LE CŒUR GRAND OUVERT

Rapport annuel 2019

DESTINATION CANADA

Canada

CECI EST LE CANADA

Le cœur grand ouvert.
Le Canada, c'est plus qu'un endroit sur la carte.
C'est une lumière sur le monde.
C'est une invitation à explorer et à faire des rencontres.
C'est un appel à découvrir les trésors d'ici et le potentiel qu'on trouve dans chacun de nous.
Le Canada est une destination pour les esprits ouverts et intrépides.
Pour les braves.
Pour les audacieux.
Pour les curieux.
Le Canada. Le cœur grand ouvert.

Grands résultats de 2019

AVANT LE DÉBUT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

1,68 million

de visiteurs supplémentaires

28 % au-dessus de la cible

Dépenses de plus de

2,27 milliards $

32 % au-dessus de la cible

Soutien de plus de

16 000 emplois

308 millions $

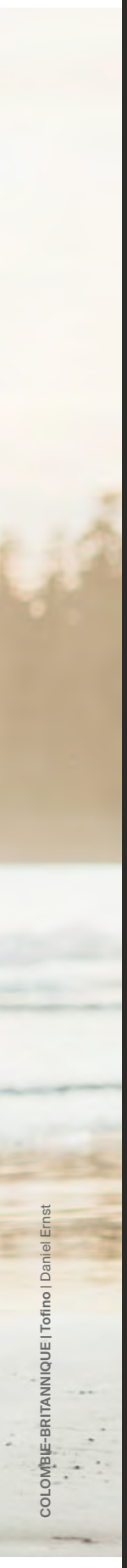
en recettes fiscales fédérales

93 %

Investissement

dans le marketing et les ventes

3 % au-dessus de la cible



COLOMBIE-BRITANNIQUE | Tofino | Daniel Ernst

CECI EST NOTRE HISTOIRE

COLOMBIE-BRITANNIQUE | Montagnes Rocheuses | Destination Canada

TABLE DES MATIÈRES

04 Message

04 Mot du président du conseil et du président-directeur général par intérim

06 À propos de nous

06 Vision

Mission

07 Mandat

Rôle

08 Présence dans le monde

11 Sources de financement

12 Contexte

12 Dans le monde

14 Le tourisme au Canada

16 La stratégie fédérale pour la croissance du tourisme

18 Commentaires et analyse de la direction

18 Résultats stratégiques

40 Contrôles de la direction

47 Sommaire financier

49 États financiers

49 Énoncé de responsabilité de la direction

50 Rapport de l'auditeur indépendant

54 État de la situation financière

55 État des résultats

56 État des gains et pertes de réévaluation

État de la variation des actifs financiers nets

57 État des flux de trésorerie

58 Notes afférentes aux états financiers

82 Gouvernance

82 Cadre législatif

Conseil d'administration

86 Équipe de direction

MESSAGE

Mot du président du conseil et du président-directeur général par intérim

Le secteur touristique du Canada a été touché de façon disproportionnée par la crise liée à la COVID-19.

Il a été le premier frappé, le plus durement atteint et sera le dernier à reprendre ses activités. Alors que 2019 avait été la meilleure année de l'histoire du tourisme au Canada, nous savons que 2020 ne sera en rien pareille et que la reprise prendra des années.

L'industrie touristique joue un rôle important, car elle crée de l'emploi, attire des investissements étrangers et constitue une source de revenus pour les Canadiens et les Canadiennes partout au pays. Beaucoup d'entre eux passent par des moments très difficiles pendant cette pandémie, ce qui rend notre mission comme organisme national de marketing touristique d'autant plus décisive. Nous jouons un rôle critique dans la survie de nombreuses entreprises touristiques aux quatre coins du pays, en particulier des petites entreprises qui comptent sur les dépenses des touristes pour vivre.

Si nous nous remémorons l'année 2019 avec fierté, nous savons aussi qu'un travail colossal nous attend. L'approche Équipe Canada sera cruciale en 2020 et pour les années à venir, et nous devrons réorienter radicalement nos efforts de marketing pour préparer la reprise. Nous avons bon espoir : l'économie du tourisme s'est montrée résiliente par le passé et nous savons que les gens voudront recommencer à voyager, quand le temps sera venu et que ce sera sécuritaire. Et le Canada sera prêt à les accueillir.

Merci du fond du cœur à notre équipe travailleuse et talentueuse, à l'interne et à l'externe, qui s'est investie dans le succès du Canada en 2019. Leur compétence et leur leadership seront déterminants dans les mois et années à venir alors que nous sortirons de la pandémie.

