

Résumé du plan d'entreprise 2019 – 2023

Le plan est ajusté en fonction des fonds dégagés dans le budget de 2019 pour que Destination Canada mène des activités de marketing touristique au pays en 2019-2020

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
SURVOL	5
CONTEXTE D'ACTIVITÉ	7
OBJECTIFS ET ACTIVITÉS STRATÉGIQUES	13
RÉSULTATS ATTENDUS ET MESURES DU RENDEMENT	17
ANNEXE A : LETTRE DE MANDAT DE LA MINISTRE	19
ANNEXE B : STRUCTURE DE GOUVERNANCE	24
ANNEXE C : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS	29
ANNEXE D : GESTION DU RISQUE	51
ANNEXE E : RESPECT DE LA LOI ET DES POLITIQUES	53
ANNEXE F : PRIORITÉS PANGOUVERNEMENTALES	55

SOMMAIRE

Le tourisme est l'un des grands moteurs de l'économie canadienne : en 2017, il a directement généré plus de 736 000 emplois et soutenu plus de 200 000 PME touristiques d'un bout à l'autre du pays. Premier secteur d'exportation de services du Canada, le tourisme a plus de poids que l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse réunies. Dans toutes les régions du pays, il crée des emplois et des débouchés pour la classe moyenne canadienne.

L'économie touristique canadienne se porte bien depuis quelques années, y compris en 2017, où le pays a accueilli un record de 20,8 millions de visiteurs venus y dépenser 21,3 milliards de dollars.

Par ailleurs, le gouvernement canadien a annoncé son intention de revigorer son économie touristique à la faveur de sa « vision du tourisme » dévoilée en 2017. En stabilisant nos crédits parlementaires, cette initiative nous permet de poursuivre la promotion des voyages d'agrément aux États-Unis, de diversifier notre action ailleurs et de planifier sans crainte de fluctuations. Par ailleurs, l'arrimage de nos orientations avec celles de nos partenaires atteint des sommets inégalés, tout comme les investissements conjoints.

Nous sommes toujours aussi déterminés à stimuler l'intérêt des voyageurs étrangers bien nantis pour le Canada. Les États-Unis demeurent certes notre plus gros marché source, mais nos mesures de diversification se sont avérées efficaces pour réduire la dépendance du Canada à l'égard de ce dernier. En effet, depuis une quinzaine d'années, les voyageurs au Canada dépensent plus et viennent de pays de plus en plus diversifiés, ce qui prouve assez clairement l'efficacité de notre approche d'élargissement du marché.

Après nous être attaqués activement aux marchés des voyageurs d'agrément et des voyageurs d'affaires de diverses provenances, nous tournons maintenant également nos efforts vers de nouveaux marchés dans le secteur des réunions et voyages de motivation. Qui plus est, grâce au financement débloqué dans le budget de 2019, nous allons mener une campagne de marketing visant le marché canadien en 2019-2020. Au-delà des nombreux facteurs d'incertitude mondiaux qui pourraient affecter le tourisme (taux de change, accès aérien, instabilité économique), nous choisissons les leviers que nous pouvons actionner pour stimuler celui-ci et en faire profiter le Canada. En cherchant à attirer les touristes de divers marchés et à augmenter les recettes d'exportation du tourisme, nous faisons une contribution quantifiable à la croissance et à la diversification économiques du Canada.

Pour 2019-2023, notre stratégie consistera à promouvoir les régions rurales et secondaires et à renforcer le tourisme pendant les saisons intermédiaires. Nous restons fidèles à ces trois objectifs :

- Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur;
- Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique;
- Accroître l'efficacité et l'efficacités au sein de l'organisation.

Le nombre de visites et les dépenses des voyageurs sont certes à la hausse, mais le Canada est loin d'avoir atteint son plein potentiel à titre de destination concurrentielle pour les visiteurs du monde entier.

C'est pourquoi nous travaillons avec Innovation, Sciences et Développement économique pour analyser la compétitivité du secteur touristique canadien et nous donner un plan d'action vers un succès à long terme.

C'est avec plaisir que nous continuerons de collaborer avec les institutions fédérales et nos partenaires du secteur privé pour améliorer le positionnement concurrentiel du Canada dans le monde et augmenter notre part de marché. À ce propos, nous saluons l'arrivée de l'honorable Mélanie Joly à titre de ministre du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie.



SURVOL

Mandat

Destination Canada est une société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada. Par l'intermédiaire de la ministre du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie (à qui le ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada a délégué les obligations et pouvoirs liés à notre organisme), elle rend des comptes au Parlement du Canada en déposant chaque année un rapport annuel, un plan d'entreprise quinquennal ainsi qu'un budget de fonctionnement et d'immobilisations.

En tant que société d'État mandataire, il incombe à Destination Canada de respecter les grandes priorités de politique publique, de se conformer à des objectifs stratégiques généraux et de répondre à des attentes précises. Notre organisme a été créé en 2001 par la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, qui lui donne le mandat de :

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

Rôle

À titre d'organisme national de marketing touristique, Destination Canada est un catalyseur ayant pour mission d'inciter les voyageurs étrangers à choisir le Canada. Elle favorise la diversité et les potentialités économiques en cherchant à faire augmenter les recettes d'exportation du tourisme conformément à la priorité du gouvernement fédéral qui vise à renforcer la compétitivité mondiale du Canada dans les secteurs des voyages d'agrément et des voyages d'affaires.

Destination Canada collabore avec ses partenaires des gouvernements provinciaux et territoriaux et les intervenants de l'industrie du tourisme pour aider les entreprises touristiques canadiennes à percer sur les marchés étrangers. En nous harmonisant avec nos co-investisseurs sur les plans de l'analytique, du marketing, de la communication et des tactiques commerciales dans les marchés étrangers cibles, nous élaborons des stratégies novatrices pour assurer la prospérité durable des milliers de PME qui, ainsi, créent de l'emploi d'un bout à l'autre du Canada.

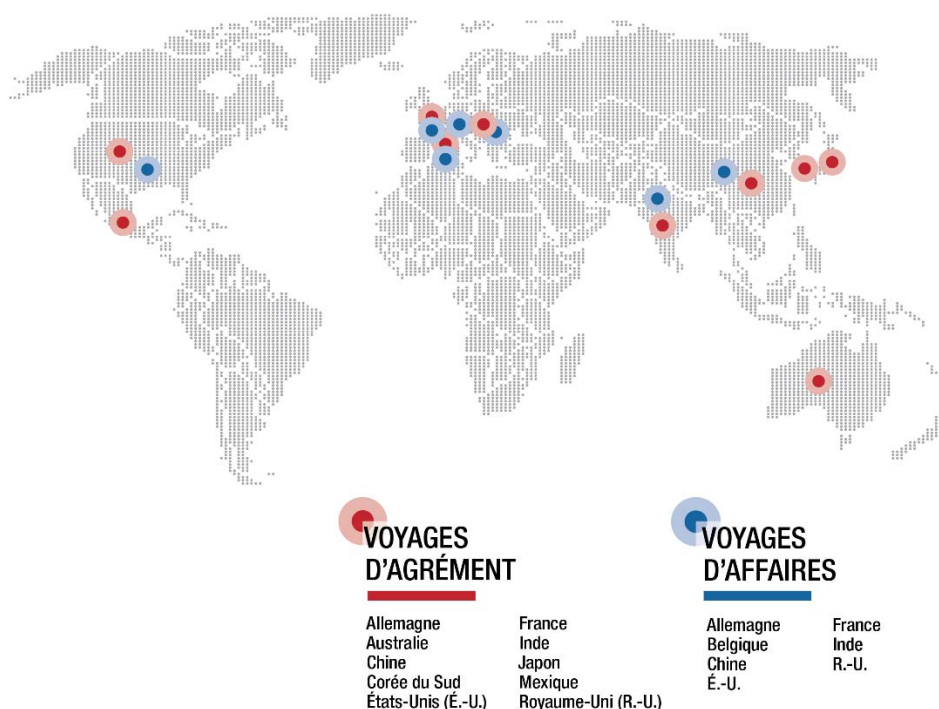
En 2017, notre marketing a attiré 1,39 million de voyageurs de plus au Canada, lesquels ont apporté de nouvelles recettes de 1,81 milliard aux quatre coins du pays. Ce surcroît a alimenté environ 13 800 emplois en 2017.

Pour en savoir plus sur les résultats de 2017, consulter notre Rapport annuel 2017.

Marchés

Destination Canada cible dix marchés d'agrément à l'échelle mondiale et sept marchés d'affaires dans le but d'encourager la tenue de réunions, de congrès et de voyages de motivation au Canada. Ces marchés sont choisis en fonction de leurs particularités et de leurs potentialités pour le Canada.

En outre, elle visera aussi son marché national, le Canada, en 2020.



Présence

Au 1^{er} octobre 2018, Destination Canada compte 113 employés en équivalent temps plein dans le monde. Outre son siège à Vancouver, elle dispose d'antennes à Londres, à Beijing et à Tokyo. Elle a également un petit bureau satellite de relations gouvernementales à Ottawa pour s'arrimer aux priorités du gouvernement du Canada et se concerter avec les autres institutions fédérales.

CONTEXTE D'ACTIVITÉ

À l'externe

Le tourisme mondial

La robustesse de la demande internationale en tourisme s'est confirmée à la grandeur de la planète en 2017, les dépenses touristiques ayant augmenté pour presque tous les marchés sources¹. Ayant engagé des dépenses touristiques à l'étranger de 258 milliards de dollars américains, soit 8 milliards de plus que l'année précédente, la Chine reste au premier rang mondial à ce titre. En deuxième position se trouvent les États-Unis, qui ont dépensé 135 milliards – surtout grâce à un taux de change avantageux – pour une augmentation de 12 milliards par rapport à 2016. Cette flambée s'explique par la progression de la connectivité mondiale, l'assouplissement des conditions d'obtention de visa et la reprise économique dans maintes parties du monde.

Le tourisme au Canada

Le Canada profite lui aussi de cet emballement de la demande de voyages, ayant accueilli un record de 20,8 millions de visiteurs étrangers² en 2017. Même si le Canada ne se classe qu'à la 18^e place dans le monde en matière d'arrivées de touristes étrangers³, le tourisme au Canada a le vent dans les voiles depuis quelques années, jouant un rôle de moteur économique qui se traduit par la création d'emplois et alimente près de 200 000 PME dans tout le pays. Ce phénomène s'explique par une augmentation de la capacité aérienne, une réduction des entraves à l'obtention de visas, le taux de change, la puissance de la marque nationale et l'injection de fonds fédéraux de marketing. De plus, le 150^e anniversaire de la Confédération en 2017 et les éloges de publications de marque telles que *Lonely Planet*, celles de Condé Nast et le *New York Times* ont contribué à placer le Canada sous les feux de la rampe internationale.

Le tourisme joue un rôle majeur dans l'économie canadienne : il fournit de l'emploi à près de deux millions de Canadiens et se classe au premier rang des exportations de services. Ce secteur représente environ 2 % du produit intérieur brut, ce qui le fait passer avant les télécommunications et l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse. Répartie sur tout le territoire, l'activité touristique profite à toutes les collectivités, grandes et petites, partout au pays. Outre les avantages économiques (recettes, emploi), le tourisme, par sa nature plurielle et pluraliste, contribue à la préservation de la culture. À long terme, il profite aux collectivités locales et à la population canadienne par l'implantation d'infrastructures, tout en ayant le pouvoir de stimuler le commerce international dans d'autres secteurs.

La récente performance du tourisme étranger au Canada est encourageante, affichant chaque année une nouvelle augmentation du nombre de visites et de la valeur des dépenses. Si la croissance est normalement vue comme un signe de succès, l'accélération de cette croissance ces dernières années a

¹ *Baromètre OMT du tourisme mondial*, volume 16, mars-avril 2018.

² Enquête sur les voyages internationaux, Statistique Canada, 2017.

³ *Baromètre OMT du tourisme mondial*, volume 16, octobre 2018 – annexe statistique.

donné lieu à un phénomène de compression au Canada. En effet, la « massification » du tourisme se traduit par un engorgement des infrastructures d'hébergement, du transport local et des attractions en saison haute, surtout dans les grandes villes. Le Canada pourrait réagir en encourageant les voyages hors saison et la dispersion régionale. Essentiellement, pour améliorer sa compétitivité internationale, il lui faudra trouver des solutions pour gérer l'afflux de touristes sans limiter la croissance.

