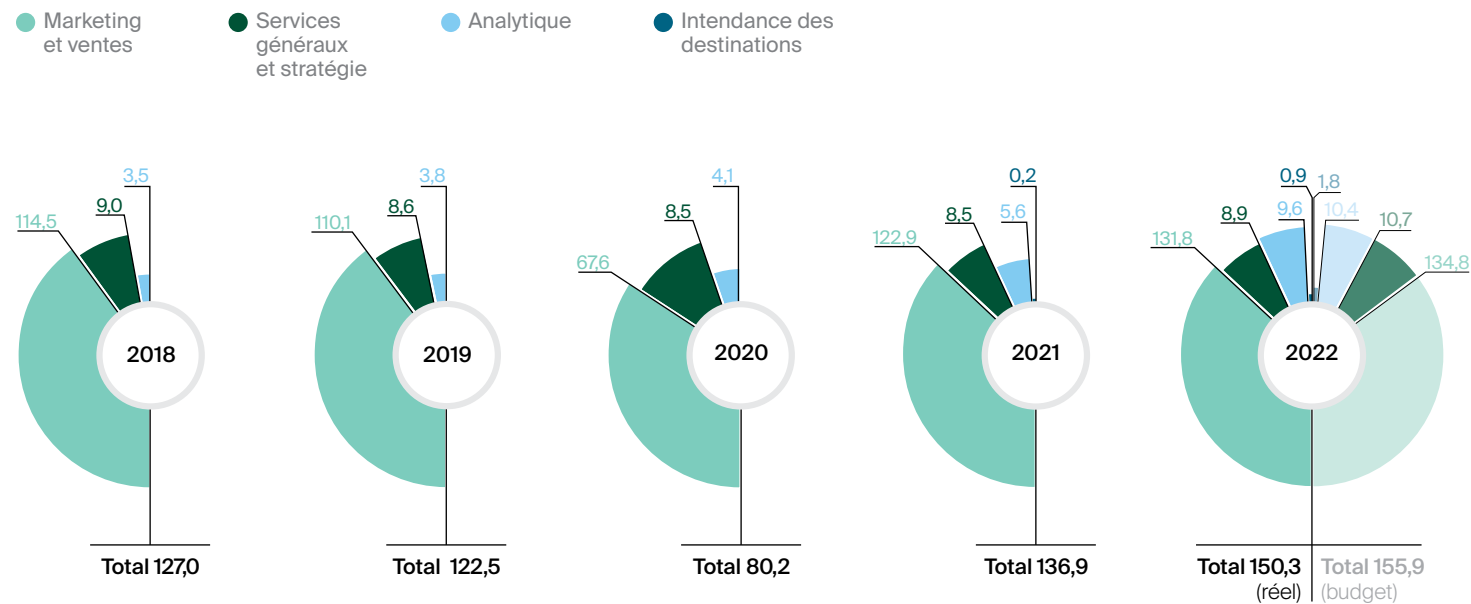
Le changement le plus important est une augmentation de 8,9 millions de dollars des charges liées au marketing et aux ventes par rapport à l'an dernier, qui s'explique par la reprise des salons professionnels, des campagnes de marketing et d'autres programmes. Nous avons pu reprendre ces activités puisque davantage de Canadiens et de voyageurs de nos marchés cibles se sont fait vacciner et que la plupart des restrictions de voyage ont été levées en 2022. Nous avons également réorienté notre stratégie, qui se centrait surtout sur le marketing, pour améliorer l'analytique et l'intendance des destinations.

En 2021, nous avons annoncé un investissement supplémentaire de 4,6 millions de dollars sur deux ans dans ces sphères.

Le coût lié aux services généraux et à la stratégie (excluant l'amortissement) a augmenté de 0,5 million de dollars par rapport à 2021. Les dépenses de 8,9 millions de dollars engagées en 2022 représentent 5,9 % des charges totales (excluant l'amortissement), plutôt que la proportion de 6,8 % prévue au budget. Les charges liées aux services généraux et à la stratégie étaient pour leur part inférieures de 1,8 million de dollars à ce que prévoyait le budget, malgré l'augmentation des dépenses consacrées aux programmes. Le reste de notre budget a été investi dans l'analytique et l'intendance des destinations. Nous continuons d'affecter la majorité de notre financement au marketing et aux ventes, et de mener toujours plus efficacement nos activités pour continuer de dépasser notre objectif d'allouer 90 % des charges aux programmes.

Charges

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



Parc provincial Naikoon

Haida Gwaii

Colombie-Britannique

RAPPORT FINANCIER

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

Énoncé de responsabilité de la direction

7 mars 2023

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

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

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

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

La présidente-directrice
générale,

Marsha Walden

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

Anwar Chaudhry



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre du Tourisme et ministre associé des Finances

Rapport sur l'audit des états financiers

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Commission canadienne du tourisme (la « Commission »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2022, et l'état des résultats, l'état des gains et pertes de réévaluation, l'état de la variation des actifs financiers nets et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Commission au 31 décembre 2022, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Fondement de l'opinion

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

Autres informations

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

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

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

- 2 -

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

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

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

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

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

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

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

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Commission;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;

- 3 -

- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Commission à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener la Commission à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

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

Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

Opinion

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

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

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

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

- 4 -

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

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

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Sophie Bernard, CPA, CGA
Directrice principale