(gauche) **ALBERTA | Parc national Banff** | Banff & Lake Louise Tourism / Noel Hendrickson, (droite) **NOUVELLE-ÉCOSSE | île du Cap-Breton** | Tourism Nova Scotia / Scott Munn

Nous remercions aussi notre président-directeur général sortant, David F. Goldstein, qui a joué un rôle majeur dans le ralliement de nos partenaires touristiques autour d'un but commun appuyé par des stratégies de marketing et des investissements harmonisés. Son leadership, au cours des cinq dernières années, a contribué à positionner le Canada comme destination de premier choix.

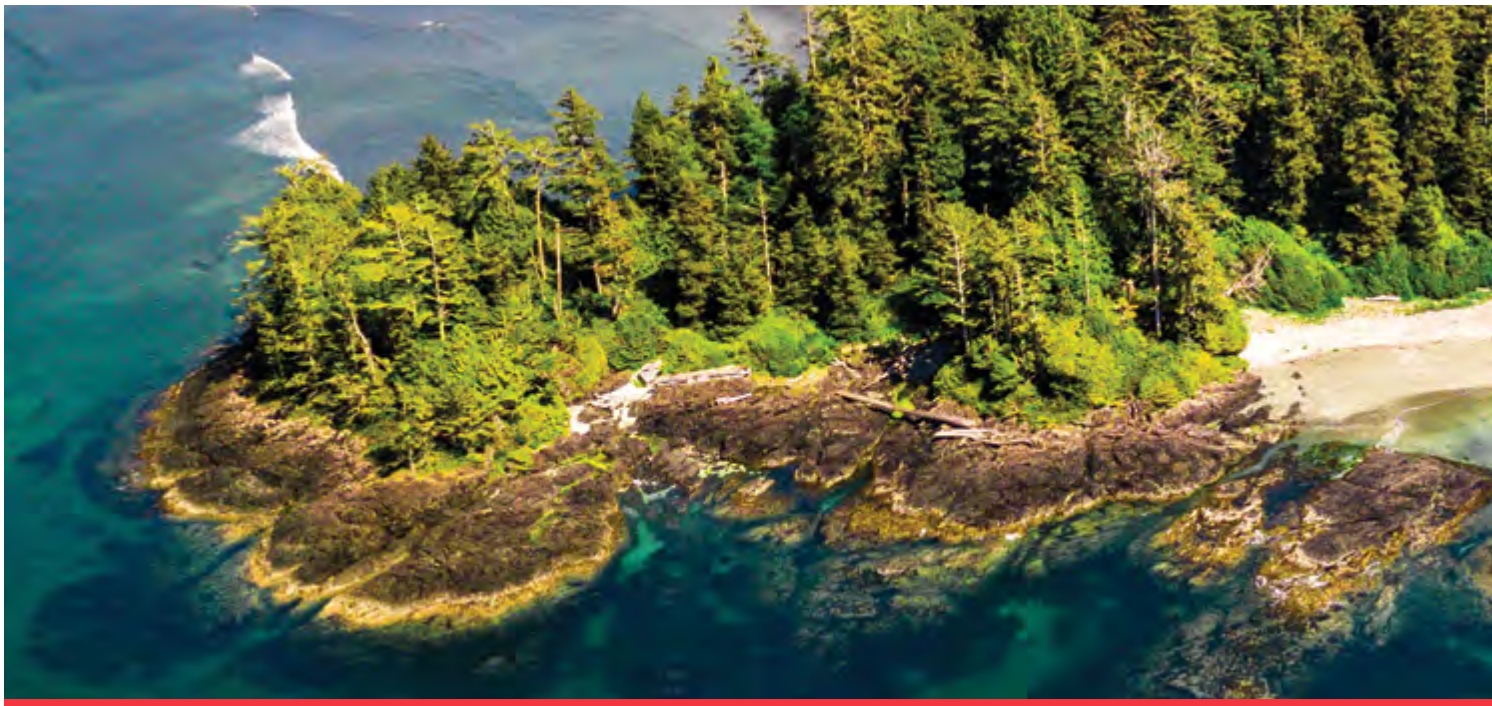
Maintenant, allons de l'avant avec une énergie et un optimisme renouvelés en 2020 pour continuer à inspirer aux cœurs grand ouverts l'amour du Canada.

Le président du conseil d'administration,

Ben Cowan-Dewar

Le président-directeur général par intérim,

David Robinson



À PROPOS DE NOUS

Vision

Ensemble, nous créons une ère nouvelle dans le secteur du voyage, en éveillant chez les gens de cœur un amour incontournable pour le Canada.

Mission

Nous rassemblons et soutenons les leaders du tourisme canadien en proposant des recherches ciblées, des stratégies attrayantes et des récits inspirants pour stimuler l'économie du tourisme.