À l'interne

Ressources humaines et régime de retraite

Au 1^{er} octobre 2018, Destination Canada comptait 113 employés embauchés pour une durée déterminée ou indéterminée, auxquels il faut ajouter un employé en affectation par échange. Environ la moitié du personnel est syndiqué, et le renouvellement pour cinq ans de la convention collective en 2017 assure une stabilité sur ce front. Nous ne prévoyons pas de changements majeurs sur le plan de l'effectif.

Par ailleurs, afin de réduire le risque financier, nous comptons transférer au secteur privé le régime de retraite à prestations déterminées des prochains employés canadiens, ce qui a été autorisé dans le Plan d'entreprise 2018-2022.

Technologie

L'omniprésence de la technologie dans notre milieu nous rend vulnérables aux problèmes de cybersécurité. Aussi avons-nous mis en place un plan structuré et des mécanismes de défense pour pouvoir réagir aux incidents et aux menaces. Qu'il s'agisse de tests annuels de pénétration du réseau et de vulnérabilité ou d'exercices trimestriels anti-hameçonnage, nous surveillons et vérifions régulièrement la qualité de la sécurité et l'état de préparation de notre organisme.

Protection des renseignements personnels

Présente un peu partout dans le monde, Destination Canada est assujettie à plusieurs réglementations sur la protection des renseignements personnels. Le *Règlement général sur la protection des données* (RGPD), entré en vigueur en mai 2018, accorde plus de pouvoirs aux utilisateurs en ce qui concerne la gestion de leurs données personnelles en ligne. Ce règlement s'applique à quiconque collecte, conserve ou partage des données à caractère personnel portant sur des résidents de l'Union européenne.

Dans la foulée de ce règlement, nous avons doté tous nos sites Web d'un outil conforme de consentement et de transparence et modifié nos accords avec nos partenaires pour préciser les modalités de collecte, de conservation et de communication de données. Nous avons également mis à jour notre Politique sur la vie privée, qui décrit les renseignements que nous recueillons au sujet des usagers de nos sites Web et ceux que nous fournissons à nos partenaires.

Nous avons également tenu une séance de travail avec nos agences et avec certains partenaires médiatiques afin de voir comment ils comptent se conformer au RGPD et protéger leurs clients.

Précisons en terminant que bien que nous ne soyons pas responsables des actes des intervenants canadiens du secteur du tourisme dans l'Union européenne, nous leur faisons connaître les mesures que nous prenons afin qu'ils puissent s'en inspirer.

Examen spécial

La *Loi sur la gestion des finances publiques* oblige les sociétés d'État fédérales à se soumettre à un examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada tous les 10 ans. Le dernier examen a eu lieu en 2014, et il en est ressorti que nos avoirs sont bien protégés et surveillés, que nos ressources sont gérées de manière économique et efficiente, et que nos activités sont efficaces.

Audits internes

Notre plan annuel d'audit interne se fonde sur les risques; nous l'avons intégré au processus d'évaluation des risques d'entreprise afin de concentrer nos efforts sur l'atténuation des risques les plus probables et les plus dommageables.

Nous confions cette fonction à un cabinet externe, qui est indépendant de la direction et rend compte directement au comité de vérification et des pensions du conseil d'administration.

En 2018, ce cabinet mène ou a mené les missions suivantes :

- **Audit de la gestion des partenariats.** – Cet audit avait pour but d'évaluer la gouvernance, les processus et les contrôles entourant la gestion des partenariats avec des interlocuteurs publics et privés du Canada et du reste du monde. Il a fait ressortir certaines pratiques louables ainsi que des possibilités d'amélioration concernant les politiques et orientations de l'organisme, la centralisation de l'encadrement, la comptabilisation des partenariats et la remontée d'informations afférente qui posent un certain risque. La direction a élaboré un plan d'action basé sur les recommandations.
- **Recours à un consultant pour la mesure du rendement.** – Le mandat du consultant portait sur les modalités de mesure du rendement stratégique de l'organisme. Il s'agissait d'évaluer dans quelle mesure les indicateurs clés de rendement correspondaient à nos objectifs stratégiques, la rigueur d'exécution de nos processus, les méthodes et sources de données utilisées pour calculer les résultats, et l'efficacité des pratiques de gouvernance en matière de rapports. Il en est ressorti que notre tableau de bord d'entreprise était bien structuré et conforme à notre mandat et à nos objectifs stratégiques. L'exercice a également mis au jour certaines occasions d'améliorer les processus de gouvernance et d'automatiser des calculs et des extractions de données qui se faisaient manuellement. La direction élaborera un plan d'action pour donner suite aux recommandations.
- **Évaluation du risque en cybersécurité.** – Il s'agira ici de faire un examen et une évaluation détaillée du risque associé au cadre de gestion de la cybersécurité ainsi que de son efficacité eu égard aux principales menaces. Les examinateurs se demanderont si les processus et contrôles sont de nature à contrer les principaux risques de l'organisme, notamment en matière de protection des données des consommateurs et d'autres données sensibles, et si les contrôles sont mis par écrit et appliqués avec constance dans tout l'organisme. L'exercice devrait être terminé en décembre 2018.

Sous l'égide du comité de vérification et des pensions, nous avons élaboré ou élaborerons des plans d'action pour donner suite aux recommandations découlant de chacun de ces audits et examens afin d'améliorer nos méthodes et nos contrôles internes.

Adaptation aux priorités fédérales

La vision du tourisme du Canada

La vision du tourisme du gouvernement du Canada, dévoilée en mai 2017, se veut un plan d'attaque pangouvernemental visant à saisir les occasions offertes par le marché touristique mondial. Le plan prévoit des investissements dans des activités de marketing plus dynamiques et soutenues; fait état de mesures qui faciliteront l'arrivée de visiteurs au pays et leurs déplacements sur le territoire; et précise l'aide que recevront les entreprises et exploitants du secteur pour innover et rehausser leur offre de produits et services. La vision repose sur ces trois piliers – le marketing, l'accessibilité, les produits – pour développer le tourisme international au Canada.

À titre d'organisme national de marketing touristique du Canada, nous nous chargeons du pilier marketing comme suit :

- Profitant d'une stabilisation de nos crédits annuels dans le cadre de la vision, nous continuerons de faire de la promotion aux États-Unis afin de maintenir la progression des visites qui nous arrivent de notre bassin le plus important.
- Nous continuerons de promouvoir les expériences de voyage exaltantes qui correspondent aux passions et aux champs d'intérêt de nos voyageurs cibles, notamment en publiant du contenu sur les expériences touristiques autochtones, gastronomiques et LGBTQ2.
- Nous continuerons d'exploiter les technologies d'avant-garde pour obtenir de meilleures données de segmentation et de ciblage qui amélioreront notre marketing à l'étranger.

Année du tourisme Canada-Chine

Dans le cadre la vision du tourisme du Canada, 2018 a été déclarée Année du tourisme Canada-Chine. C'est ainsi que nous avons enrichi nos programmes de marketing pour profiter davantage de ce marché touristique lucratif. Depuis le début de l'année, nous exploitons les réseaux sociaux et les sites Web de vidéos influents de Chine pour faire valoir du contenu intéressant pour ce marché, et nous animons des visites de familiarisation pour des partenaires professionnels des voyages, des médias et des influenceurs célèbres de la Chine afin qu'ils conçoivent de nouveaux itinéraires ou parlent en bien du Canada.

Par ailleurs, nous avons conclu récemment une mission commerciale couronnée de succès sous la houlette du gouvernement du Canada pour resserrer les liens avec d'importants acteurs commerciaux chinois. Dans la foulée de cette mission, nous avons signé deux protocoles d'entente avec des entreprises chinoises pour collaborer en matière de recherche, de développement et de marketing et pour faire la promotion de la marque Canada en privilégiant les expériences touristiques autochtones et le Canada atlantique.

Amélioration des partenariats avec les institutions fédérales, provinciales, municipales et autochtones

En 2017, nous avons conclu une entente pluriannuelle avec toutes les provinces, tous les territoires, 10 grandes villes ou lieux de villégiature du Canada et l'Association touristique autochtone du Canada afin d'harmoniser davantage nos investissements et nos démarches de marketing dans les marchés étrangers prioritaires. Cet accord historique servira de tremplin à un succès durable profitant de l'essor actuel du tourisme au Canada. Il découle du constat selon lequel pour améliorer la compétitivité à long terme du pays, il faut nous unir en tant qu'« Équipe Canada » et adopter une stratégie concertée et efficace à haut rendement.

Ainsi, dans la droite ligne de l'engagement pris par le premier ministre de refonder les liens avec les peuples autochtones, engagement exprimé dans la lettre de mandat de la ministre du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie, nous avons renouvelé notre entente avec l'Association touristique autochtone du Canada en vue de poursuivre le développement et la promotion des destinations et produits touristiques autochtones. En vertu de cette entente, nous travaillons en partenariat afin d'étudier comment conférer un avantage concurrentiel aux entreprises touristiques autochtones, et nous aménageons, au sein de nos plateformes visant les professionnels des voyages, des espaces destinés aux entrepreneurs autochtones en tourisme qui visent le marché international.

Le gouvernement compte collaborer étroitement avec ses collègues provinciaux et territoriaux par l'entremise du Conseil canadien des ministres du Tourisme afin de faire croître la taille et la capacité concurrentielle du secteur touristique canadien. Nous nous conformons à cet engagement en menant des activités de marketing concertées favorisant des succès durables pour le secteur touristique.

Volonté de bâtir une classe moyenne forte

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

Approche englobant l'ensemble de l'industrie

La lettre de mandat de la ministre du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie insiste sur l'amélioration des partenariats avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et les autorités municipales. Notre stratégie à long terme consistant à accroître la compétitivité internationale du Canada se fonde précisément sur un objectif commun, rattaché à une approche « Équipe Canada », avec nos partenaires de l'industrie à l'échelle du pays.

Plan pour l'innovation et les compétences

Le succès à long terme du Canada exige une économie à la fois inclusive et novatrice. Le Plan pour l'innovation et les compétences, qui relève du gouvernement fédéral, vise justement à faire du Canada un centre de l'innovation de calibre mondial. C'est ainsi que, par le biais d'approches inédites, en collaboration

avec Statistique Canada, nous nous employons à mieux comprendre comment les consommateurs prennent leurs décisions de voyage et à quoi ils ont tendance à consacrer leurs dépenses une fois au Canada. Conformément à notre mandat, nous continuerons de communiquer ces renseignements aux acteurs de l'industrie et à nos partenaires publics, de façon à améliorer nos efforts collectifs de ciblage, à demeurer concurrentiels à l'échelle internationale à l'ère du numérique et à éclairer les décisions en matière d'investissement et de politiques.

Renforcement de la marque Canada

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

Obtention de résultats concrets

La lettre de mandat de la ministre du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie insiste en outre sur l'obtention de résultats concrets pour la population canadienne. Dans cette optique, nous utilisons une approche rigoureuse pour mesurer notre rendement et évaluer régulièrement les paramètres de mesure principaux de notre tableau de bord. Nous sommes déterminés à évaluer l'efficacité de notre travail et à rendre compte dans nos rapports annuels des progrès réalisés quant à nos engagements.

Contribution à la nouvelle Stratégie fédérale en matière de tourisme

Le budget de 2019 propose de verser cinq millions de dollars à Destination Canada pour qu'elle mène une campagne de marketing touristique qui aidera les Canadiens à découvrir des régions méconnues et des trésors nationaux cachés, et à vivre de nouvelles expériences partout au pays. La campagne nationale, qui vise à créer chez la population une prise de conscience et une demande en ce qui concerne l'offre touristique des meilleures destinations du Canada, sera un moteur pour l'économie et la création d'emplois de classe moyenne dans le secteur touristique.



OBJECTIFS ET ACTIVITÉS STRATÉGIQUES

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

Marketing des voyages d'agrément

Nous avons adopté pour tous nos marchés une approche multicanal qui comprend des campagnes menées auprès des consommateurs, des programmes interentreprises et des programmes de médiatisation méritée faisant valoir la marque touristique du Canada. Tandis que notre stratégie de canaux est intégrée et mondiale, notre stratégie de contenu et nos investissements dans les canaux sont adaptés localement en vue d'une maximisation des retombées.

Nous sommes constamment à l'affût de moyens d'innover en marketing numérique. Afin de continuer de stimuler l'intérêt pour le Canada chez les voyageurs au pays comme ceux à haut rendement à l'étranger, nous nous emploierons à mettre en valeur les régions moins connues et à promouvoir les saisons intermédiaires.