Vancouver, Canada
Le 7 mars 2023



Zoo du parc Assiniboine

Winnipeg

Manitoba

État de la situation financière

Au 31 décembre 2022
(en milliers de dollars canadiens)

| | Note | 31 déc. 2022 | 31 déc. 2021 |
|--|------|---------------|---------------|
| Actifs financiers | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 4 | 27 411 | 11 118 |
| Créances | 13 | | |
| Partenaires | | 839 | 535 |
| Gouvernement du Canada | | 1 194 | 16 376 |
| Autres | | 8 | 14 |
| Autres – Crédit d'agence | | 1 480 | – |
| Actif au titre des prestations constituées | 8 | 2 525 | 1 934 |
| Placements de portefeuille | 5 | 852 | 541 |
| | | 34 309 | 30 518 |
| Passifs | | | |
| Créditeurs et charges à payer | 13 | | |
| Fournisseurs | | 12 307 | 16 698 |
| Rémunération des employés | | 2 537 | 2 246 |
| Gouvernement du Canada | | 652 | – |
| Passif au titre des prestations constituées | 8 | 2 528 | 3 783 |
| Produits reportés | | – | 569 |
| Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail | | 286 | 384 |
| Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations | | 112 | 164 |
| | | 18 422 | 23 844 |
| Actifs financiers nets | | 15 887 | 6 674 |
| Actifs non financiers | | | |
| Charges payées d'avance | 3 | 3 358 | 4 573 |
| Immobilisations corporelles | 7 | 755 | 959 |
| | | 4 113 | 5 532 |
| Excédent accumulé | 10 | 20 000 | 12 206 |

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

Approuvé au nom du conseil d'administration

Liza Frulla
Administratrice

Randy Garfield
Administrateur

État des résultats

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

| | Note | Budget 2022 | 2022 | 2021 |
|---|------|----------------|----------------|-----------------|
| Produits | | | | |
| Produits provenant de partenaires | | – | 1 803 | 1 537 |
| Autres | | 974 | 1 307 | 1 169 |
| | | 974 | 3 110 | 2 706 |
| Charges | | | | |
| Marketing et ventes | 11 | 134 812 | 131 794 | 122 927 |
| Analytique | | 10 364 | 9 552 | 5 563 |
| Services généraux et stratégie | | 10 681 | 8 920 | 8 456 |
| Intendance des destinations | | 1 815 | 860 | 230 |
| Amortissement des immobilisations corporelles | | 375 | 317 | 313 |
| | | 158 047 | 151 443 | 137 489 |
| Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada | | (157 073) | (148 333) | (134 783) |
| Crédits parlementaires | 9 | 156 160 | 156 160 | 110 495 |
| | | (913) | 7 827 | (24 288) |
| Excédent (déficit) pour l'exercice | | | 7 827 | (24 288) |
| Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice | | 8 002 | 12 242 | 36 530 |
| Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice | 10 | 7 089 | 20 069 | 12 242 |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des gains et pertes de réévaluation

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

| | Note | 2022 | 2021 |
|---|------|------|------|
| (Pertes de réévaluation accumulées) Gains de réévaluation accumulés au début de l'exercice | | (36) | 51 |
| Pertes non réalisées attribuables au cours du change | | (69) | (36) |
| Montants reclassés dans l'état des résultats | | 36 | (51) |
| Pertes de réévaluation nettes pour l'exercice | | (33) | (87) |
| Pertes de réévaluation accumulées à la fin de l'exercice | 10 | (69) | (36) |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État de la variation des actifs financiers nets

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

| | Note | Budget 2022 | 2022 | 2021 |
|---|------|-------------|--------|----------|
| Excédent (déficit) pour l'exercice | | (912) | 7 827 | (24 288) |
| Acquisition d'immobilisations corporelles | 7 | (145) | (113) | (136) |
| Amortissement des immobilisations corporelles | 7 | 375 | 317 | 313 |
| | | 230 | 204 | 177 |
| Effet de la variation des autres actifs non financiers | | | | |
| Diminution des charges payées d'avance | | 1 946 | 1 215 | 1 124 |
| Pertes de réévaluation nettes | | — | (33) | (87) |
| Augmentation (diminution) des actifs financiers nets | | 1 264 | 9 213 | (23 074) |
| Actifs financiers nets au début de l'exercice | | 3 111 | 6 674 | 29 748 |
| Actifs financiers nets à la fin de l'exercice | | 4 375 | 15 887 | 6 674 |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

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

| | Note | 2022 | 2021 |
|--|------|-----------|-----------|
| Activités de fonctionnement : | | | |
| Rentrées de fonds : | | | |
| Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations | 9 | 170 495 | 96 160 |
| Partenaires | | 930 | 1 032 |
| Autres | | 663 | 851 |
| Intérêt | | 545 | 221 |
| | | 172 633 | 98 264 |
| Sorties de fonds : | | | |
| Paiements en espèces aux fournisseurs | | (138 555) | (109 338) |
| Paiements en espèces aux employés et au nom des employés | | (17 328) | (15 541) |
| Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement | | 16 750 | (26 615) |
| Activités d'investissement en immobilisations : | | | |
| Acquisition d'immobilisations corporelles | | (113) | (136) |
| Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations | | (113) | (136) |
| Activités de placement : | | | |
| (Acquisition) rachat de placements de portefeuille | | (311) | 172 |
| Flux de trésorerie (affectés aux) provenant des activités de placement | | (311) | 172 |
| Pertes de réévaluation nettes pour l'exercice | | (33) | (87) |
| Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice | | 16 293 | (26 666) |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice | | 11 118 | 37 784 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice | | 27 411 | 11 118 |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers

31 décembre 2022

1. Pouvoirs, objectifs et instructions

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

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

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

En décembre 2014, le décret C.P. 2014-1378 a été pris en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il donne instruction à la Commission de mettre en œuvre des réformes des régimes de retraite. Ces réformes visent à faire en sorte que les régimes de retraite des sociétés d'État prévoient un ratio de partage des coûts 50:50, pour le service courant, au titre des cotisations au régime entre les employés et l'employeur,

au 31 décembre 2017. Le ratio de partage des coûts 50:50 était complètement mis en œuvre au 31 décembre 2017.