(gauche) **COLOMBIE-BRITANNIQUE | Tofino** | West Coast Aquatic Safaris, (droite) **ALBERTA | Parc national Banff** | Paddy Pallin

Mandat

Destination Canada a légalement le mandat de promouvoir les intérêts de l'industrie du tourisme et de faire connaître le Canada comme destination touristique de choix. Plus précisément, son mandat est 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

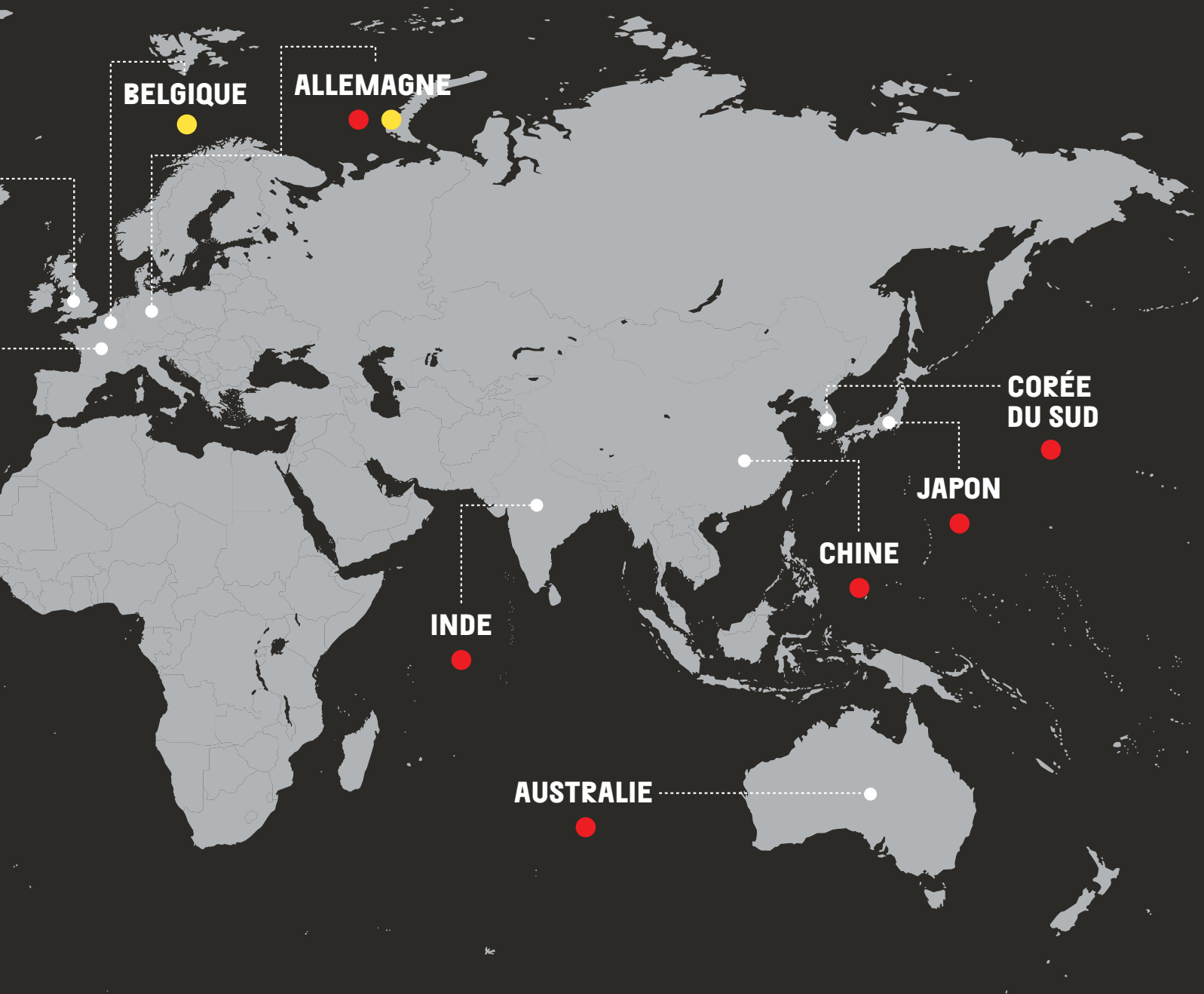
À titre d'organisme national de marketing touristique, Destination Canada est un catalyseur ayant pour mission d'inciter les voyageurs étrangers à choisir le Canada. Nous favorisons la diversité et les débouchés économiques en cherchant à faire augmenter les recettes d'exportation du tourisme conformément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

Présence dans le monde

LÉGENDE

- Marché pour les voyages d'agrément
- Marché pour les voyages d'affaires et les voyages de motivation
- Occasions d'affaires dans le monde


BELGIQUE
ALLEMAGNE
CORÉE DU SUD
JAPON
CHINE
INDE
AUSTRALIE

(gauche) **COLOMBIE-BRITANNIQUE** | Whistler | Tourism Whistler / Steve Rogers; (droite) **ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD** | Mount Stewart | Tourisme Î.-P.-É. / Stephen DesRoches