Nos études nous enseignent que les voyageurs cherchent maintenant un contact culturel plus profond se manifestant par un changement de perspective et une démarche réflexive. On est ainsi passé du voyage « axé sur les expériences » au voyage « transformateur », ce qui se répercutera sur la nature de nos communications : tout en conservant notre vocation de conteurs, en 2019, après avoir montré aux voyageurs ce qu'ils peuvent faire au Canada, nous leur montrerons ce que le Canada leur fera ressentir.

Par exemple, dans le cadre du marketing des voyages d'agrément aux États-Unis, nous avons conclu un partenariat de contenu inédit avec Amazon Media Group pour la production d'une série intitulée *Vacations of the Brave*. Cette série mettra en vedette des Américains courageux vivant des expériences exaltantes qui les ébranleront culturellement, émotionnellement et physiquement.

La série sera diffusée de la fin de 2018 au milieu de 2019 par le service de vidéo en direct Amazon Prime et profitera des autres puissantes plateformes d'Amazon, dont Internet Movie Database (IMDb), le site le plus populaire aux États-Unis dans le domaine du divertissement.

Initiative novatrice, *Vacations of the Brave* joue sur le registre émotif pour capter l'attention des Américains. Elle sera suivie de contenus attrayants incitant au voyage que nous diffuserons grâce à nos partenariats stratégiques avec des médias.

C'est ainsi qu'aux États-Unis comme dans tous nos autres marchés au monde, nous œuvrerons avec nos partenaires pour créer des contenus proposant des messages audacieux et intelligents inspirant la transformation et, au final, le passage à l'acte touristique.

Événements d'affaires Canada

Notre division Événement d'affaires Canada est chargée d'attirer plus d'événements d'affaires internationaux. Elle invite les décideurs et les organisateurs de réunions à découvrir l'intérêt du Canada en formulant des conseils d'experts et en proposant des voyages éducatifs et des visites sur place.

Pour rehausser la réputation du Canada et le positionner comme choix intelligent pour les congrès internationaux (sécurité, dynamisme), nous faisons nôtres les priorités de commerce mondial du Canada en concentrant nos efforts sur les secteurs économiques où le Canada est reconnu comme un pôle d'excellence. On peut citer comme exemple Innovation Canada, un événement de mise en valeur de plusieurs jours réunissant des cadres supérieurs avec des innovateurs et des têtes pensantes avant-gardistes de partout dans le monde dans un secteur donné. Le premier de ces événements visait le secteur des technologies de l'information et des communications, et les prochains auront lieu à divers endroits du Canada pour faire valoir l'expertise du pays dans d'autres secteurs clés comme les sciences de la vie, la production agricole et agroalimentaire, l'aérospatiale, les richesses naturelles et l'énergie propre.

Cette stratégie sectorielle est complétée par des programmes permanents sur nos marchés européens et aux États-Unis. De surcroît, nous jetterons notre dévolu sur la Chine et l'Inde en 2019 pour nous approprier une part plus grande du secteur des réunions. Nous examinons actuellement d'autres marchés, notamment à la lumière de leur potentiel et de la logistique des programmes, et espérons étendre les activités touchant les événements d'affaires à nos autres marchés étrangers dans les prochaines années.

Objectif 2 : Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

Salons professionnels et événements médiatiques

De nombreux entrepreneurs de l'industrie touristique canadienne comptent sur les salons professionnels et les événements médiatiques que nous organisons ou auxquels nous prenons part pour jeter des ponts entre eux et les grands marchés d'exportation. Rendez-vous Canada, notre salon phare au Canada, met chaque année en relation plus de 500 entreprises de tourisme canadiennes avec des acheteurs du monde entier. Showcase Canada-Asie, qui se déplace chaque année en Asie, met en relation plus de 100 entreprises canadiennes avec des acheteurs – nouveaux ou non – de cette région du monde. ITB Berlin, le plus grand salon professionnel de tourisme au monde, fournit pour sa part une passerelle vers les acheteurs et médias européens à plus d'une trentaine de fournisseurs canadiens sous l'égide de Destination Canada. Enfin, GoMedia Canada, notre grand salon pour les médias, met en lien plus de 120 des plus grands médias étrangers avec plus de 150 partenaires de l'industrie canadienne du tourisme pour diffuser des récits de voyage.

Destination Canada propose ces plateformes – entre autres – aux PME pour qu'elles puissent faire valoir leurs produits et services à divers marchés et obtenir de nouvelles pistes à l'international. Nous faisons ainsi profiter ces PME de notre statut de leader national ayant des contacts internationaux pour les mettre en

relation avec des agents de voyages, des forfaitistes et des médias de partout dans le monde, qui sauront les aider à exporter leurs produits et services.

Nous organisons aussi des voyages de familiarisation pour les vendeurs les plus influents de produits touristiques. Tout en les amenant à mieux connaître divers aspects du produit touristique canadien, ce qui les aide à mieux vendre la destination Canada, ces voyages servent à les mettre en contact direct avec des entreprises touristiques canadiennes. Enfin, nous continuerons de former les agents de voyages pour qu'ils présentent le pays sous le jour que nous souhaitons et de consolider nos relations avec les principaux voyageurs pour appuyer le développement de nouveaux produits et l'élaboration de nouveaux itinéraires offerts dans l'intersaison et sortant des sentiers battus.

Positionnement concurrentiel du Canada

L'un des éléments fondamentaux de notre mandat consiste à veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme. En effet, le tourisme international est un moteur économique important et pourrait d'ailleurs devenir le plus important du pays. Or, la croissance soutenue de la demande mondiale et l'image du Canada comme destination touristique sont telles que notre pays pourrait faire progresser encore davantage son économie touristique. Cependant, pour que le Canada continue de récolter les bénéfices de la popularité mondiale croissante du tourisme tout en étant prêt à affronter un éventuel repli, l'ensemble du secteur du tourisme et des voyages devra consentir à des investissements qui ne se limitent pas au marketing.

Pour éclairer et faciliter le développement des destinations et favoriser la pérennité de l'industrie tout entière, nous avons donc fait un effort conscient pour fournir davantage d'analyses de données et de renseignements au secteur, dans le but de renforcer sa compétitivité. Ainsi, avec Innovation, Sciences et Développement économique, nous avons mandaté un tiers pour analyser le positionnement concurrentiel du secteur. L'étude, qui vise à déterminer dans quels domaines le Canada excelle ainsi que les moyens d'améliorer sa compétitivité mondiale, se conclura par l'analyse d'un tiers visant à positionner l'industrie canadienne en vue d'un succès pérenne.

En collaboration avec l'actionnaire fédéral et avec l'industrie que nous servons, nous nous emploierons aussi en 2019 à faire valoir l'importance économique et le potentiel de croissance du secteur, notamment auprès du monde des affaires et du milieu financier. Cette action aidera la ministre à exécuter son mandat consistant à élaborer une nouvelle stratégie du tourisme qui créera des perspectives et des emplois pour la classe moyenne, et à lever les obstacles structurels du secteur pour ouvrir les vannes de l'investissement dans le tourisme canadien.

Perfectionnement des données sur les consommateurs

Notre mandat de diffusion d'information sur le tourisme auprès du secteur canadien nécessite l'amélioration de notre analytique de recherche et l'acquisition de données plus solides. C'est pourquoi nous travaillons en collaboration avec Statistique Canada pour acquérir, au sujet des dépenses des touristes, des données de meilleure qualité qui soient fiables, exactes, à jour et ventilées par région. Ces données nous apprendront à quoi exactement sont consacrées les dépenses des voyageurs étrangers, à combien elles montent et où elles sont effectuées, ce que les statistiques actuelles ne révèlent pas. Les premières données devraient être publiées à l'automne 2018, après quoi nous fournirons des analyses adaptées aux différents

partenaires en fonction des régions géographiques. Connaître exactement les habitudes de dépenses des voyageurs étrangers lorsqu'ils sont au Canada nous indique, ainsi qu'à l'industrie, quoi promouvoir et à qui, avec qui s'associer et quels produits et services développer pour obtenir un rendement optimal du capital investi.

Tableau de bord marketing

Dans nos démarches visant à nous doter de données et de connaissances plus solides sur le secteur afin d'éclairer les décisions, nous avons innové dans l'élaboration de cadres communs servant à mesurer l'incidence des efforts collectifs de marketing. C'est ainsi que nous avons créé pour les partenaires d'« Équipe Canada » un tableau de bord des indicateurs de succès communs. Dans cette optique vient d'être conçu et publié un tableau de bord stratégique général servant à faire état de la santé générale d'un marché donné. Un tableau de bord secondaire détaillant le rendement des programmes devrait sortir d'ici la fin de 2018; son contenu sera mis à jour tous les trimestres. L'utilisation d'indicateurs de rendement communs nous permettra d'évaluer les domaines où le marketing s'améliore; avec l'évolution des programmes de marketing, nous continuerons de perfectionner ces tableaux de bord.

Objectif 3 : Accroître l'efficience et l'efficacité au sein de l'organisation

Depuis 2015, nous sommes déterminés à maintenir les coûts généraux en deçà de 10 % et à accroître la productivité et l'alignement. Nous misons de plus en plus sur la généralisation de la technologie dans nos activités, y compris dans l'amélioration de nos méthodes de suivi pour ce qui est de nos programmes de partenariat et des pistes liées aux événements d'affaires. Nous comptons aussi réviser nos règlements administratifs et actualiser nos politiques et pratiques de gouvernance.

Sur le plan opérationnel, la nouvelle convention collective de cinq ans ouvre la porte à l'intégration des postes syndiqués dans le régime d'évaluation et de classification des emplois non syndiqués, exercice qui se fera au cours de la prochaine année. Ce régime, exempt de discrimination sexuelle et respectueux des principes d'équité salariale, est considéré comme un modèle dans l'industrie. La nouvelle situation nous permettra d'harmoniser la rémunération des postes syndiqués avec les salaires ayant cours sur le marché du travail, ce qui nous aidera non seulement à attirer et à conserver les meilleurs éléments, mais aussi à améliorer la cohérence entre les groupes d'employés.

Ces activités font partie de la stratégie que nous privilégions pour accroître notre efficacité et notre conformité tout en demeurant à l'avant-garde des pratiques exemplaires au sein de la famille fédérale et auprès de nos principaux partenaires.

RÉSULTATS ATTENDUS ET MESURES DU RENDEMENT

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

Bien que nous travaillions en concertation avec nos partenaires, il est important de faire la distinction entre notre propre contribution et le rendement collectif de l'industrie. Le tableau ci-dessous présente les résultats qu'a obtenus le Canada ces dernières années en matière d'arrivées internationales et de recettes touristiques :

Rendement de l'industrie canadienne du tourisme

MESURE	RÉSULTAT 2012	RÉSULTAT 2013	RÉSULTAT 2014	RÉSULTAT 2015	RÉSULTAT 2016	RÉSULTAT 2017
Arrivées internationales*	16,3 millions	16,1 millions	16,5 millions	18,0 millions	20,0 millions	20,8 millions
Dépenses des visiteurs étrangers**	16,0 milliards de dollars	16,3 milliards de dollars	17,1 milliards de dollars	18,1 milliards de dollars	20,0 milliards de dollars	21,3 milliards de dollars

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

Notre tableau de bord

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

Les résultats de 2017 et les cibles de 2018 à 2023 reposent sur le financement fédéral suivant : 99,6 millions de dollars en 2017, 100,2 millions de dollars en 2018, 100,7 millions de dollars en 2019 et 95,7 millions de dollars pour chaque année suivante.