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

2. Principales méthodes comptables

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

a) Crédits parlementaires

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

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

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

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

b) Produits provenant des partenaires

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

c) Autres produits

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

d) Conversion des devises

Les actifs monétaires et les passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens, aux taux de change en vigueur à la fin de l'exercice. Les actifs non monétaires et les passifs non monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens, aux taux de change historiques. Les produits et les charges sont convertis pendant l'exercice, aux taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les charges d'amortissement pour les immobilisations corporelles sont converties aux taux de change historiques auxquels les immobilisations se rapportent. Les gains et les pertes réalisés sont inscrits dans l'état des résultats à titre de charges de fonctionnement, au poste Services généraux et stratégie. Les gains et pertes non réalisés sont présentés dans l'état des gains et pertes de réévaluation et dans l'état de la variation des actifs financiers nets. La Commission ne se couvre pas contre les risques de fluctuation des taux de change. Voir la note 6.

e) Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

f) Placements de portefeuille

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

g) Charges payées d'avance

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

h) Immobilisations corporelles

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

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

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

Les actifs incorporels ne sont pas comptabilisés dans les présents états financiers. Voir la note 7.

i) Produits reportés

Les produits reportés consistent en produits provenant des organismes partenaires et en crédits affectés du gouvernement du Canada. Les produits reçus des organismes partenaires sont comptabilisés à titre de produits reportés jusqu'au moment où a lieu l'activité à laquelle ils se rapportent ou sont comptabilisés à titre de produits provenant des partenaires sur la durée effective du contrat. Les crédits affectés reçus du gouvernement du Canada sont comptabilisés à titre de produits reportés jusqu'à ce que soient satisfaits les critères et les stipulations qui ont donné lieu au passif. Au 31 décembre 2022, il n'y avait aucun solde de produits reportés.

j) Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail

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

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

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

l) Avantages sociaux futurs

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

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

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

futurs et à d'autres facteurs actuariels. Aux fins du calcul du rendement attendu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués selon la valeur de marché.

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

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

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimée du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. S'il ne reste plus d'employés actifs, les gains et les pertes actuariels sont entièrement amortis dans l'exercice suivant. Pour 2022, la DMERCA a été évaluée à 0 an (0 an en 2021) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission (RRS), à 12 ans (13 ans en 2021) pour le régime de retraite des employés de la Commission au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 0 an (0 an en 2021) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 14 ans (14 ans en 2021) pour les prestations de départ et à 14 ans (14 ans en 2021) pour les prestations de congé de maladie.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni participent aux régimes de retraite à prestations déterminées d'Affaires mondiales Canada administrés par le gouvernement du Canada. Les actifs de ces régimes ne peuvent être répartis parmi les employeurs participants; il s'agit de régimes de retraite multi-employeurs, qui sont comptabilisés à titre de régimes à cotisations déterminées. Les cotisations de la Commission à ces régimes correspondent au coût total des prestations pour l'employeur. Ce coût, qui varie selon le régime, est

déterminé selon un pourcentage du salaire brut des employés. Les cotisations peuvent changer au fil du temps en fonction des résultats des régimes, car la Commission est tenue, en vertu de la loi actuelle, de modifier le taux de ses cotisations dans l'éventualité d'un déficit actuariel. Les cotisations correspondent aux obligations totales au titre des prestations constituées de la Commission à l'égard de ces employés, et elles sont passées en charges au cours de l'exercice où les services sont rendus.

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

m) Instruments financiers

Les actifs financiers comprennent la trésorerie, les équivalents de trésorerie, les créances et les placements de portefeuille, tandis que les passifs financiers comprennent les créditeurs et charges à payer. Les actifs et les passifs financiers sont évalués au coût amorti, ce qui se rapproche de leur juste valeur. Voir la note 13.

n) Incertitude d'évaluation

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

o) Opérations entre apparentés

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

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

p) Contributions en nature des partenaires

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

q) Opérations interentités

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

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

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

3. Répercussions financières de la COVID-19

Charges liées au marketing et aux ventes

Alors que ses activités de marketing étaient principalement axées sur le marché des voyages au pays en 2021, la Commission a élargi ses activités en 2022 en ciblant également le reste de l'Amérique du Nord et d'autres marchés étrangers. Au second semestre, les plans de marketing ont été étendus pour inclure les marchés de l'Asie-Pacifique. L'augmentation des dépenses pour les campagnes de marketing visant à inciter les Canadiens et les autres visiteurs à explorer le pays a entraîné une augmentation de 8 867 000 \$ (55 360 000 \$ en 2021) des charges liées au marketing et aux ventes. Au 31 décembre 2022, le total des charges liées au marketing et aux ventes se chiffrait à 131 794 000 \$ (122 927 000 \$ en 2021). Voir la note 11.

Charges payées d'avance

Au 31 décembre 2022, le total des charges payées d'avance se chiffrait à 3 358 000 \$ (4 573 000 \$ en 2021). Un montant de 2 874 000 \$ (3 911 000 \$ en 2021) du solde payé d'avance concerne les charges liées au marketing et aux ventes, à l'analytique et l'intendance des destinations, et un montant de 484 000 \$ (662 000 \$ en 2021) du solde concerne les charges liées aux services généraux et à la stratégie.

Obligations contractuelles

La Commission a augmenté la valeur des contrats et des honoraires en raison de l'intensification du marketing sur le marché touristique de l'Amérique du Nord et d'autres marchés touristiques étrangers en 2022 et au-delà. Au 31 décembre 2022, les obligations contractuelles totales de la Commission totalisaient 100 327 000 \$ (96 171 000 \$ en 2021). Voir la note 14.

Incidence actuelle et future sur le fonctionnement

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

Nous ne savons pas à l'heure actuelle quelles seront la durée et l'ampleur de l'incidence future de la pandémie sur le fonctionnement de la Commission. Par conséquent, il n'est pas possible actuellement d'estimer l'incidence financière de la COVID-19 sur les futurs résultats des activités et sur la situation financière future de la Commission.