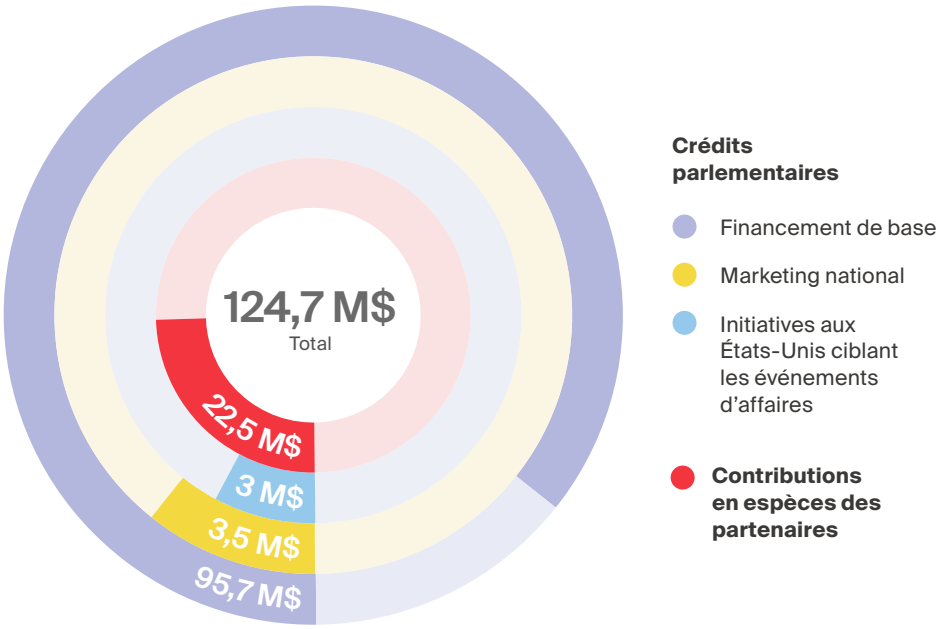
Sources de financement

Le financement de Destination Canada provient majoritairement de crédits parlementaires, et son exercice financier correspond à l'année civile. Suivant sa stratégie d'investissement conjoint, Destination Canada tisse des partenariats avec les secteurs public et privé pour mettre à profit ses crédits de base et étendre la portée de son marketing sur la scène internationale.

En avril 2018, notre financement de base a été stabilisé à 95,7 millions de dollars par année. L'année civile 2019 est donc la première qui reflète ce nouveau niveau de financement de base.

En 2019, nous avons reçu 102,2 millions de dollars de crédits parlementaires, répartis comme l'indique le graphique. Cette somme comprend un financement unique de 5 millions de dollars pour une campagne nationale en 2019 et 2020, octroyé dans le cadre de la stratégie fédérale pour la croissance du tourisme. De cette somme, 3,5 millions de dollars ont été réservés pour l'exercice 2019, et le reste, pour 2020.

Aux crédits parlementaires s'ajoutent les contributions en espèces des partenaires au montant de 22,5 millions de dollars, grâce auxquelles le budget de 2019 s'élève à 124,7 millions de dollars.



CONTEXTE

Dans le monde

Depuis la crise économique mondiale de 2009, le tourisme international a connu dix années de croissance soutenue[1], et 2019 n'est pas en reste :

les voyages à l'étranger ont encore enregistré une croissance importante, bien que plus faible qu'au cours des dernières années. Selon les rapports préliminaires de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), les arrivées pour des séjours d'une nuit ou plus ont augmenté de 4 % dans le monde, pour s'établir à 1,5 milliard. La demande réduite dans de nombreuses économies avancées, particulièrement en Europe (+4 %), n'a pas empêché le Moyen-Orient (+8 %) et la région de l'Asie-Pacifique (+5 %) d'enregistrer une croissance supérieure à la moyenne pour l'année. L'Amérique (+2 %) se situe quant à elle sous la moyenne.

De grands bouleversements dans le secteur du tourisme ont interféré avec la croissance en 2019, notamment la faillite de Thomas Cook et de plusieurs transporteurs à bas prix d'Europe. S'y ajoutent en outre l'incertitude entourant le Brexit, les tensions géopolitiques et commerciales et le ralentissement de l'économie mondiale.

1 –
Baromètre OMT du tourisme mondial, OMT, janvier 2020.

C'EST UNE LUMIÈRE SUR LE MONDE

(gauche) **ONTARIO | Toronto** | Destination Canada, (droite) **ONTARIO | Toronto** | Destination Canada

Le tourisme au Canada

L'essor du tourisme dans le monde ces dernières années a profité au Canada, faisant grimper son nombre d'arrivées et ses recettes.

L'industrie canadienne des voyages et du tourisme a déjà fait ses preuves en tant que moteur de croissance économique et de création d'emplois à la fois puissant et fiable, et elle a continué de fracasser des records en 2019, atteignant le sommet de 22,1 millions d'arrivées de visiteurs étrangers[2].