PARAMÈTRE DE MESURE	RÉSULTAT 2017	CIBLE 2018	CIBLE 2019	CIBLE 2020	CIBLE 2021	CIBLE 2022	CIBLE 2023
BUT : Faire augmenter le nombre de visiteurs étrangers au Canada et accroître les recettes d'exportation du tourisme							
Arrivées attribuables à Destination Canada	1 393 395	1 320 000	1 308 000	1 288 000	1 326 000	1 366 000	1 407 000
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à Destination Canada ¹	1,81 milliard de dollars	1,57 milliard de dollars	1,72 milliard de dollars	1,75 milliard de dollars	1,83 milliard de dollars	1,92 milliard de dollars	2,02 milliards de dollars
Objectif 1 : Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur							
Considération active ²	7,6 %	9 %	8,2 %	8,6 %	8,9 %	9,2 %	9,5 %
Pistes pour les partenaires ³	4,3 millions	4,7 millions	Résultat de 2018 + 10 %	Résultat de 2019 + 10 %	Résultat de 2020 + 10 %	Résultat de 2021 + 10 %	Résultat de 2022 + 10 %
Objectif 2 : Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique							
Ratio de co-investissement des partenaires	1.1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1
Pourcentage de partenaires qui disent que les activités de Destination Canada les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires	88 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
Objectif 3 : Accroître l'efficacité et l'efficacé au sein de l'organisation							
Ratio marketing et ventes ⁴	93 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
<p>¹ Valeurs exprimées en dollars historiques.</p> <p>² Pourcentage de voyageurs long-courriers de nos marchés qui désignent le Canada parmi les trois principales destinations qu'ils sont susceptibles de visiter au cours des deux prochaines années.</p> <p>³ Nombre de clients potentiels que nous relayons à nos partenaires de marketing aux fins de conversion en visites. Selon nous, ces visiteurs potentiels sont intéressés par le Canada et recherchent des renseignements propres à la destination, qui peuvent se trouver sur les sites des partenaires.</p> <p>⁴ Pourcentage des charges liées au marketing et aux ventes par rapport aux charges totales. Les cibles pour 2019 à 2023 excluent le coût extraordinaire d'amortissement du régime de retraite à prestations déterminées résultant de l'exercice de réduction des risques liés à ce régime.</p>							

ANNEXE A : LETTRE DE MANDAT DE LA MINISTRE

Le 28 août 2018,



Madame la Ministre,

Je suis honoré que vous ayez accepté de servir les Canadiens et les Canadiennes à titre de ministre du Tourisme, des Langues officielles et de La Francophonie.

Nous en sommes maintenant à la troisième année de notre plan visant à faire croître notre économie, à renforcer la classe moyenne et à aider ceux qui travaillent fort pour en faire partie. Nous offrons une aide plus directe aux personnes dans le besoin en donnant moins aux plus riches. Nous effectuons de solides investissements pour stimuler la croissance économique, créer des emplois et favoriser une prospérité pour tous. Nous avons mis en œuvre un plan financier responsable et transparent en cette période de défis économiques.

Les Canadiens et les Canadiennes exigeront notre imputabilité quant à la réalisation de nos engagements et c'est pourquoi je demande à tous les ministres de faire leur part, individuellement et collectivement, pour améliorer les perspectives et la sécurité économiques des Canadiens.

Je m'attends à ce que nous offrions des résultats concrets et un gouvernement professionnel aux Canadiens et aux Canadiennes. Pour être sûr que la plus grande importance soit accordée aux résultats, je demanderai aux comités du Cabinet et à chaque ministre d'assurer un suivi et de communiquer les progrès réalisés entourant nos engagements, d'évaluer l'efficacité de notre travail et d'harmoniser nos ressources et nos priorités, afin d'obtenir les résultats que nous souhaitons et que la population mérite.

Pour nous attaquer aux problèmes auxquels nous faisons face en tant que pays — des difficultés éprouvées par la classe moyenne aux changements climatiques — il faut que les Canadiens et les Canadiennes aient confiance que leur gouvernement est honnête et disposé à les écouter. Je m'attends à ce que les mesures de rendement, la présentation de preuves et la rétroaction des Canadiens soient la pierre angulaire de notre travail. Nous dirigerons des ressources vers des initiatives qui ont le plus d'incidences positives sur la vie des Canadiens et qui nous permettent de respecter nos engagements

envers eux. Je m'attends à ce que vous produisiez régulièrement des rapports sur vos progrès dans la réalisation de nos engagements et que vous développiez des mesures efficaces qui permettront d'évaluer l'impact des travaux de votre portefeuille.

Je me suis personnellement engagé à changer l'approche d'Ottawa et à amener un vent de changement. Nous nous sommes engagés à poursuivre nos objectifs avec un esprit de collaboration renouvelé. Il est essentiel d'améliorer nos relations avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux, afin d'apporter le changement positif et concret que nous avons promis aux Canadiens. Aucune relation n'est plus importante pour moi et pour le Canada que la relation avec les peuples autochtones. Il est temps de renouveler la relation de nation à nation avec les peuples autochtones pour qu'elle soit fondée sur la reconnaissance des droits, le respect, la collaboration et le partenariat.

Nous nous sommes également engagés à relever la barre en matière d'ouverture et de transparence au sein du gouvernement. Il est temps de sortir le gouvernement de l'ombre pour que celui-ci soit réellement au service de la population. Le gouvernement et les renseignements du gouvernement devraient être ouverts par défaut. Si nous voulons que les Canadiens et les Canadiennes aient confiance en leur gouvernement, nous avons besoin d'un gouvernement qui fait confiance aux Canadiens. Si nous faisons des erreurs, nous devons les reconnaître sur-le-champ. Les Canadiens et les Canadiennes n'exigent pas de nous que nous soyons parfaits, mais ils s'attendent à ce que nous soyons honnêtes, ouverts et sincères dans nos efforts pour servir l'intérêt public.

Notre plateforme guide notre gouvernement. Je m'attends à ce que nous donnions suite à tous nos engagements. Ce sera notre responsabilité collective de s'assurer que nous tenons nos promesses, tout en respectant notre plan financier. D'autres questions seront soulevées et seront portées à notre attention par les Canadiens et les Canadiennes, les partenaires et la fonction publique. Je m'attends à ce que vous vous engagiez de manière constructive et réfléchie et que vous inscriviez au besoin à votre ordre du jour les questions prioritaires qui pourraient se présenter.

À titre de ministre, vous avez la responsabilité de respecter notre engagement d'instaurer un nouveau style de leadership au sein du gouvernement. Cela comprend: une collaboration étroite avec vos collègues, un engagement significatif envers les députés de l'opposition, les comités parlementaires et la fonction publique; un dialogue constructif avec les Canadiens et les Canadiennes, la société civile et les partenaires, y compris les représentants des milieux d'affaires, du monde syndical et du secteur public élargi, ainsi que les organisations sans but lucratif et les organismes de bienfaisance; et la quête de solutions afin d'éviter les tensions en n'aggravant pas les conflits. De plus, les membres de la Tribune de la presse parlementaire - et tous les journalistes canadiens et étrangers - sont des professionnels qui, en posant des questions pertinentes, contribuent grandement au processus démocratique. Il est essentiel d'agir et de collaborer de manière professionnelle avec eux.

Dans notre travail, la population canadienne s'attend à ce que nous agissions selon les valeurs qui nous caractérisent : l'inclusion, l'honnêteté, le travail acharné, la générosité et la saine gestion financière. Notre gouvernement sera au service de tous les Canadiens et les Canadiennes, et je m'attends à ce que vous soyez, dans votre travail, une force rassembleuse pour la population.

Vous devrez faire votre part pour respecter l'engagement du gouvernement à faire des nominations transparentes et fondées sur le mérite, à favoriser l'égalité entre les sexes et à veiller à ce que les peuples autochtones et les minorités soient mieux représentés dans les postes de direction.

À titre de ministre du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie, vos objectifs consisteront à promouvoir et à stimuler le tourisme au Canada, un secteur qui connaît une croissance rapide et emploie près de deux millions de Canadiens, et mettre à profit le plein potentiel économique de ce secteur clé de l'économie. Vous devrez également protéger et promouvoir les deux langues officielles, en plus d'assurer l'engagement solide et soutenu du Canada au sein de l'Organisation internationale de La Francophonie.

Plus particulièrement, je m'attends à ce que vous travailliez avec vos collègues et dans le respect des lois, règlements et processus du Cabinet établis pour mener à bien vos grandes priorités :

- Travailler avec vos partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux à la promotion du tourisme au Canada et au renforcement de l'image du Canada à l'étranger pour les touristes. Cela devrait comprendre l'élaboration d'une nouvelle stratégie fédérale en matière de tourisme, dont le principal objectif serait la création de nouvelles occasions et de nouveaux emplois pour la classe moyenne dans le secteur du tourisme à l'échelle du pays.
- Collaborer avec vos homologues afin de cerner et d'éliminer les obstacles structurels du secteur du tourisme du Canada afin de stimuler l'investissement dans le secteur et diversifier la provenance des touristes, ainsi que les attractions touristiques au Canada. Par exemple, ce travail devrait nous aider à réaliser les objectifs que nous nous sommes fixés pour l'Année du tourisme Canada-Chine, y compris doubler le nombre de touristes chinois au Canada d'ici 2021.
- Soutenir la ministre de l'Environnement et du Changement climatique dans ses responsabilités liées à Parcs Canada, pour faire la promotion des parcs nationaux du Canada à l'échelle mondiale et travailler avec les communautés avoisinantes, lorsque c'est possible, pour contribuer à la croissance d'industries écotouristiques et à la création d'emplois.
- Poursuivre la mise en œuvre du Plan d'action pour les langues officielles que vous avez élaboré et qui représente l'engagement du gouvernement à soutenir et à promouvoir nos deux langues officielles ainsi que l'épanouissement de nos communautés de langue officielle en situation minoritaire. En parallèle, commencer un examen dans le but de moderniser la *Loi sur les langues officielles*.
- Préparer les festivités entourant le 50^e anniversaire de la *Loi sur les langues officielles*.
- Établir un service en ligne gratuit d'apprentissage et de maintien du français et de l'anglais comme langue seconde. Le nom de ce service devrait rendre hommage à notre défunt collègue l'honorable Mauril Bélanger, C.P., qui avait mis cette idée de l'avant. Le président du Conseil du Trésor et ministre du Gouvernement numérique vous apportera le soutien nécessaire.
- Collaborer avec le président du Conseil du Trésor et ministre du Gouvernement numérique pour veiller à ce que l'ensemble des services fédéraux soient offerts en conformité avec la *Loi sur les langues officielles*.

- Assurer l'engagement solide et soutenu du Canada envers l'Organisation internationale de La Francophonie, en particulier lorsque vous m'accompagnerez au prochain Sommet qui se tiendra à Erevan. Vous devrez travailler avec les membres de l'Organisation pour mieux en définir le mandat, améliorer son fonctionnement et sa transparence et accroître la portée de ses actions.
- En collaboration avec d'autres pays francophones, défendre, renforcer et promouvoir l'usage du français dans le monde entier, y compris dans la sphère numérique et au sein des organisations internationales. Dans le cadre de ce rôle, vous serez la responsable de TV5 Québec Canada et de TV5Monde au sein du gouvernement du Canada.

Ces priorités sont largement tirées des engagements pris dans notre plateforme électorale.

Je m'attends à ce que vous travailliez en étroite collaboration avec votre sous-ministre et ses cadres supérieurs, pour vous assurer que les travaux en cours dans votre ministère soient effectués de manière professionnelle et que les décisions soient prises dans l'intérêt du public. Votre sous-ministre vous parlera des enjeux sur lesquels travaille actuellement votre ministère et qui pourraient dans certains cas nécessiter une prise de décision rapide. Je m'attends à ce que vous vous appliquiez et que vous mettiez nos valeurs et nos principes en pratique dans la prise de décisions, de manière à ce que les problèmes auxquels fait face votre ministère actuellement soient réglés en temps opportun et de manière responsable, en suivant l'orientation globale de notre plateforme.

En tant que gouvernement, notre capacité à mettre en œuvre notre plateforme de manière efficace dépend de notre capacité à examiner attentivement les conseils professionnels et non partisans des fonctionnaires. Chaque fois qu'un employé du gouvernement se présente au travail, il le fait au service du Canada, dans le but commun d'améliorer notre pays et la vie de tous les Canadiens et les Canadiennes. Je m'attends à ce que vous établissiez une relation de travail basée sur la collaboration avec votre sous-ministre, dont le rôle, tout comme celui des fonctionnaires sous sa direction, est de vous appuyer dans la réalisation de vos responsabilités ministérielles.

Nous voulons être un gouvernement transparent, honnête et redevable envers les Canadiens et les Canadiennes; un gouvernement qui respecte les normes d'éthique les plus rigoureuses, qui porte une attention soutenue à la gestion des fonds publics et observe la plus grande prudence dans ce domaine. Je m'attends à ce que vous incarniez ces valeurs dans votre travail et que vous ayez une conduite éthique irréprochable dans tout ce que vous faites. Dans vos échanges avec vos collègues du Cabinet, le Parlement, les partenaires ou le public, il est important que votre comportement et vos décisions soient à l'image des attentes bien fondées que les Canadiens et les Canadiennes ont vis-à-vis de notre gouvernement. Je veux que les Canadiens et les Canadiennes regardent leur gouvernement avec fierté et confiance.