4. Trésorerie et équivalents de trésorerie

| (en milliers de dollars canadiens) | 2022 | 2021 |
|--|---------------|---------------|
| Soldes bancaires | 27 382 | 11 082 |
| Fonds communs | 29 | 36 |
| Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie | 27 411 | 11 118 |

5. Placements de portefeuille

La Commission détient des placements de portefeuille qui consistent en des obligations gouvernementales provinciales canadiennes dont les échéances sont étalées de 2023 à 2031 et en des certificats de placement garanti dont les échéances sont étalées de 2023 à 2027. La valeur comptable au 31 décembre 2022 était de 852 000 \$ (541 000 \$ en 2021).

| Émetteur <i>(en milliers de dollars canadiens)</i> | Échéance | Coût | Intérêts courus jusqu'à présent | Valeur comptable | Valeur de marché | Valeur à l'échéance |
|---|--------------|------|------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| Obligation de la province de l'Ontario | 2 déc. 2023 | 47 | 22 | 69 | 67 | 70 |
| Obligation de la province de l'Ontario | 2 déc. 2025 | 51 | 26 | 77 | 75 | 84 |
| Obligation de la province de la Colombie-Britannique | 18 déc. 2028 | 32 | 17 | 49 | 47 | 59 |
| Province de l'Ontario | 2 déc. 2031 | 33 | 20 | 53 | 49 | 70 |
| CPG d'Effort Trust | 6 déc. 2023 | 100 | – | 100 | 100 | 109 |
| CPG de la Banque de la Nouvelle-Écosse | 6 déc. 2024 | 100 | – | 100 | 100 | 112 |
| Banque Royale du Canada | 3 nov. 2025 | 100 | 1 | 101 | 101 | 115 |
| Société d'hypothèques de la Banque Royale | 2 nov. 2027 | 100 | 1 | 101 | 101 | 125 |
| Compagnie Trust Royal | 2 nov. 2026 | 100 | 1 | 101 | 101 | 120 |
| Banque HomeEquity | 2 nov. 2027 | 100 | 1 | 101 | 101 | 125 |
| | | 763 | 89 | 852 | 842 | 989 |

6. Conversion des devises

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

Le tableau suivant donne la composition en devises des comptes sous-mentionnés, à l'exception des soldes en dollars canadiens, au 31 décembre 2022 :

| Devise <i>(en milliers de dollars canadiens)</i> | Trésorerie | | Créances | | Créditeurs et charges à payer | |
|---|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|
| | Unités monétaires | Équivalent canadien | Unités monétaires | Équivalent canadien | Unités monétaires | Équivalent canadien |
| Dollar australien | 17 | 15 | – | – | 15 | 14 |
| Yuan chinois | 751 | 146 | – | – | 3 137 | 611 |
| Euro | 82 | 118 | – | – | 45 | 65 |
| Livre britannique | 219 | 359 | – | – | 261 | 427 |
| Yen japonais | – | – | – | – | 53 339 | 543 |
| Dollar des États-Unis | 71 | 97 | – | – | 177 | 240 |
| Total en équivalent canadien | | 735 | | – | | 1 900 |

Au 31 décembre 2022, si les devises ci-dessus s'étaient affermies de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains de change non réalisés auraient augmenté d'environ 117 000 \$ (31 000 \$ en 2021). Si les devises ci-dessus s'étaient affaiblies de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains de change non réalisés auraient reculé d'environ 117 000 \$ (31 000 \$ en 2021). Les pertes de change réalisées, comptabilisées au poste Services généraux et stratégie de l'état des résultats, totalisent 28 000 \$ en 2022 (34 000 \$ en 2021).

7. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars canadiens)

| | Matériel informatique | Améliorations locatives* | Ameublement de bureau | Total pour 2022 |
|---|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|
| Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice | 754 | 1 948 | 340 | 3 042 |
| Acquisitions | 113 | – | – | 113 |
| Cessions | (42) | (124) | (3) | (169) |
| Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice | 825 | 1 824 | 337 | 2 986 |
| Amortissement cumulé, début de l'exercice | 587 | 1 205 | 291 | 2 083 |
| Charge d'amortissement | 107 | 191 | 19 | 317 |
| Cessions | (42) | (124) | (3) | (169) |
| Amortissement cumulé, fin de l'exercice | 652 | 1 272 | 307 | 2 231 |
| Valeur comptable nette | 173 | 552 | 30 | 755 |

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

(en milliers de dollars canadiens)

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

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

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

8. Actif/passif au titre des prestations constituées

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

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

● La Commission

● La Commission et participants au régime

● Régime à prestations déterminées

● Régime à cotisations déterminées

Régimes à cotisations déterminées

Canada

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

Les charges totales de la Commission au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 714 000 \$ en 2022 (666 000 \$ en 2021).

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

Royaume-Uni

La Commission participe également à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations déterminées couvrant les employés en poste au Royaume-Uni. En 2022, les coûts associés au régime britannique s'établissaient à 215 000 \$ (181 000 \$ en 2021). Ces régimes sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

Régimes à prestations déterminées

Canada

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

Depuis le 2 janvier 2004, les régimes en place comprennent un régime de retraite agréé et un régime de retraite supplémentaire prévoyant des prestations

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

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

En mai 2019, la Commission a acheté auprès d'un tiers assureur une rente collective avec rachat des engagements pour le volet à prestations déterminées (PD) du régime de retraite agréé (RRA) pour une prime de 30 195 000 \$. Elle a ainsi transféré à l'assureur la quasi-totalité des actifs et des obligations liés à l'ensemble des participants du volet PD du RRA. L'assureur a commencé à verser des prestations aux participants en août 2019, et la transaction a été finalisée en octobre 2019, car l'ajustement des primes n'était plus permis après cette date. La nature et le montant des versements de prestations aux participants n'ont pas changé et sont fixes, sous réserve d'une augmentation annuelle conforme aux modalités qui auraient été en vigueur en vertu du RRA. La transaction s'est traduite par le règlement du régime et par un coût de règlement du régime de 8 936 000 \$

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

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

Chine, Japon et Corée du Sud

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

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

Indemnités de départ et avantages complémentaires de retraite

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

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

Date de mesure et date de l'évaluation actuarielle

La plus récente évaluation actuarielle des régimes comptabilisés en tant que régimes à prestations déterminées remonte au 30 septembre 2022, avec extrapolation au 31 décembre 2022.