Malgré la baisse de 10 % du nombre d'arrivées par avion de Chine en raison du ralentissement de l'économie chinoise et de l'affaiblissement du yuan chinois par rapport au dollar américain[3], le Canada a enregistré d'excellents résultats grâce à l'augmentation de la capacité aérienne, aux taux de change avantageux et à la hausse des arrivées en provenance de l'Amérique du Nord et de certaines régions de l'Europe[4]. Les visites de voyageurs mexicains, en particulier, ont augmenté de plus de 20 %, propulsées par la croissance à deux chiffres du nombre d'arrivées par avion en provenance de ce marché. Les modifications apportées en 2016 aux exigences de visa ont continué de stimuler la demande touristique pour le Canada, ce qui a entraîné une augmentation du service aérien entre les deux pays. Mentionnons en outre que le rendement par voyage des visiteurs mexicains a connu une hausse considérable ces dernières années. En effet, depuis 2016, la valeur des dépenses touristiques de ces voyageurs lorsqu'ils visitent le Canada a bondi de plus de 40 %[5].

En tenant compte des 10 principaux marchés étrangers sources du Canada, la capacité aérienne directe à destination du Canada a enregistré une hausse de 2 %, atteignant son plus haut niveau à ce jour, 900 000 places s'étant ajoutées sur les vols vers le pays[6]. Enfin, 2019 a aussi marqué la cinquième année consécutive de croissance pour les voyages au Canada en provenance des États-Unis (+3,8 %)[7].

2 – Dénombrement à la frontière, Statistique Canada, décembre 2019.

3 – Dénombrement à la frontière, Statistique Canada, décembre 2019; et analyse de Destination Canada, décembre 2019.

4 – Baromètre OMT du tourisme mondial, OMT, janvier 2020.

5 – Enquête sur les voyages internationaux, Statistique Canada, 2015-2017.

6 – SRS Analyser, IATA, données extraites le 27 février 2020.

7 – *Ibid.*

LE VOYAGE DEVRAIT VOUS TRANSFORMER

(gauche) **TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR | Îles Change** | Newfoundland and Labrador Tourism / Barrett and MacKay, (droite) **TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR | Bay Bulls** | Destination Canada

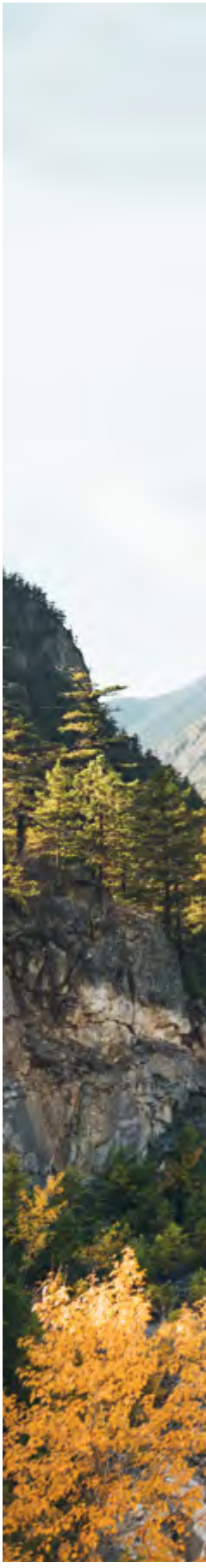
La stratégie fédérale pour la croissance du tourisme

Notre rapport annuel 2018 présentait notre partenariat avec le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique pour l'évaluation par un tiers de la compétitivité du secteur touristique canadien à l'échelle mondiale. L'étude menée comprenait une analyse des forces du Canada, des moyens d'améliorer sa compétitivité mondiale et des recommandations pour positionner l'industrie canadienne en vue d'un succès pérenne.

Le rapport et la recherche sous-jacente ont contribué à l'élaboration de *CRÉER DES EMPLOIS POUR LA CLASSE MOYENNE : Une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme*. Cette stratégie du gouvernement fédéral lancée en 2019 propose une approche novatrice de collaboration entre le gouvernement et l'industrie et suggère des façons d'attirer les investissements du secteur privé pour la construction des hébergements et des attractions nécessaires qui encourageront les voyages toute l'année, dans toutes les régions.

Dans le cadre de cette stratégie, un montant de cinq millions de dollars nous a été affecté pour le financement d'une campagne de marketing nationale en 2019 et 2020, qui vise à encourager les Canadiens à explorer davantage leur propre pays, à favoriser la croissance du tourisme dans les régions rurales et à former une génération d'ambassadeurs qui accueilleront les visiteurs du monde entier.