À titre de ministre, vous devez vous assurer que vous connaissez bien la *Loi sur les conflits d'intérêts* et les politiques et lignes directrices du Conseil du Trésor, et que vous les respectez à la lettre. Le document *Pour un gouvernement ouvert et responsable* a été conçu pour vous aider à mener à bien vos responsabilités. Je vous demande de le lire attentivement et de vous assurer que les membres de votre personnel en prennent connaissance également. De plus, j'attire votre attention sur le code d'éthique qui figure à l'annexe A de ce document. Ce code d'éthique s'applique à vous et à vos employés. Tel qu'indiqué dans le code, vous devez

observer les normes les plus élevées en matière d'honnêteté et d'impartialité, et l'accomplissement de vos tâches dans le cadre de vos fonctions officielles de même que l'organisation de vos affaires privées devraient pouvoir faire l'objet d'un examen scrupuleux du public. On ne s'acquitte pas de cette obligation simplement en se contentant de respecter la loi. Veuillez également examiner les passages du document *Pour un gouvernement ouvert et responsable* que nous avons ajoutés ou renforcés pour notre mandat, incluant les conseils sur l'utilisation non partisane des ressources des ministères en matière de communications et le nouveau code de conduite des employés exonérés.

Je sais que je peux compter sur vous pour exercer ces importantes responsabilités. En retour, sachez que vous pouvez compter sur moi pour vous appuyer quotidiennement dans votre rôle à titre de ministre. Je suis très heureux de travailler avec vous à bâtir le pays encore meilleur auquel nous aspirons.

Ensemble, nous travaillerons avec acharnement pour honorer la confiance que nous témoignent les Canadiens et les Canadiennes.

Je vous prie d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Le très hon. Justin Trudeau, c.p., député
Premier ministre du Canada

ANNEXE B : STRUCTURE DE GOUVERNANCE



Conseil d'administration

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

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

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

En 2017, le conseil s'est réuni quatre fois; le taux de présence aux réunions était de 81 %.

Composition

Au 1^{er} octobre 2018



Ben Cowan-Dewar

Président du conseil d'administration
Toronto (Ont.)

Mandat : 22 février 2017 – 21 février 2022



David Goldstein

Président-directeur général, Destination Canada
Vancouver (C.-B.)

Mandat : 1^{er} décembre 2014 – 30 novembre 2019



Guylaine Roy (membre d'office)

Sous-ministre du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie
Ottawa (Ont.)

Exerce le rôle de membre d'office au nom du sous-ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique.



Patti Balsillie, B.A., IAS.A.

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

Mandat : 12 avril 2017 – 11 avril 2021



Julie Canning

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

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



Stan Cook

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

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



Randy Garfield

Ancien président, Walt Disney Travel
Stratford (Ont.)

Mandat : 12 avril 2017 – 11 avril 2021



Monique Gomet

Vice-présidente du marketing international et des communications, Rocky Mountaineer
Vancouver (C.-B.)

Mandat : 12 avril 2017 – 11 avril 2021



Dave Laveau

Directeur général, Tourisme Autochtone Québec
Québec (Qc)

Mandat : 12 avril 2017 – 11 avril 2021



Patricia Macdonald

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

Mandat : 12 avril 2017 – 11 avril 2020



Dragan Matovic

Président-directeur général, Halex Capital Inc.
Niagara Falls (Ont.)

Mandat : 12 avril 2017 – 11 avril 2020



Danielle Poudrette

Conseillère de haute direction, DMVP Solutions
Montréal (Qc)

Mandat : 30 avril 2015 – 29 avril 2019

Comités du conseil d'administration

Le comité des ressources humaines, de la régie interne et des nominations conseille et soutient les administrateurs dans l'application des principes de gouvernance, contribue à l'évaluation des candidats potentiels aux postes d'administrateur et formule des recommandations à l'intention de la ministre sur les nominations de membres du conseil (à l'exception du président du conseil, du président-directeur général et du membre d'office). De plus, le comité revoit les objectifs annuels du président-directeur général ainsi que les règles, politiques, plans et processus de Destination Canada en matière de ressources humaines, notamment le plan de relève et les régimes de rémunération et d'avantages sociaux, et il formule des conseils dans ces dossiers. Le comité se réunit environ quatre fois par an. Il compte six membres, dont le président du conseil d'administration (membre nommé d'office).

Outre les tâches et les fonctions prescrites par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le comité de vérification et des pensions passe en revue les processus pour déterminer et gérer les risques, les systèmes de contrôle interne et les mécanismes que Destination Canada applique pour se conformer aux lois et aux règlements, et il formule des recommandations au conseil à ce sujet. Ce comité supervise aussi l'administration, les activités d'investissement et les rapports financiers des régimes de retraite. Le comité se réunit environ quatre fois par an. Il compte cinq membres, dont le président du conseil d'administration (membre nommé d'office).

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

Comités consultatifs

Le conseil d'administration peut de temps à autre mettre sur pied un comité consultatif pour obtenir des conseils sur la meilleure façon de mettre en œuvre les programmes et services de l'organisme. Ces comités suivent les instructions du conseil d'administration et rendent des comptes à la fois au conseil et au président-directeur général. 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.

Au 1^{er} octobre 2018, Destination Canada comptait quatre comités consultatifs : le comité consultatif d'Événements d'affaires Canada, le comité consultatif sur les activités internationales, le comité consultatif à la recherche et le comité consultatif sur les États-Unis.

Bon nombre de présidents et de membres des comités consultatifs verront leur mandat arriver à échéance à la fin de 2018 ou au début de 2019. Nous engagerons par conséquent à la fin de 2018 un processus d'appel aux candidatures et de sélection afin de pourvoir les sièges de membres et de présidents vacants. Parallèlement, la haute direction pourrait formuler des suggestions de modification de la structure ou du mandat des comités qui seront soumises à la sanction du conseil d'administration avant d'être retenues.

Équipe de direction

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

Équipe de direction

Au 1^{er} octobre 2018



David Goldstein

Président-directeur général



Anwar Chaudhry

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



Jon Mamela

Chef du marketing



Sarah Sidhu

Avocate générale et secrétaire générale



Emmanuelle Legault

Vice-présidente, Affaires internationales



David Robinson

Vice-président, Stratégie et Relations avec les intervenants



Gloria Loree

Vice-présidente, Marketing général

ANNEXE C : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Sommaire financier

Le plan d'entreprise 2019 tient compte du financement nouvellement permanent de 95,7 millions de dollars par année, octroyé à compter de l'exercice 2018-2019 du gouvernement fédéral. L'exercice 2018 était le dernier pour l'utilisation du reste du financement temporaire axé sur le programme *Accueillir l'Amérique* et du budget de 2016 (Promouvoir le Canada comme destination touristique de choix), totalisant 100,2 millions de dollars. Les crédits parlementaires seront légèrement inférieurs en 2019, se chiffrant à 95,7 millions de dollars. Il s'ajoutera toutefois un financement ponctuel de 5,0 millions de dollars pour la tenue d'une campagne nationale, ce qui amènera le financement total à 100,7 millions de dollars pour 2019. En 2020, ce montant retombera au niveau de base, soit 95,7 millions de dollars.

Après avoir sabré les services généraux de 2013 à 2015, examiné le rapport d'audit interne d'Ernst & Young sur l'efficience organisationnelle et la capacité interne, et acquis une plus grande certitude qu'aux derniers exercices quant à la stabilité de notre financement, nous sommes maintenant en mesure de consentir quelques investissements mineurs, mais appréciables, dans les services généraux. Nous pourrions ainsi améliorer nos contrôles internes et nos systèmes de gestion des risques, tirer parti des technologies actuelles et émergentes, et augmenter les services et la documentation liés aux réunions du conseil d'administration et de ses comités. Cette hausse progressive au chapitre des services généraux (1,0 million de dollars en 2019) représente moins de 1 % du total de nos charges. L'ensemble de nos dépenses continues en services généraux représente moins de 10 % de nos charges totales. Ainsi, nous arrivons à consacrer directement la majeure partie de nos crédits parlementaires aux programmes de marketing et de ventes.

Hypothèses principales

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

- les exigences de financement des régimes de retraite sont basées sur les plus récentes évaluations;
- des rénovations mineures en raison des besoins d'espace au siège social et la signature d'un nouveau bail pour le bureau d'Ottawa sont prévues en 2019;
- les coûts salariaux sont fondés sur l'actuelle convention collective, entrée en vigueur en octobre 2017;
- l'acquisition de rentes aux fins du régime canadien de retraite à prestations déterminées n'est pas reflétée dans les prévisions financières sur cinq ans.

État de la situation financière

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2017 à 2023

(en milliers de dollars canadiens)	Chiffres réels 31 déc. 2017	Chiffres estimés 31 déc. 20 18	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021	Chiffres prévus 31 déc. 2022	Chiffres prévus 31 déc. 2023
Actifs financiers							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22 830	24 917	18 780	18 319	18 084	17 851	17 612
Créances							
Contributions des partenaires	5 603	2 725	2 092	2 154	2 215	2 286	2 286
Gouvernement du Canada	4 007	1 600	1 500	500	500	500	500
Autres	23	35	35	35	35	35	35
Placements de portefeuille	372	372	372	372	372	372	372
Actif au titre des prestations constituées	12 114	10 700	9 444	8 188	6 931	5 675	4 419
	44 949	40 349	32 223	29 568	28 137	26 720	25 225
Passifs							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	18 766	13 686	13 915	12 750	12 814	12 892	12 893
Rémunération des employés	1 394	1 394	1 394	1 394	1 394	1 394	1 394
Gouvernement du Canada	188	250	250	250	250	250	250
Produits reportés	122	362	362	362	362	362	362
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail	807	708	609	510	411	312	213
Passif au titre des prestations constituées	5 978	5 928	5 878	5 828	5 778	5 728	5 678
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	164	164	164	164	164	164	164
	27 419	22 491	22 572	21 258	21 173	21 102	20 954
Actifs financiers nets	17 530	17 858	9 651	8 310	6 964	5 618	4 271
Actifs non financiers							
Immobilisations corporelles	1 687	1 437	1 487	1 208	957	704	463
Charges payées d'avance et autres actifs	2 163	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100
	3 850	3 537	3 587	3 308	3 057	2 804	2 563
Excédent accumulé	21 380	21 394	13 238	11 618	10 021	8 423	6 835

Notre situation financière demeurera relativement stable durant la période de planification 2019-2023, soutenue par le nouveau financement de base annoncé dans le budget fédéral de 2017. Ce financement vient remplacer le financement temporaire précédent, axé sur le programme *Accueillir l'Amérique* et la mission de promouvoir le Canada comme destination touristique de choix.

Ressources

Nous prévoyons une baisse des actifs financiers entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2023, surtout en raison de l'amortissement annuel de l'actif au titre des prestations constituées du régime de retraite à prestations déterminées et d'autres immobilisations corporelles. Aux termes des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, la période de dépréciation des pertes actuarielles non amorties inscrites en tant qu'actif au titre des prestations constituées doit correspondre à la durée moyenne d'emploi restante des participants au

régime. Au 31 décembre 2017, notre perte actuarielle non amortie était estimée à 7,7 millions de dollars. La durée moyenne du reste de la carrière active des membres du régime de retraite est estimée à 7,6 ans.

Dans le cadre de notre stratégie de réduction des risques liés aux régimes de retraite, nous prévoyons transférer les risques futurs associés au régime de retraite à prestations déterminées des employés canadiens au secteur de l'assurance. Ce transfert se réalisera par l'acquisition de rentes d'une compagnie d'assurance autorisée à effectuer de telles opérations au Canada, au montant suffisant pour compenser les passifs du régime de retraite. Nous continuerons de suivre la conjoncture du marché, les taux d'intérêt et d'autres facteurs économiques afin de déterminer le moment opportun pour l'acquisition des rentes dans le respect de limites financières établies. La totalité de la perte actuarielle non amortie sera comptabilisée dans les états financiers de l'année d'acquisition. Cette perte actuarielle, estimée à 7,7 millions de dollars au 31 décembre 2017, entraînera un déficit comptable temporaire pour cet exercice. Bien que cette opération n'entraîne aucun décaissement supplémentaire notable, elle aura pour effet de modifier considérablement les chiffres inscrits dans l'état de la situation financière et l'état des résultats prévus par rapport aux versions présentés ci-dessus.

Passifs

Notre passif global devrait diminuer entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2023. Cette baisse résulte de l'amortissement sur 10 ans des avantages incitatifs reportés relatifs au bail du siège social, reçus en 2016, et de diminutions prévues des comptes créditeurs liés aux fournisseurs.