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

Variation de l'obligation au titre des prestations constituées

(en milliers de dollars canadiens)

| | Régimes de retraite | | Autres régimes d'avantages sociaux | |
|--|---------------------|-------|------------------------------------|--------|
| | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 |
| Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice | 3 129 | 3 344 | 2 280 | 3 449 |
| Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur) | 45 | 66 | 43 | 50 |
| Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées | 67 | 61 | 40 | 31 |
| Avantages sociaux versés | (129) | (137) | (46) | (69) |
| Gain actuariel | (193) | (205) | (422) | (1181) |
| Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice | 2 919 | 3 129 | 1 895 | 2 280 |

Variation des actifs des régimes

(en milliers de dollars canadiens)

| | Régimes de retraite | | Autres régimes d'avantages sociaux | |
|---|---------------------|-------|------------------------------------|------|
| | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 |
| Valeur marchande des actifs des régimes, début de l'exercice | 4 801 | 4 285 | | |
| Rendement réel des actifs des régimes après déduction des frais de gestion des placements | (329) | 598 | | |
| Cotisations patronales | 46 | 55 | 46 | 69 |
| Avantages sociaux versés | (129) | (137) | (46) | (69) |
| Valeur marchande des actifs des régimes, fin de l'exercice | 4 389 | 4 801 | – | – |

Rapprochement de la capitalisation

Renseignements détaillés sur les régimes de retraite
(en milliers de dollars canadiens)

| | 2022 | 2021 |
|--|---------|---------|
| Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission | | |
| Obligation au titre des prestations constituées | (2 278) | (2 336) |
| Actifs du régime | 4 389 | 4 801 |
| Excédent | 2 111 | 2 465 |
| Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud | | |
| Obligation au titre des prestations constituées | (641) | (793) |
| Déficit | (641) | (793) |

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

Situation de capitalisation
(en milliers de dollars canadiens)

| | Régimes de retraite | | Autres régimes d'avantages sociaux | |
|--|---------------------|-------|------------------------------------|---------|
| | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 |
| Obligation au titre des prestations constituées | (641) | (793) | (1 895) | (2 280) |
| Situation de capitalisation – déficit, fin de l'exercice | (641) | (793) | (1 895) | (2 280) |

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

(en milliers de dollars canadiens)

| | Régimes de retraite | | Autres régimes d'avantages sociaux | |
|---|---------------------|-------|------------------------------------|---------|
| | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 |
| Situation de capitalisation – excédent (déficit), fin de l'exercice | 1 470 | 1 672 | (1 895) | (2 280) |
| Pertes actuarielles non amorties (gains actuariels non amortis) | 380 | (393) | 42 | (848) |
| Actif (passif) au titre des prestations constituées | 1 850 | 1 279 | (1 853) | (3 128) |

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

Actif (passif) au titre des prestations constituées

(en milliers de dollars canadiens)

| | 2022 | 2021 |
|--|---------|---------|
| Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission | 2 525 | 1 934 |
| Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud | (675) | (655) |
| Régime d'avantages complémentaires de retraite | (1 311) | (2 628) |
| Régime d'indemnités de départ | (338) | (303) |
| Régime de prestations de congé de maladie non acquises | (204) | (197) |
| Total du passif au titre des prestations constituées | (2 528) | (3 783) |
| Total du passif net au titre des prestations constituées | (3) | (1 849) |

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

Répartition des actifs

| | 2022 | 2021 |
|--------------------------------------|-------|-------|
| Titres de capitaux propres | 57 % | 60 % |
| Trésorerie | 0 % | 1 % |
| À recevoir du gouvernement du Canada | 43 % | 39 % |
| Total | 100 % | 100 % |

Coût net des prestations de l'exercice

(en milliers de dollars canadiens)

| | Régimes de retraite | | Autres régimes d'avantages sociaux | |
|--|---------------------|-------|------------------------------------|------|
| | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 |
| Coût des prestations de l'exercice en cours | 45 | 66 | 43 | 50 |
| Coût financier | — | — | 40 | 31 |
| Amortissement des gains actuariels nets | (520) | (413) | (1 312) | (20) |
| Charges liées aux prestations de retraite | (475) | (347) | (1 229) | 61 |
| Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées | 67 | 61 | — | — |
| Rendement attendu de la moyenne des actifs des régimes de retraite | (117) | (102) | — | — |
| Produit d'intérêts sur les prestations de retraite | (50) | (41) | — | — |
| Total des charges liées aux régimes de retraite | (525) | (388) | (1 229) | 61 |

Principales hypothèses actuarielles utilisées (moyenne pondérée)

| | Régimes de retraite | | Autres régimes d'avantages sociaux | |
|--|---------------------|--------|------------------------------------|--------|
| | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 |
| Obligation au titre des prestations constituées | | | | |
| Taux d'actualisation | | | | |
| • Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission | 2,85 % | 2,45 % | | |
| • Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud | 3,20 % | 1,40 % | | |
| • Avantages complémentaires de retraite | | | 3,14 % | 1,92 % |
| • Indemnités de départ | | | 3,20 % | 1,40 % |
| • Régime de prestations de congé de maladie non acquises | | | 3,20 % | 1,40 % |
| Indice des prix à la consommation | | | | |
| • Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission | 2,00 % | 2,00 % | | |
| • Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud | 1,05 % | 0,80 % | | |
| Taux d'augmentation des charges de rémunération | | | | |
| • Employés canadiens | | | 2,50 % | 2,50 % |
| • Employés recrutés sur place à l'étranger | 2,75 % | 2,75 % | 3,40 % | 3,40 % |
| Charges liées aux régimes de retraite | | | | |
| Taux d'actualisation | | | | |
| • Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission | 2,45 % | 2,40 % | | |
| • Régime de retraite des employés de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud | 1,40 % | 0,48 % | | |
| • Avantages complémentaires de retraite | | | 1,92 % | 0,99 % |
| • Indemnités de départ | | | 1,40 % | 0,48 % |
| • Régime de prestations de congé de maladie non acquises | | | 1,40 % | 0,48 % |
| Rendement à long terme attendu des actifs des régimes | | | | |
| • Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission | 2,45 % | 2,40 % | | |
| Taux d'augmentation des charges de rémunération | | | | |
| • Employés canadiens | | | 2,50 % | 2,50 % |
| • Employés recrutés sur place à l'étranger | 2,75 % | 2,75 % | 3,40 % | 3,40 % |