La stratégie a également donné lieu à la création de groupes d'investissement en tourisme codirigés par nous et les agences de développement régional, groupes chargés de rendre possible la mise sur pied de projets touristiques ayant d'importantes retombées, y compris de grands projets de développement des destinations. Il s'agit donc d'une initiative à long terme visant à stimuler l'investissement dans le secteur. Les bases jetées au cours de la dernière année par Destination Canada, les agences de développement régional et d'autres institutions fédérales ont permis d'établir le mandat du consortium, de même que les fonctions des membres et l'apport de chacun en matière de données de recherche, d'orientation des politiques touristiques, de matériel créatif, de soutien administratif régional, de planification pour les destinations et de financement commercial.



(gauche) **COLOMBIE-BRITANNIQUE** | **Lac Seton** | Daniel Ernst, (droite) **NOUVEAU-BRUNSWICK** | **Grand Manan** | Max Coquard

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Résultats stratégiques

BUT

Faire augmenter le nombre de visiteurs étrangers au Canada et accroître les recettes d'exportation du tourisme

	CIBLE	RÉSULTAT
Arrivées attribuables à Destination Canada	1 308 000	1 677 993
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à Destination Canada	1,72 G$	2,27 G$

La croissance rapide du tourisme dans le monde ces dernières années s'est traduite par un engorgement des infrastructures d'hébergement, du transport local et des attractions en haute saison, notamment dans les grandes villes du Canada. Nous avons continué de stimuler l'intérêt pour notre pays chez les voyageurs étrangers à haut rendement, mais nous avons aussi élargi nos efforts afin de diversifier le tourisme en attirant les voyageurs durant l'intersaison et au-delà des lieux les plus connus.

Pour mesurer l'efficacité de notre stratégie régionale et saisonnière axée sur les voyageurs à haut rendement, nous avons recours à diverses méthodes de calcul en matière de marketing auprès des consommateurs et de ventes interentreprises. Notre marketing international comprend aussi diverses activités de relations avec les médias visant à diffuser des messages convaincants et évocateurs qui font du Canada une destination à laquelle les voyageurs pensent d'emblée.

(gauche) **MANITOBA | Churchill** | Destination Canada, (droite) **ALASKA | Lac Alsek** | Noel Hendrickson

LE MONDE A BESOIN DE PLUS DE CANADA

MARKETING AUPRÈS DES CONSOMMATEURS

Nous utilisons diverses méthodes pour évaluer les retombées de nos efforts de marketing auprès des consommateurs dans nos marchés étrangers. Un modèle d'attribution de tiers, prenant en compte les données antérieures, les résultats actuels et certains facteurs externes, nous permet d'estimer de façon économique le nombre d'arrivées en provenance de nos marchés d'agrément qui sont attribuables à nos activités. Ce modèle a été élaboré à partir des données d'attribution que nous recueillons depuis 2007 et a été vérifié par des conseillers et des experts indépendants. C'est celui que nous utilisons pour tous nos marchés d'agrément à l'exception des États-Unis.

Pour ce marché, nous avons plutôt recours à un mélange de méthodes. À l'aide d'une technologie de suivi des données de localisation, un tiers a pu établir pour nous des corrélations entre l'exposition à notre contenu et les tendances de voyage en sol canadien. À cet exercice s'ajoutent des enquêtes de tiers ayant pour but de révéler l'influence aux États-Unis de notre marketing de contenu et de nos tactiques de médiatisation payante sur l'augmentation des voyages.

En 2019, nos efforts de marketing auprès des consommateurs ont attiré au Canada près de 1,1 million de voyageurs, qui y ont dépensé 1,45 milliard de dollars.

ACTIVITÉS INTERENTREPRISES

PROFESSIONNELS DES VOYAGES

En plus de faire de la promotion directement auprès des consommateurs, nous les interpellons de façon indirecte par des activités promotionnelles avec les professionnels des voyages (transporteurs aériens, agences de voyages, voyagistes, etc.). Nous évaluons le rejaillissement de nos partenariats de marketing avec ces professionnels sur les ventes réelles dans nos marchés d'agrément. En 2019, ces partenariats promotionnels ont généré plus de 75 000 réservations de voyages au Canada, ce qui équivaut à 187 millions de dollars en dépenses des visiteurs provenant de nos marchés d'agrément.

ÉVÉNEMENTS D'AFFAIRES

Nous tenons aussi le compte des réservations de réunions, congrès et voyages de motivation qui résultent de nos efforts. Alignant ses activités sur les moteurs du commerce mondial au Canada et faisant ressortir les secteurs économiques pour lesquels le pays a un avantage concurrentiel, l'équipe des Événements d'affaires présente le Canada comme un choix d'hôte sûr, judicieux et dynamique pour les congrès internationaux et les voyages de motivation. En 2019, en collaboration avec ses partenaires, l'équipe a assuré des réservations d'événements internationaux d'une valeur totale dépassant les 630 millions de dollars, événements qui devraient réunir plus de 520 000 participants.

Collectivement, ces trois canaux ont généré plus de 1,67 million d'arrivées supplémentaires, près de 2,27 milliards de dollars en recettes touristiques et plus de 308 millions de dollars en recettes fiscales fédérales[8], appuyant par le fait même plus de 16 000 emplois liés au tourisme[9] au Canada.

RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

Nous avons connu une autre bonne année en ce qui a trait à la médiatisation méritée en 2019. Notre approche stratégique ciblée a généré plus de 35 milliards d'impressions dans les médias imprimés, télédiffusés et numériques de nos 10 marchés d'agrément étrangers.

En complément à nos propres initiatives, nous avons continué d'aider nos partenaires de l'industrie canadienne du tourisme dans l'ensemble du pays à offrir des visites pour les médias, afin que ceux-ci puissent créer du contenu inspirant à partir de leurs propres expériences.

GoMedia, notre grand salon pour les médias, a été une réussite cette année encore. Cet événement annuel réunit de grands médias d'ici et d'ailleurs ainsi que des organismes et entreprises touristiques du Canada pour susciter et approfondir des idées d'articles. Ce forum efficace, qui comprend des activités de réseautage dynamiques et des visites de familiarisation dans l'ensemble du pays, est perçu à l'étranger comme un événement de renom supérieur aux autres salons internationaux pour médias.

L'édition de 2019, tenue à Ottawa, a affiché complet. Le salon a rassemblé près de 300 représentants des médias et de l'industrie et généré plus de 230 articles en 2019 seulement, une couverture médiatique essentielle pour faire rayonner les entreprises touristiques canadiennes dans les principaux marchés étrangers. Le succès de l'événement peut être attribué aux efforts de nombreux partenaires touristiques, et tout spécialement de la destination hôte, Tourisme Ottawa, qui a permis aux médias de vivre leurs propres expériences typiquement canadiennes et de réellement prendre la mesure de la diversité du pays.

(droite) **NOUVEAU-BRUNSWICK | Île Miscou** | Tourisme Nouveau-Brunswick

8 – Calcul à partir des données présentées dans les Recettes des administrations publiques attribuables au tourisme, 2018, de Statistique Canada.

9 – Calcul à partir des données présentées dans les Indicateurs nationaux du tourisme, troisième trimestre de 2019, de Statistique Canada.

OBJECTIF 1

Accroître la demande pour le Canada par un marketing novateur

	CIBLE	RÉSULTAT
Considération active	8,2 %	6,8 %
Pistes pour les partenaires*	4,4 M	2,78 M

* *Le nombre de clients potentiels que nous relayons à nos partenaires de marketing aux fins de conversion en visites. Nous avons déterminé que ces voyageurs potentiels sont intéressés par le Canada et recherchent des renseignements propres à la destination qu'ils peuvent trouver sur les sites des partenaires.*

Par « marketing novateur », on entend un marketing qui contribue à faire croître l'économie du tourisme. Étant donné la multitude de canaux qui permettent de consommer du contenu et de faire des achats de voyage, il est essentiel de sélectionner ceux qui sont les plus pertinents pour joindre les voyageurs et les planificateurs d'événements d'affaires qui sont dans notre mire. Le contenu audacieux et inspirant non seulement nous distingue de nos concurrents, mais incite nos publics cibles à passer de l'inspiration à la considération, et ultimement, à choisir le Canada.

Le paramètre « considération active » mesure la proportion de voyageurs long-courriers de nos marchés qui envisagent activement d'aller au Canada dans les deux prochaines années. Ainsi, il reflète notre capacité à faire du Canada une destination à laquelle les voyageurs pensent d'emblée lorsqu'ils décident où passer leurs prochaines vacances. Notre résultat de 6,8 %, bien qu'inférieur à notre cible de 8,2 %, représente une amélioration de près d'un point de pourcentage par rapport à 2018 (5,9 %). Cette hausse est due en grande partie à l'augmentation de la proportion de voyageurs se trouvant à l'étape de la considération d'un voyage au Canada parmi les Américains (2,3 %) et les Mexicains (3,9 %). Comme le marché américain représente plus de la moitié du résultat global, l'augmentation à ce chapitre a un effet considérable sur le total. Mentionnons en outre que le nombre de visites réelles au Canada en provenance de ces deux marchés a lui aussi augmenté; c'est particulièrement vrai pour le Mexique, d'où l'on enregistre une croissance de plus de 20 % en 2019[10].

Notre mandat consiste à stimuler l'intérêt et la demande envers le Canada. Au fil des ans, nous avons modifié notre approche en concentrant principalement nos efforts sur la création et la distribution de contenu informatif et inspirant sur le Canada. Ainsi, nous permettons à nos partenaires de relancer les consommateurs intéressés avec leurs propres publicités ciblées, ce qui fait grandir l'intérêt de ces consommateurs pour donner lieu, au bout du compte, à des réservations. Cela dit, en 2019, pour une question de sécurité liée aux manifestations qui ont éclaté dans la région, nous avons stratégiquement reporté diverses activités de marketing auprès des consommateurs, des professionnels des voyages et des médias en Chine, ce qui a réduit le nombre de pistes enregistrées à zéro ou presque durant le premier trimestre.