Excédent accumulé

Nous prévoyons dépenser la totalité de nos crédits parlementaires et des contributions en espèces des partenaires durant la période de planification 2019-2023, en plus de constater des déficits annuels. Ces déficits représentent la dépréciation des immobilisations corporelles, l'amortissement des pertes actuarielles des régimes de retraite, l'amortissement des avantages incitatifs reportés relatifs au bail et certaines dépenses ponctuelles. La somme de ces charges et produits correspond au déficit total de l'exercice et est compensée par l'excédent accumulé de l'exercice précédent.

État des résultats

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2017 à 2023

(en milliers de dollars canadiens)	Chiffres réels 31 déc. 2017	Chiffres estimés 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021	Chiffres prévus 31 déc. 2022	Chiffres prévus 31 déc. 2023
Produits							
Contributions des partenaires	26 057	26 700	20 500	21 100	21 700	22 400	22 400
Autres	1 538	1 369	1 090	1 112	1 134	1 157	1 180
	<u>27 595</u>	<u>28 069</u>	<u>21 590</u>	<u>22 212</u>	<u>22 834</u>	<u>23 557</u>	<u>23 580</u>
Charges							
Marketing et ventes	116 308	117 680	118 692	107 749	108 558	109 202	109 225
Services généraux	7 730	9 018	10 134	10 223	10 059	10 160	10 183
Stratégie et planification	1 156	1 200	1 176	1 152	1 129	1 107	1 085
Amortissement des immobilisations corporelles	365	355	400	364	342	342	331
	<u>125 559</u>	<u>128 253</u>	<u>130 402</u>	<u>119 488</u>	<u>120 088</u>	<u>120 811</u>	<u>120 824</u>
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(97 964)	(100 184)	(108 812)	(97 276)	(97 254)	(97 254)	(97 244)
Crédits parlementaires	99 570	100 199	100 656	95 656	95 656	95 656	95 656
Excédent (déficit) de fonctionnement	<u>1 606</u>	<u>14</u>	<u>(8 156)</u>	<u>(1 620)</u>	<u>(1 598)</u>	<u>(1 598)</u>	<u>(1 588)</u>
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	19 809	21 415	21 429	13 273	11 653	10 055	8 457
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	<u>21 415</u>	<u>21 429</u>	<u>13 273</u>	<u>11 653</u>	<u>10 055</u>	<u>8 457</u>	<u>6 869</u>
Ratio des services généraux par rapport au marketing et aux ventes	7 %	8 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %

Produits

Crédits parlementaires

Notre financement provient principalement des crédits parlementaires du gouvernement du Canada, lesquels se chiffraient à 99,6 millions de dollars en 2017. Ces crédits ont atteint 100,2 millions de dollars en 2018, en raison d'un financement ponctuel lié au programme *Accueillir l'Amérique* et du financement ponctuel prévu au budget de 2016, et 100,7 millions de dollars en 2019, cette fois en raison d'un financement ponctuel pour la tenue d'une campagne nationale visant à favoriser la croissance de l'économie touristique canadienne. Les crédits retomberont à leur niveau de base de 95,7 millions de dollars en 2020 et se maintiendront par la suite.

Nos crédits parlementaires proviennent de quatre sources (le tableau *Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental* décrit la méthode que nous employons pour rapprocher l'exercice gouvernemental et notre propre exercice, basé sur l'année civile) :

- un financement de base de 58,0 millions de dollars en 2017, de 85,3 millions de dollars en 2018 et de 95,7 millions de dollars chaque année subséquente du cycle de planification. L'augmentation du financement de base correspond aux montants annoncés dans le budget fédéral de 2017 et à la hausse approuvée par le Conseil du Trésor pour les rajustements salariaux négociés;
- le financement du programme *Accueillir l'Amérique*, soit 30 millions de dollars sur trois exercices (11,5 millions en 2016, 10 millions en 2017 et 8,5 millions en 2018);
- les crédits du budget de 2016, soit 50 millions de dollars sur trois exercices (12,0 millions en 2016, 31,6 millions en 2017 et 6,4 millions en 2018);
- le financement de la campagne nationale, soit 5 millions de dollars sur un exercice (5,0 millions en 2019).

Contributions des partenaires

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

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

Nous profitons maintenant des avantages de notre décision d'avancer de plusieurs mois notre processus de planification d'entreprise de façon à l'aligner sur le calendrier de nos partenaires de l'industrie du tourisme. Après une baisse des contributions en espèces attribuable à la conclusion des programmes *Accueillir l'Amérique* et *Voyages génération Y* en 2019, nous prévoyons une augmentation constante à ce chapitre à compter de 2020.

Charges

Marketing et ventes

Nous avons pris l'engagement de consacrer au moins 90 % de l'ensemble des produits et des crédits parlementaires au marketing et aux ventes tout au long du cycle de planification 2019-2023. Des changements dans les crédits parlementaires annuels et la fluctuation des contributions en espèces des partenaires ont une incidence directe sur le niveau des charges consacrées au marketing et aux ventes.

Services généraux

Sur l'ensemble de la période de planification (2019-2023), le coût des services généraux devrait rester inférieur à 15 %.

Nous prévoyons quelques investissements mineurs qui augmenteront les charges au poste Services généraux en 2019, après quoi ces charges se stabiliseront. Ces investissements serviront à rehausser les services de soutien offerts à notre conseil d'administration, le perfectionnement professionnel de notre personnel, de même que les activités de relations avec l'actionnaire (par exemple une formation continue pour le personnel et les membres du conseil d'administration, un soutien administratif accru, les déplacements aux fins des réunions du conseil et des comités, et un soutien supplémentaire pour répondre aux exigences de rapport de l'actionnaire). En outre, ces investissements s'imposent pour renforcer et moderniser notre cadre de contrôle interne et nos systèmes de planification des ressources d'entreprise, et la visée de la formation du personnel est de renforcer la motivation des employés et le maintien de l'effectif.

Amortissement

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

Excédent (déficit)

L'excédent annuel découle de l'amortissement en cours d'exercice. Le déficit de 2019 comprend les dépenses supplémentaires et les activités de marketing à l'étranger utilisant l'excédent accumulé de l'exercice précédent.

État des gains et pertes de réévaluation

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2017 à 2023

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 31 déc. 2017	Chiffres estimés 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021	Chiffres prévus 31 déc. 2022	Chiffres prévus 31 déc. 2023
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice	(53)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)
Gains non réalisés (pertes non réalisées) attribuables au cours du change	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)
Montants reclassés dans l'état des résultats	53	35	35	35	35	35	35
Gains de réévaluation nets pour l'exercice	18	-	-	-	-	-	-
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) à la fin de l'exercice	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)

État de la variation des actifs financiers nets

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2017 à 2023

(en milliers de dollars canadiens)

	Chiffres réels 31 déc. 2017	Chiffres estimés 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021	Chiffres prévus 31 déc. 2022	Chiffres prévus 31 déc. 2023
Excédent (déficit) accumulé de l'exercice	1 606	14	(8 156)	(1 620)	(1 598)	(1 598)	(1 588)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(78)	(105)	(450)	(85)	(90)	(90)	(90)
Amortissement des immobilisations corporelles	365	355	400	364	342	342	331
Cession nette d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-
	287	250	(50)	279	252	252	241
Effet de la variation des autres actifs non financiers							
Augmentation (diminution) des charges payées d'avance	(761)	(63)	-	-	-	-	-
	(761)	(63)	-	-	-	-	-
Gains de réévaluation	18	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	1 150	327	(8 206)	(1 341)	(1 346)	(1 346)	(1 347)
Actifs financiers nets au début de l'exercice	16 380	17 530	17 858	9 651	8 310	6 964	5 617
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	17 530	17 858	9 651	8 310	6 964	5 617	4 269

État des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2017 à 2023

(en milliers de dollars canadiens)

	Chiffres réels 31 déc. 2017	Chiffres estimés 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021	Chiffres prévus 31 déc. 2022	Chiffres prévus 31 déc. 2023
Activités de fonctionnement							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement	99 570	100 199	100 656	95 656	95 656	95 656	95 656
Contributions des partenaires	20 453	29 818	21 133	21 039	21 639	22 329	22 329
Autres produits	1 275	3 678	1 211	2 099	1 100	1 123	1 117
Intérêt	278	278	278	278	278	278	278
	121 576	133 973	123 279	119 072	118 674	119 386	119 380
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(107 008)	(117 433)	(113 203)	(103 684)	(103 056)	(103 765)	(103 765)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(13 042)	(14 349)	(15 763)	(15 763)	(15 763)	(15 763)	(15 763)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement	1 526	2 192	(5 687)	374	(145)	(142)	(148)
Activités d'investissement en immobilisations							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(78)	(105)	(450)	(85)	(90)	(90)	(90)
Activités de placement							
Acquisition de placements de portefeuille	-	-	-	-	-	-	-
Cession de placements de portefeuille	76	-	-	-	-	-	-
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice	18	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice	1 542	2 087	(6 137)	(459)	(235)	(232)	(238)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	21 288	22 830	24 917	18 780	18 319	18 084	17 851
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	22 830	24 917	18 780	18 319	18 084	17 851	17 612

Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2017 à 2023

(en milliers de dollars canadiens)

	Chiffres réels 2017	Chiffres estimés 2018	Chiffres prévus 2019	Chiffres prévus 2020	Chiffres prévus 2021	Chiffres prévus 2022	Chiffres prévus 2023
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations							
Montants votés – Exercice gouvernemental précédent							
Non affectés							
Budget principal	57 976	57 976	95 656	100 656	95 656	95 656	95 656
Total	57 976	57 976	95 656	100 656	95 656	95 656	95 656
Moins : tranche constatée dans l'exercice de Destination Canada (DC) précédent	(45 894)	(45 894)	(71 742)	(76 742)	(71 742)	(71 742)	(71 742)
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (A)	12 082	12 082	23 914	23 914	23 914	23 914	23 914
Affectés (Accueillir l'Amérique)							
Budget principal	17 500	12 500	-	-	-	-	-
Total	17 500	12 500	-	-	-	-	-
Moins : tranche constatée dans l'exercice de DC précédent	(11 500)	(4 000)	-	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (B)	6 000	8 500	-	-	-	-	-
Budget fédéral 2016 (Promouvoir le Canada comme destination touristique de choix)							
Budget principal	-	25 000	-	-	-	-	-
Budget supp. A – Budget fédéral 2016	25 000	-	-	-	-	-	-
Total	25 000	25 000	-	-	-	-	-
Moins : tranche constatée dans l'exercice de DC précédent	(12 000)	(18 594)	-	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (C)	13 000	6 406	-	-	-	-	-
Montants votés – Exercice gouvernemental en cours							
Non affectés							
Budget principal	57 976	95 656	100 656	95 656	95 656	95 656	95 656
Total	57 976	95 656	100 656	95 656	95 656	95 656	95 656
Moins : tranche constatée à l'exercice de DC suivant	(12 082)	(22 445)	(23 914)	(23 914)	(23 914)	(23 914)	(23 914)
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (A)	45 894	73 211	76 742	71 742	71 742	71 742	71 742
Affectés (Accueillir l'Amérique)							
Budget principal	12 500	-	-	-	-	-	-
Total	12 500	-	-	-	-	-	-
Moins : tranche constatée à l'exercice de DC suivant	(8 500)	-	-	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (B)	4 000	-	-	-	-	-	-
Budget fédéral 2016 (Promouvoir le Canada comme destination touristique de choix)							
Budget principal	25 000	-	-	-	-	-	-
Budget supp. A – Budget fédéral 2016	-	-	-	-	-	-	-
Total	25 000	-	-	-	-	-	-
Moins : tranche constatée à l'exercice de DC suivant	(6 406)	-	-	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours (C)	18 594	-	-	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours – Non affectés (A)	57 976	85 293	100 656	95 656	95 656	95 656	95 656
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours – Accueillir l'Amérique (B)	10 000	8 500	-	-	-	-	-
Montants constatés durant l'exercice de DC en cours – Budget fédéral 2016 (C)	31 594	6 406	-	-	-	-	-
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	99 570	100 199	100 656	95 656	95 656	95 656	95 656
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), début de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-
Crédits parlementaires reçus	(99 570)	(100 199)	(100 656)	(95 656)	(95 656)	(95 656)	(95 656)
Crédits parlementaires comptabilisés à titre de produits nets aux fins de fonctionnement	99 570	100 199	100 656	95 656	95 656	95 656	95 656
Crédits parlementaires à recevoir (reportés), fin de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-

Budget de fonctionnement et d'immobilisations

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Écart
Produits provenant des partenariats	26 057	17 551	8 506
Autres produits	1 538	1 002	536
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations			
Marketing et ventes	116 308	109 834	(6 474)
Stratégie et planification	1 156	822	(334)
Services généraux	7 730	7 461	(269)
	<u>125 194</u>	<u>118 118</u>	<u>(7 076)</u>
Coût de fonctionnement net	(97 599)	(99 565)	1 966
Financé par :			
Crédits parlementaires	99 570	99 565	5
Excédent accumulé			-
	<u>1 970</u>	<u>-</u>	<u>1 971</u>

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

Les contributions en espèces des partenaires ont fait un bond de 48 % par rapport aux prévisions, après que nous ayons avancé de plusieurs mois le cycle de planification des activités et adopté une approche globale pour les partenariats. Ces contributions en espèces supplémentaires ont été investies dans des campagnes de marketing, comme en témoigne la hausse des charges de marketing et de ventes en 2017. Les autres charges sont conformes au plan.