Taux tendanciel attendu des coûts liés aux soins de santé pour les autres régimes d'avantages sociaux

| Coût net des prestations | Autres régimes d'avantages sociaux | | | |
|---|------------------------------------|------------|--------|------------|
| | 2022 | | 2021 | |
| | Canada | États-Unis | Canada | États-Unis |
| Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé | 5,73 % | 7,03 % | 5,69 % | 7,23 % |
| Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé | 4,00 % | 4,50 % | 4,00 % | 4,50 % |
| Année d'atteinte du taux final | 2040 | 2033 | 2040 | 2033 |

| Obligation au titre des prestations constituées | Autres régimes d'avantages sociaux | | | |
|---|------------------------------------|------------|--------|------------|
| | 2022 | | 2021 | |
| | Canada | États-Unis | Canada | États-Unis |
| Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé | 5,67 % | 6,75 % | 5,73 % | 7,03 % |
| Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé | 4,00 % | 4,50 % | 4,00 % | 4,50 % |
| Année d'atteinte du taux final | 2040 | 2033 | 2040 | 2033 |

Montants totaux de trésorerie

Les montants totaux de trésorerie relatifs aux avantages sociaux futurs, qui comprennent les cotisations versées par la Commission aux régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation et sans capitalisation dans le cours normal de ses activités, les sommes versées directement aux bénéficiaires des régimes d'avantages sociaux sans capitalisation, les cotisations versées aux régimes de retraite à cotisations déterminées et les cotisations versées au régime de retraite multi-employeurs à prestations déterminées, s'élèvent à 1 078 000 \$ (1 197 000 \$ en 2021).

9. Crédits parlementaires

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

| (en milliers de dollars canadiens) | 2022 | 2021 |
|---|----------|----------|
| Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations | | |
| Montants votés : | | |
| Budget principal 2021-2022 (2020-2021) | 121 160 | 95 666 |
| Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent | (86 579) | (71 750) |
| Montants constatés durant l'exercice en cours | 34 581 | 23 916 |
| Montants votés : | | |
| Budget principal 2022-2023 (2021-2022) | 156 160 | 96 160 |
| Budget supplémentaire B | — | 25 000 |
| | 156 160 | 121 160 |
| Moins : tranche à constater à l'exercice suivant | (34 581) | (34 581) |
| Montants constatés durant l'exercice en cours | 121 579 | 86 579 |
| Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice | 156 160 | 110 495 |

Un montant de 14 335 000 \$ lié à des crédits à recevoir en décembre 2021 a plutôt été reçu en janvier 2022, ce qui a porté le montant total reçu en 2022 à 170 495 000 \$.

10. Excédent accumulé

L'excédent accumulé se compose de ce qui suit :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2022 | 2021 |
|-------------------------------------|--------|--------|
| Excédent de fonctionnement accumulé | 20 069 | 12 242 |
| Pertes de réévaluation accumulées | (69) | (36) |
| Excédent accumulé | 20 000 | 12 206 |

11. Charges de marketing et de ventes

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

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i> | 2022 | 2021 |
|---|----------------|----------------|
| Amérique du Nord | 54 663 | 38 961 |
| Programmes internationaux | 22 217 | 13 875 |
| Europe | 19 162 | 8 867 |
| Événements d'affaires | 12 426 | 7 000 |
| Programme national | 11 981 | 49 254 |
| Asie-Pacifique | 11 345 | 4 970 |
| | 131 794 | 122 927 |

12. Dépenses par article

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i> | 2022 | 2021 |
|--|----------------|----------------|
| Dépenses liées aux programmes | | |
| Marketing auprès des consommateurs (agrément) | 79 835 | 97 786 |
| Professionnels des voyages (agrément) | 31 334 | 10 073 |
| Événements d'affaires | 10 013 | 5 552 |
| Programme de recherche | 7 285 | 4 197 |
| Voyages et accueil | 1 683 | 178 |
| Développement des destinations | 165 | – |
| Total des dépenses liées aux programmes | 130 315 | 117 786 |
| Salaires et avantages sociaux | 15 773 | 15 155 |
| Dépenses de fonctionnement | | |
| Services professionnels | 1 450 | 1 431 |
| Technologies de l'information | 1 116 | 1 101 |
| Loyer | 989 | 1 057 |
| Frais de bureau | 662 | 535 |
| Voyages et accueil | 438 | 139 |
| Autres | 355 | (62) |
| Pertes de change réalisées | 28 | 34 |
| Total des dépenses de fonctionnement | 5 038 | 4 235 |
| Dépenses avant amortissement | 151 126 | 137 176 |
| Amortissement | 317 | 313 |
| Total des dépenses | 151 443 | 137 489 |

13. Instruments financiers

Risque de crédit

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

Au 31 décembre 2022, l'exposition au risque de crédit était de 27 411 000 \$ (11 118 000 \$ en 2021) pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie (note 4) et de 852 000 \$ (541 000 \$ en 2021) pour les placements de portefeuille (note 5).

La Commission atténue son exposition au risque de crédit pour la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements de portefeuille en faisant affaire uniquement avec des institutions financières dignes de confiance et solvables. Au 31 décembre 2022, la Commission possédait 27 596 000 \$ en trésorerie et équivalents de trésorerie et placements de portefeuille, déposés auprès de banques à charte sous réglementation fédérale, et 667 000 \$ en trésorerie déposés auprès d'institutions étrangères. Voici les cotes de crédit à long terme et de solidité financière accordées aux banques à charte sous réglementation fédérale et aux institutions étrangères auprès desquelles la Commission dépose sa trésorerie, ses équivalents de trésorerie et ses placements de portefeuille :

Cotes de crédit

| Moody's | Aa3 | A1 | Aa2 |
|-------------------|-----|----|-----|
| Standard & Poor's | A+ | A | A+ |

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

Le risque de crédit associé aux créances est limité par le fait que bon nombre de partenaires de la Commission bénéficient d'un financement fédéral, provincial ou municipal. La Commission mesure son exposition au risque de crédit en fonction du retard de paiement des créances. Une provision pour dépréciation est établie d'après l'expérience de la Commission en matière de recouvrement.

En 2021, un financement additionnel de 100 000 000 \$ a été approuvé pour aider les visiteurs à découvrir le Canada. La Commission a commencé à engager des dépenses liées au financement spécial au quatrième trimestre de 2021 et a accumulé un montant de 14 335 000 \$ à recevoir du gouvernement du Canada au quatrième trimestre de 2021, qui a été reçu au premier trimestre de 2022.

Au 31 décembre 2022, il n'existait aucune provision pour dépréciation (0 \$ en 2021). Voici les montants en souffrance à la fin de l'exercice :

Créances (en milliers de dollars canadiens)

| | Total | À court terme | 1 à 30 jours | 31 à 60 jours | 61 à 90 jours | 91 à 120 jours | Plus de 120 jours |
|----------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|
| Partenaires | 839 | 201 | 554 | 22 | – | – | 62 |
| Gouvernement du Canada | 1 194 | 653 | 541 | – | – | – | – |
| Autres | 8 | 8 | – | – | – | – | – |
| Autres – Crédit d'un fournisseur | 1 480 | 1 480 | – | – | – | – | – |
| Total | 3 521 | 2 342 | 1 095 | 22 | – | – | 62 |

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

Risque de liquidité

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

À la clôture de l'exercice, les montants de ses obligations financières en souffrance sont les suivants :

Comptes créditeurs (en milliers de dollars canadiens)

| | Total | À court terme | 1 à 30 jours | 31 à 60 jours | 61 à 90 jours | 91 à 120 jours | Plus de 120 jours |
|---------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|
| Fournisseurs | 12 307 | 6 447 | 5 409 | 302 | 44 | – | 105 |
| Rémunération des employés | 2 537 | 2 448 | – | – | – | – | 89 |
| Gouvernement du Canada | 652 | 305 | 346 | 1 | – | – | – |
| Total | 15 496 | 9 200 | 5 755 | 303 | 44 | – | 194 |

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

Risque de change

La Commission est exposée au risque de change car elle mène des activités en plusieurs devises et convertit des produits et des charges non canadiens en dollars canadiens à différents moments. La Commission ne se couvre pas contre les fluctuations des taux de change et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Au 31 décembre 2022, l'exposition au risque de change, fondée sur les soldes monétaires de fin d'exercice libellés en devises, était de 735 000 \$ (1 964 000 \$ en 2021) pour ce qui est des actifs financiers et de 1 900 000 \$ (1 663 000 \$ en 2021) en ce qui concerne les passifs financiers (note 6). Une variation de 10 % des taux de change n'aurait pas d'effet significatif sur le résultat net.

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

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt correspond au potentiel de perte financière causée par les fluctuations de la juste valeur ou des flux de trésorerie futurs des instruments financiers attribuables aux variations des taux d'intérêt du marché. Le solde portant intérêt de ses placements de portefeuille expose la Commission à ce risque. La Commission ne se couvre pas contre les fluctuations des taux d'intérêt du marché et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Une fluctuation de 1 % du taux d'intérêt n'aurait pas d'incidence importante sur les états financiers. Au 31 décembre 2022, l'exposition au risque de taux d'intérêt relatif aux placements de portefeuille de la Commission s'élevait à 852 000 \$ (541 000 \$ en 2021).

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

14. Obligations contractuelles

La Commission a conclu divers accords relativement aux services de marketing et aux services-conseils, ainsi que des baux pour la location de locaux et de matériel au Canada et à l'étranger. Au 31 décembre 2022, les obligations contractuelles totales de la Commission totalisaient 100 327 000 \$ (96 171 000 \$ en 2021). Les bons de commande émis pour lesquels la Commission n'a pas encore reçu les biens ou les services sont aussi compris dans les obligations contractuelles.

(en milliers de dollars canadiens)

| | |
|--------------|----------------|
| 2023 | 72 599 |
| 2024 | 21 220 |
| 2025 | 6 308 |
| 2026 | 180 |
| 2027 | 20 |
| Total | 100 327 |