Budget de fonctionnement et d'immobilisations

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2018

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres estimés 31 déc. 2018 *	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Écart
Produits provenant des partenariats	26 700	19 000	7 700
Autres produits	1 369	1 002	367
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations			
Marketing et ventes	117 680	110 906	(6 774)
Stratégie et planification	1 200	686	(514)
Services généraux	9 018	8 609	(409)
	<u>127 898</u>	<u>120 201</u>	<u>(7 697)</u>
Coût de fonctionnement net	(99 829)	(100 199)	370
Financé par :			
Crédits parlementaires	100 199	100 199	-
Excédent accumulé			-
	<u>370</u>	<u>-</u>	<u>370</u>

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

* L'estimation se fonde sur six mois de données réelles et six mois de prévisions.

Les contributions en espèces des partenaires devraient grimper de 40 % par rapport au niveau prévu, en raison du déplacement en amont de notre cycle de planification des activités et des précédents engagements des partenaires dans l'élaboration de plans de marketing. Ces montants supplémentaires sont directement investis dans des campagnes de marketing, ce qui explique la hausse des charges de marketing et de ventes pour 2018.

Budget de fonctionnement et d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2017 à 2019

(en milliers de dollars canadiens)

	Chiffres réels 31 déc. 2017	Chiffres estimés * 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019
Produits provenant des partenariats	26 057	26 700	20 500
Autres produits	1 538	1 369	1 090
Coûts de fonctionnement et d'immobilisations			
Marketing et ventes	116 308	117 680	118 693
Stratégie et planification	1 156	1 200	1 176
Services généraux	7 730	9 018	10 134
	<u>125 194</u>	<u>127 898</u>	<u>130 003</u>
Coût de fonctionnement net	(97 599)	(99 829)	(108 413)
Financé par :			
Crédits parlementaires	99 570	100 199	100 656
Excédent accumulé	-	-	-
	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Excédent (déficit) net	1 970	370	(7 757)

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

* L'estimation se fonde sur six mois de données réelles et six mois de prévisions.

Budget d'immobilisations

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017

(en dollars canadiens)

	Chiffres réels 31 déc. 2017	Chiffres prévus 31 déc. 2017	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	9 000	-	(9 000)
Mobilier de bureau	-	5 000	5 000
Matériel informatique et logiciels	69 000	140 000	71 000
	78 000	145 000	67 000

Budget d'immobilisations

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2018

(en dollars canadiens)

	Chiffres estimés 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2018	Écart
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives et désaffectation	10 000	197 000	187 000
Mobilier de bureau	5 000	76 700	71 700
Matériel informatique et logiciels	90 000	70 000	(20 000)
	105 000	343 700	238 700

Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2017 à 2023

(en dollars canadiens)

	Chiffres réels 31 déc. 2017	Chiffres estimés 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021	Chiffres prévus 31 déc. 2022	Chiffres prévus 31 déc. 2023
Immobilisations corporelles							
Améliorations locatives et désaffectation	9 000	10 000	275 000	10 000	15 000	15 000	15 000
Mobilier de bureau	-	5 000	105 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Matériel informatique et logiciels	69 000	90 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
	78 000	105 000	450 000	85 000	90 000	90 000	90 000

Nous prévoyons accroître les investissements en immobilisations consacrés aux améliorations locatives et au mobilier de bureau en 2019, car nous visons à réaménager certains locaux du siège social et de notre bureau satellite d'Ottawa étant donné nos besoins d'espace supplémentaire.

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

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2017 à 2023

<i>(en dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 31 déc. 2017	Chiffres estimés 31 déc. 2018	Chiffres prévus 31 déc. 2019	Chiffres prévus 31 déc. 2020	Chiffres prévus 31 déc. 2021	Chiffres prévus 31 déc. 2022	Chiffres prévus 31 déc. 2023
Voyages							
Activités opérationnelles	2 160 000	2 203 000	2 247 000	2 292 000	2 338 000	2 385 000	2 433 000
Principaux intervenants	255 000	260 000	265 000	270 000	275 000	281 000	287 000
Gouvernance interne et formation	204 000	245 000	250 000	255 000	260 000	265 000	270 000
Accueil	354 000	530 000	541 000	552 000	563 000	574 000	585 000
Conférences	54 000	80 000	82 000	84 000	86 000	88 000	90 000
	3 027 000	3 318 000	3 385 000	3 453 000	3 522 000	3 593 000	3 665 000

En juillet 2015, le gouvernement du Canada a donné instruction à toutes les sociétés d'État d'aligner leurs politiques de voyages et d'accueil sur celles du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Pour les voyages faits après l'entrée en vigueur de la directive en 2015, nous avons aligné nos pratiques en matière de voyages et d'accueil sur les instruments du SCT pertinents.

La mise en œuvre de la directive avait pour but de tirer le maximum de nos budgets de voyages et d'accueil. Les charges prévues aux postes Voyages et Accueil concorderont avec les montants budgétés pour la période de planification 2019-2023.

Principales méthodes comptables

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

a) Crédits parlementaires

Notre financement provient majoritairement du gouvernement du Canada, sous forme de crédits parlementaires. Les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base et les dépenses en immobilisations sont considérés comme étant non affectés et sont comptabilisés à titre de produits lorsque les crédits sont autorisés et satisfont à tous les critères d'admissibilité. Les crédits parlementaires employés pour financer les initiatives ponctuelles, comme le programme *Accueillir l'Amérique*, sont considérés comme étant affectés. Les crédits affectés sont assortis de critères d'admissibilité et de stipulations qui créent une obligation répondant à la définition d'un passif; ils sont comptabilisés à titre de produits reportés lorsque les stipulations donnent lieu à un passif. Les crédits parlementaires affectés sont comptabilisés à mesure que le passif lié aux stipulations est réglé.

Comme notre exercice financier prend fin le 31 décembre alors que celui du gouvernement du Canada prend fin le 31 mars, nous recevons des crédits parlementaires provenant de deux exercices du gouvernement.

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

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

b) Contributions en espèces des partenaires

Nous menons des activités de marketing en partenariat avec divers organismes canadiens et étrangers. Lorsque nous assumons les risques financiers d'une activité de marketing, les contributions en espèces reçues d'un organisme partenaire sont comptabilisées à titre de produits dans l'exercice au cours duquel se déroule ladite activité. Les contributions en espèces de partenaires obtenues aux fins d'activités à venir sont comptabilisées à titre de produits reportés.

c) Autres produits

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

d) Conversion des devises

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

e) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués de soldes bancaires et d'un dépôt à terme du marché monétaire. Ils sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et sont sujets à un risque négligeable de changement de valeur.

f) Placements de portefeuille

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

g) Charges payées d'avance

Les charges payées d'avance se composent de frais de fonctionnement et de charges liées aux programmes qui sont comptabilisés en fonction de la période d'utilisation, comme dans le cas des abonnements, ou en fonction de la date de l'événement, dans le cas des salons professionnels.

h) Immobilisations corporelles

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

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

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

i) Produits reportés

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

j) Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail

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

k) Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations

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

l) Avantages sociaux futurs

Nous proposons à nos employés des régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation intégrale ou partielle ou sans capitalisation, d'autres régimes à prestations déterminées sans capitalisation (notamment des avantages postérieurs à l'emploi ou au départ à la retraite et des congés de maladie non acquis) et des régimes de retraite à cotisations déterminées. Les régimes de retraite englobent un régime prévu par la loi, un régime supplémentaire et un régime offert à certains employés qui travaillent à l'extérieur du Canada. Les autres régimes d'avantages sociaux comprennent les indemnités de départ postérieures à l'emploi, de même que l'assurance maladie, l'assurance dentaire et l'assurance vie à la retraite ainsi que les congés de maladie non acquis. Les régimes de retraite à prestations déterminées prévoient des prestations calculées en fonction des années de service et des gains admissibles moyens à la retraite. Le volet à prestations déterminées du régime prévu par la loi et du régime supplémentaire a pris fin le 30 décembre 2017, date à laquelle a pris effet un gel des prestations et des services des participants au régime. Nous cotisons annuellement à certains régimes de retraite, et les cotisations sont établies par une évaluation actuarielle des montants nécessaires pour que Destination Canada remplisse ses obligations à l'égard des avantages sociaux futurs des employés, conformément à la réglementation actuelle à ce sujet. Les prestations de retraite sont automatiquement ajustées au coût de la vie en fonction des hausses de l'indice des prix à la consommation.

Les charges et les obligations relatives aux régimes à prestations déterminées sont établies au moyen d'une évaluation actuarielle, selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services,

d'après la meilleure estimation de la direction quant au roulement du personnel, à l'âge moyen de la retraite, aux coûts moyens d'indemnisation par personne, aux niveaux futurs des salaires et des prestations, au rendement attendu des actifs des régimes, aux coûts médicaux futurs et à d'autres facteurs actuariels. Le rendement attendu des actifs des régimes est calculé en fonction de la valeur marchande.

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

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimée du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. Pour 2017, la DMERCA a été évaluée à 7,6 ans (8,6 ans en 2016) pour le régime de retraite agréé des employés de Destination Canada (RRA), à 0,0 an (0,0 an en 2016) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de Destination Canada (RRS), à 11,2 ans (12,2 ans en 2016) pour le régime de retraite des employés de Destination Canada au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 7 ans (7 ans en 2016) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 13 ans (13 ans en 2016) pour les prestations de départ et à 13 ans (13 ans en 2016) pour les prestations de congé de maladie.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni ou aux États-Unis participent aux régimes de retraite à prestations déterminées du ministère des Affaires étrangères administrés par le gouvernement du Canada. Les actifs de ces régimes ne peuvent être répartis parmi les employeurs participants; il s'agit de régimes de retraite multi-employeurs, qui sont comptabilisés à titre de régimes à cotisations déterminées. Nos cotisations à ces régimes correspondent au coût total des prestations pour l'employeur. Ce coût, qui varie selon le régime, est déterminé selon un pourcentage du salaire brut des employés. Les cotisations peuvent changer au fil du temps en fonction des résultats des régimes, car nous sommes tenus, en vertu de la loi actuelle, de modifier le taux des cotisations dans l'éventualité d'un déficit actuariel. Les cotisations correspondent à nos obligations totales à l'égard de ces employés et elles sont passées en charges de fonctionnement au cours de l'exercice où les services sont rendus.

m) Instruments financiers

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

n) Incertitude d'évaluation

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

o) Opérations entre apparentés

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

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

Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue sans frais l'audit annuel de nos états financiers. Dans le cours normal de nos activités, nous recevons de nos partenaires certaines contributions en nature, y compris le transfert de divers types de biens et services qui aident à l'exécution des programmes. Ces contributions en nature ne sont pas comptabilisées dans les états financiers.



ANNEXE D : GESTION DU RISQUE

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

En cernant les risques stratégiques qui ont une incidence sur nos objectifs organisationnels et en les évaluant de façon proactive, nous sommes à même de les gérer avec efficacité dans le cadre de notre rendement stratégique.

Risques autres que financiers



Risque résiduel élevé



Risque résiduel moyen



Risque résiduel faible

PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIÉS À L'OBJECTIF 1 :

Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET GÉOPOLITIQUE MONDIALE

2018 : 2017 :

Diverses économies du monde, dans les marchés où nous investissons, pourraient connaître un important ralentissement de leur croissance, des bouleversements dans leur paysage politique ou des changements sur le plan de la sécurité qui nuiraient aux voyages au Canada.

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

EFFICACITÉ DU MARKETING

2018 : 2017 :

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

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

PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 2 :

Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

MESURE DU RENDEMENT

2018 :  2017 : 

Il est possible que nous ne puissions mesurer l'incidence et l'efficacité de nos activités de marketing et les résultats qui leur sont attribuables, y compris l'utilisation de nouvelles technologies de communication marketing, de manière pertinente aux yeux des intervenants.