15. Éventualités

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

16. Opérations entre apparentés

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

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

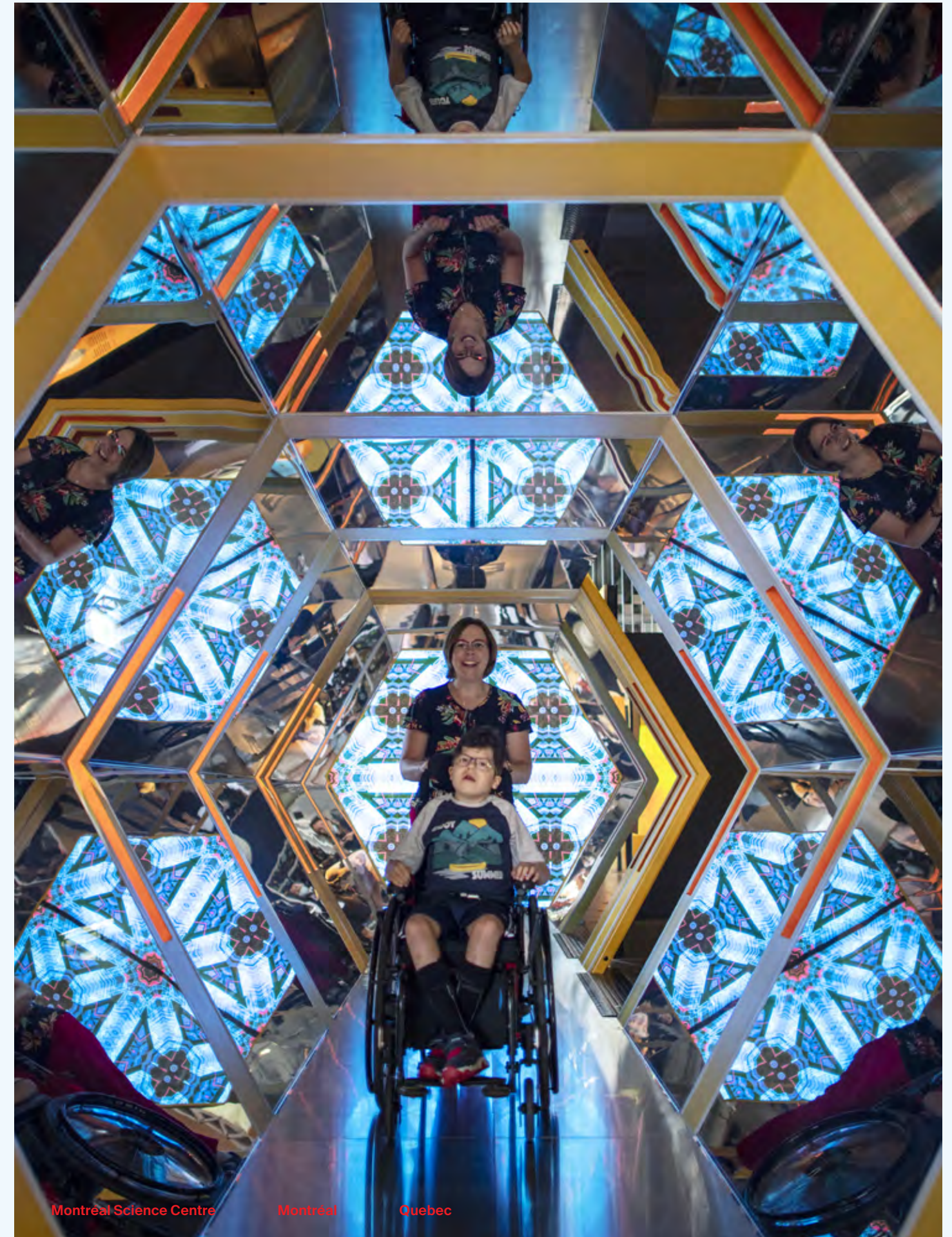
17. Droits contractuels

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

| <i>(en milliers de dollars canadiens)</i> | 2023 | 2024 | 2025 | Total |
|---|------|------|------|-------|
| Produits de marketing | 95 | — | — | 95 |
| Autres produits | 594 | 326 | 43 | 963 |
| | 689 | 326 | 43 | 1 058 |

18. Chiffres comparatifs

La Commission a ajouté la stratégie au poste des Services généraux (appelé « Services d'entreprise » dans les états financiers précédents) et séparé les postes Analytique et Intendance des destinations dans l'état des résultats pour mieux rendre compte des dépenses. Les chiffres de l'exercice précédent utilisés pour fins de comparaison ont été retraités afin de refléter la présentation de l'exercice en cours. Voir l'état des résultats.



Montréal Science Centre

Montréal

Quebec

GOUVERNANCE



Conseil d'administration

Notre conseil d'administration se compose d'au plus 12 membres qui supervisent la gestion de l'organisme, fournissent des orientations stratégiques et assurent une surveillance fiduciaire efficace. Le conseil veille à ce que les systèmes de gouvernance, de leadership et d'administration de l'organisme soient adéquats, tout en permettant à la direction de bien remplir son mandat.

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

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

Au cours de l'année 2022, le conseil a tenu six réunions, où le taux de participation moyen était de 99 %.

Cadre législatif

À titre de société mandataire, nous sommes une société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada.

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

Composition

Au 31 décembre 2022



L'honorable Liza Frulla, C.P., C.M., O.Q.
Présidente du conseil d'administration



Marsha Walden
Présidente-directrice générale, Destination Canada



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



Brenda Holder
Propriétaire, Mahikan Trails, et présidente du conseil d'administration, Indigenous Tourism Alberta



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



Zita Cobb
Cofondatrice et présidente-directrice générale, Fondation Shorefast



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



Randy Garfield
Ancien président, Walt Disney Travel



Benjamin Ryan
Directeur commercial, Air North



Martin Soucy
Président-directeur général, Alliance de l'industrie touristique du Québec



Natalie Thiesen
Vice-présidente, Tourisme, Développement économique Winnipeg (Tourism Winnipeg)



Andrew Torriani
Président-directeur général, Ritz-Carlton Montréal

Comités du conseil d'administration

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

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

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

Le comité s'est réuni cinq fois en 2022, et le taux moyen de participation aux réunions était de 89 %.



Comités consultatifs

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

Nous avons trois comités consultatifs :

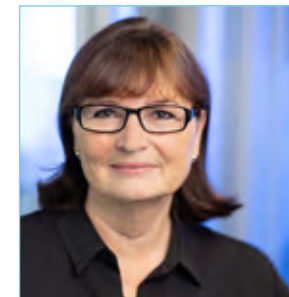
- le comité consultatif d'Événements d'affaires Canada;
- le comité consultatif sur le marketing dans les marchés d'agrément;
- le comité consultatif à la recherche.

Équipe de direction

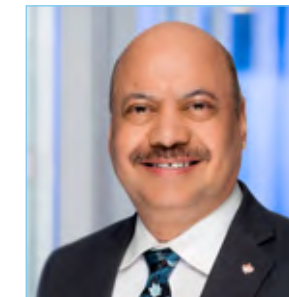
Au 31 décembre 2022

La présidente-directrice générale rend des comptes au conseil d'administration, et elle est responsable des activités courantes de Destination Canada.

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



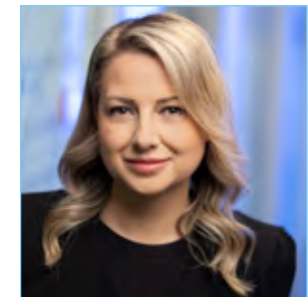
Marsha Walden
*Présidente-directrice
générale*



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



Gracen Chungath
*Vice-présidente principale,
Développement des
destinations*



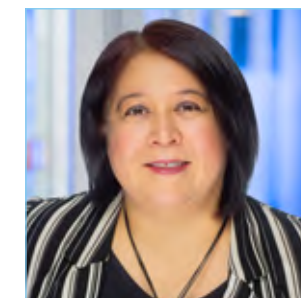
Meaghan Ferrigno
*Vice-présidente principale et
chef des données et de
l'analytique*



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



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



Maureen Riley
*Vice-présidente, Affaires
internationales*

REBÂTIR :

SUR LA VOIE DE LA

REPRISE





**DESTINATION
CANADA**

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

© Destination Canada, 2023

destinationcanada.com

WELCOME