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

PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 3 :

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

GESTION DU CHANGEMENT ET DES TALENTS

2018 :  2017 : 

Il est possible que nos besoins changeants en ce qui a trait aux habiletés et au talent compromettent le recrutement de candidats de choix, l'engagement des employés et la planification de la relève, ce qui aurait une incidence sur l'efficacité et l'efficacité au sein de l'organisation. La dynamique actuelle du marché pourrait influencer notre capacité à recruter des employés, à susciter leur engagement et à les retenir. En effet, il y a une forte concurrence sur le marché pour les nouvelles habiletés recherchées.

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

Risques financiers



Risque résiduel élevé



Risque résiduel moyen



Risque résiduel faible

PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 3 :

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

DEVISE

2018 :  2017 : 

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

Mesures d'atténuation : Nous maintenons un portefeuille d'investissement équilibré, en répartissant nos investissements dans divers marchés de voyages d'agrément et d'affaires afin d'équilibrer les risques et de maximiser le rendement. En outre, nous demandons à nos fournisseurs d'accepter les opérations en dollars canadiens autant que possible.

ANNEXE E : RESPECT DE LA LOI ET DES POLITIQUES

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

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

Nous donnons accès aux dossiers qui sont sous notre gouverne en cas de requête officielle, à moins qu'ils soient en tout ou en partie exemptés des exigences de la loi invoquée. Nous tenons des politiques et des procédures sur le traitement de ces requêtes, et nous sommes d'ailleurs en train de les revoir pour nous assurer qu'elles sont à jour, efficaces et conformes.

Chaque année, nous déposons au Parlement un rapport sur l'application de chacune de ces lois. Nos derniers rapports, remis en juin 2018, portaient sur l'exercice 2017-2018.

Loi sur les conflits d'intérêts

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

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

Loi sur les langues officielles

Nous avons récemment déposé notre rapport sur la promotion de l'anglais et du français (partie VII de la *Loi sur les langues officielles*) pour l'exercice 2017-2018. Par ailleurs, nous nous employons à exécuter – tout en mesurant les progrès accomplis – un plan d'action en matière de langues officielles qui vise la promotion de la dualité linguistique, le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire et l'amélioration de nos services au public.

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

Conformément à l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous avons reçu en juillet 2015 des instructions nous demandant d'harmoniser nos politiques, lignes directrices et pratiques avec celles du Conseil du Trésor en matière de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements. Nous avons ainsi adopté une nouvelle politique en la matière le mois suivant, laquelle assure notre pleine conformité avec la directive.

Directive sur la réforme des régimes de retraite

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

Loi canadienne sur les droits de la personne

Notre Politique sur le respect en milieu de travail repose sur les principes énoncés par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Cette politique a été mise à jour en 2018 afin de définir plus clairement les responsabilités, de recenser les comportements proscrits et d'explicitier notre processus d'enquête. Le personnel a suivi une séance de formation obligatoire sur la Politique; les futurs employés seront également formés en la matière.

Accords commerciaux

Notre politique contractuelle pose les principes directeurs à suivre à Destination Canada en matière d'approvisionnement en biens et services. S'appuyant sur des principes d'intégrité, d'équité et d'ouverture du processus concurrentiel, cette politique intègre les obligations qui sont les nôtres en tant que société d'État fédérale au titre de divers accords commerciaux. Nous continuerons de mettre à jour nos politiques et pratiques d'approvisionnement pour qu'elles respectent les accords commerciaux récemment signés, comme l'*Accord de libre-échange canadien*, l'*Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne* et l'*Accord États-Unis–Mexique–Canada*.

ANNEXE F : PRIORITÉS PANGOUVERNEMENTALES

Transparence et gouvernement ouvert

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

En outre, nous nous sommes associés avec Statistique Canada pour une initiative visant à obtenir de meilleures données sur les dépenses des voyageurs. En fournissant à l'industrie canadienne du tourisme des chiffres plus crédibles, plus justes et plus à jour, nous aiderons ses décideurs à faire des choix éclairés.

Analyse comparative entre les sexes +

Comme notre mandat comprend la promotion du Canada à l'étranger, nous tenons compte de divers facteurs d'ACS+ dans la sélection de nos publics cibles. En effet, les habitudes de voyage sont fortement influencées par des facteurs tels que le lieu, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, la situation socioéconomique, la scolarité, la situation de famille et les normes culturelles. Ces facteurs sont pris en considération dans nos plans et activités de marketing.

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

Dossier autochtone

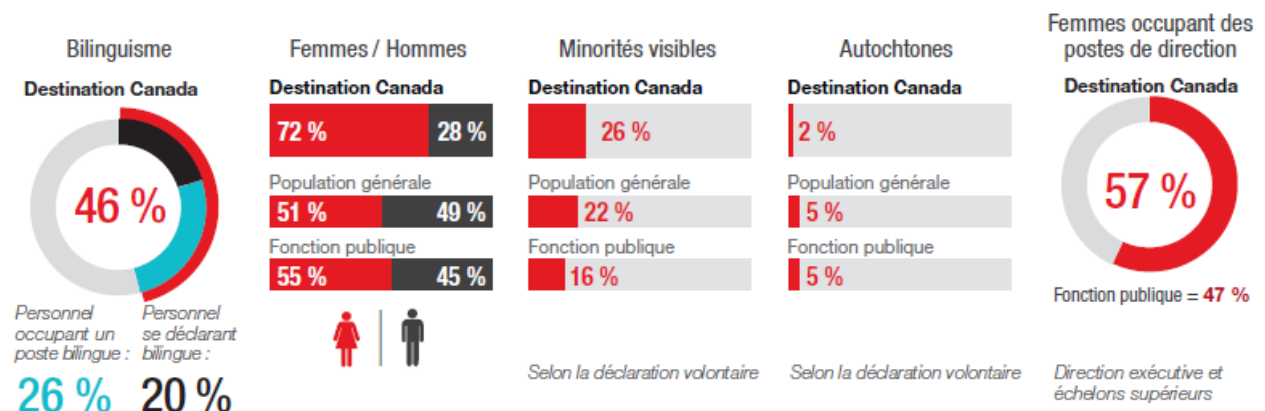
Dans l'élaboration de nos plans de marketing, nous consultons régulièrement nos partenaires et les autres intéressés, dont l'Association touristique autochtone du Canada (ATAC). Depuis la signature, en 2015, de notre premier accord de partenariat avec cette association, nous nous employons activement à augmenter la représentation des entreprises autochtones de tourisme à notre salon professionnel phare, Rendez-vous Canada, qui a lieu chaque année au Canada. Vers la fin de 2018, nous avons renouvelé l'accord afin que ces entreprises continuent de profiter de nos programmes, services et partenariats de marketing. En particulier, cet accord sert à mettre en valeur les expériences touristiques autochtones dans le marketing

d'Événements d'affaires Canada, à proposer aux médias et aux professionnels des voyages des expériences autochtones prêtes à exporter, et à améliorer l'accès aux études et données mondiales sur les marchés.

Diversité et équité en matière d'emploi

Notre salon professionnel phare, Rendez-vous Canada, a lieu tous les ans au Canada. C'est une occasion pour les entreprises touristiques du pays d'entrer en contact avec des acheteurs étrangers. Nous avons pris des mesures actives afin d'y augmenter la représentation des expériences touristiques autochtones et francophones, de sorte que la diversité du Canada soit mise en valeur auprès de la population canadienne comme des marchés étrangers que nous ciblons. Ajoutons qu'un grand nombre d'entreprises mises en vedette dans nos expériences canadiennes distinctives appartiennent en tout ou en partie à des femmes.

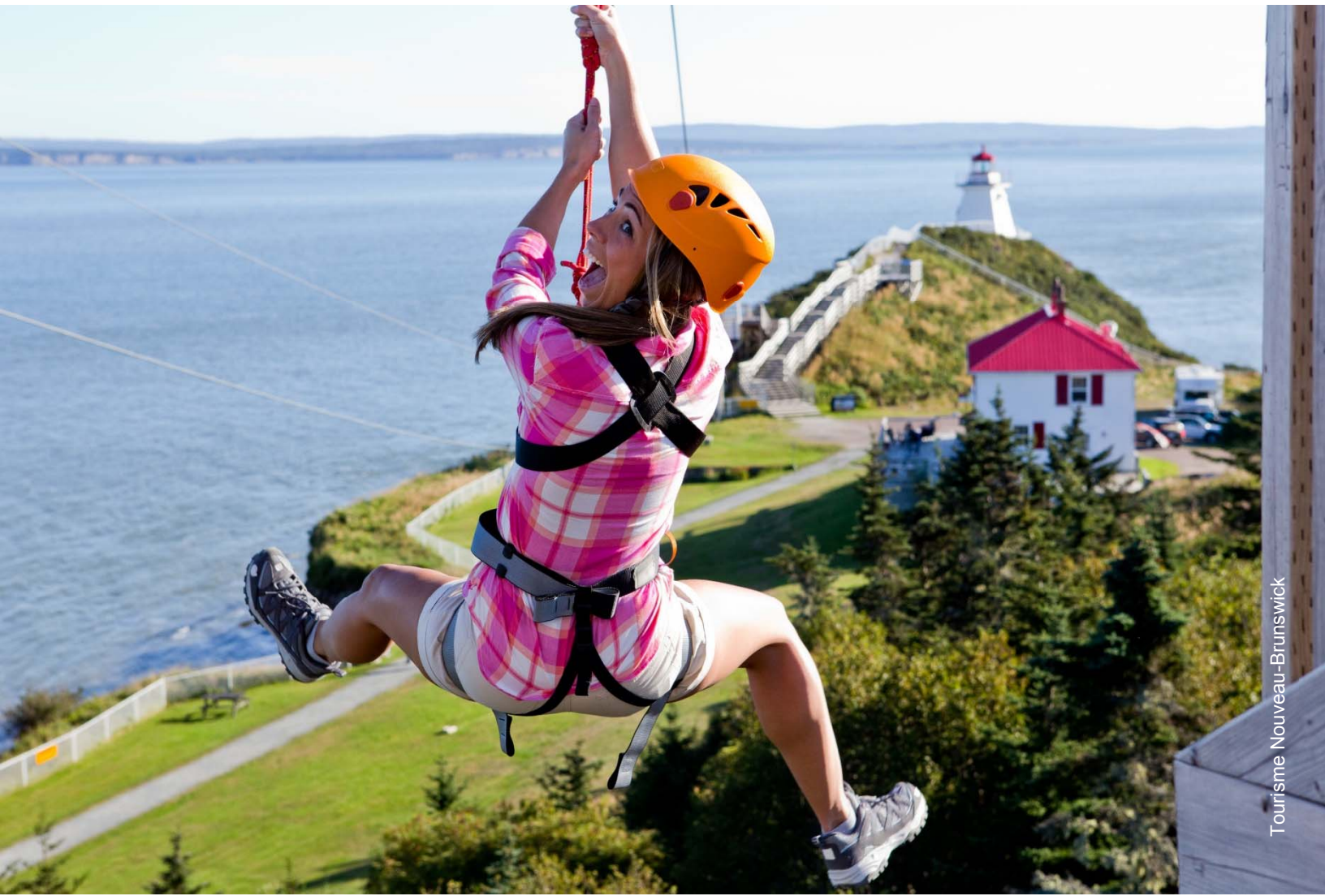
Sur le plan interne, nous reconnaissons qu'un effectif diversifié représentant une multiplicité de points de vue et de cultures favorise l'innovation et augmente l'engagement. La représentation des minorités visibles, des femmes en général et des femmes occupant un poste de cadre en particulier dans nos rangs dépasse celle de la fonction publique et les moyennes de la population générale. Dans le cas des Autochtones, nous nous situons légèrement sous la moyenne nationale, mais ce segment de la population demeure prioritaire dans notre stratégie de recrutement.



Par ailleurs, la composition du conseil d'administration reflète la diversité de la population canadienne, y compris la diversité régionale et la représentation des francophones, de la communauté autochtone, des minorités visibles et des femmes.

Développement durable

Au fil des ans, nous avons mis en place plusieurs mesures écoresponsables; nous avons entre autres déménagé le siège social dans des bureaux dont l’empreinte écologique est moindre et qui sont faciles d’accès en transport en commun. Nous avons doté ces bureaux d’installations de recyclage et de collecte de déchets organiques, et un recours accru au marketing numérique s’est traduit par une réduction notable du volume d’imprimés. Enfin, nous comptons continuer de promouvoir et faciliter les choix et actions écologiques afin de réduire le gaspillage et la consommation.





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

Gastown (Colombie-Britannique)