10 — Dénombrement à la frontière, Statistique Canada, décembre 2019.

(gauche) **QUÉBEC | Québec** | Destination Canada (droite) **ONTARIO | Ottawa** | Tourisme Ottawa

BALADO *NORTH AMERICANA*

C'était tout un défi pour notre équipe chargée du marketing aux États-Unis que celui de tester un nouveau format pour transmettre l'émotion tout en répondant à la question suivante : à quel point les Américains et les Canadiens se comprennent-ils vraiment?

La réponse a pris la forme de *North Americana*, notre tout premier balado en anglais pour les voyageurs des États-Unis. La série de six épisodes mettait en vedette Liz Beatty, auteure et communicatrice canadienne primée, aux côtés d'experts et de journalistes américains. Ensemble, l'animatrice et ses invités ont exploré des récits étonnants qui lient les deux pays.

Des arrivants de « l'été de l'amour » dans une ville isolée de la Colombie-Britannique aux loyalistes noirs de la Révolution américaine installés en Nouvelle-Écosse, en passant par les gens qui ont inspiré une pièce de Broadway nommée aux prix Tony, campée dans le décor de Gander, à Terre-Neuve, le 11 septembre, *North Americana* est un chapelet de récits transfrontaliers. La série étudie les liens méconnus qui unissent les Américains et les Canadiens, et dépasse les clichés dans des collectivités des quatre coins du Canada et des États-Unis.

Comptant parmi les tout premiers organismes touristiques nationaux à avoir recours aux balados, nous avons trouvé une façon novatrice, économique et hautement efficace de distribuer du contenu émouvant et d'établir un lien avec nos publics cibles. En testant la baladodiffusion comme nouvelle plateforme de communication narrative, nous avons fait des apprentissages utiles pour la création de contenu, et le format lui-même s'est avéré efficace et divertissant, capable d'atteindre les voyageurs potentiels.

Résultats

Nombre d'écoutes : plus de 4 000
Taux d'écoutes complétées : 71 %
Temps d'écoute moyen : 26 minutes

RÉPANDRE L'AMOUR D'UN BOUT À L'AUTRE DU CANADA

Améliorer la compétitivité du Canada à long terme, c'est la vision derrière la stratégie du gouvernement du Canada, *CRÉER DES EMPLOIS POUR LA CLASSE MOYENNE : Une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme*. Dans le cadre de celle-ci, cinq millions de dollars nous ont été affectés pour mener une campagne de marketing nationale visant à encourager les Canadiens à explorer davantage leur propre pays, à favoriser la croissance du tourisme dans les régions rurales et à former une génération d'ambassadeurs qui accueilleront les visiteurs du monde entier.

La campagne, s'étendant d'octobre 2019 à mars 2020, a été conçue pour encourager les Canadiens à visiter des régions non engorgées, surtout en hiver et au printemps. Visant à engendrer 260 000 voyages supplémentaires à l'intérieur du Canada, elle doit tisser des liens avec les Canadiens pour leur insuffler de la fierté et les exposer à notre marque renouvelée : Canada. Le cœur grand ouvert.

Organisée en collaboration avec divers partenaires de l'industrie touristique et des médias, la campagne comprend une série vidéo numérique en six parties produite avec Bell Média et composée de courts épisodes de trois minutes dans lesquels on suit un ensemble dynamique de célébrités canadiennes d'un bout à l'autre du pays. À travers leurs visites pleines d'authenticité, l'auditoire découvre des destinations et des expériences canadiennes incroyables de même que les ambassadeurs locaux qui donnent vie à chaque lieu.

Le programme comprend aussi des éléments numériques présentés dans le divertissement à bord de WestJet et dans des publications en ligne, une sélection de musique locale, un balado de 13 épisodes intitulé *Canada's Calling* – en partenariat avec la plateforme de diffusion en continu Spotify –, des publications en ligne pour augmenter la notoriété ainsi que du contenu numérique diffusé sur nos propres sites Web et comptes de médias sociaux à l'intention des voyageurs canadiens.

Les résultats de cette campagne seront présentés dans notre rapport annuel 2020.

ÉMISSION MATINALE AUSTRALIENNE EN DIRECT DU CANADA

Il n'est pas facile de présenter des expériences canadiennes authentiques et exaltantes aux voyageurs de l'autre bout du monde, mais notre équipe en Australie a trouvé une solution imaginative qui mise sur la puissance de la télédiffusion. Avec l'aide de partenaires du Canada et de l'Australie, l'équipe a fait voyager Stevie Jacobs, célèbre présentateur météo australien d'une émission matinale locale, le *Today Show*, pour qu'il enregistre ses interventions télévisées dans quelques-uns des plus fascinants lieux du Canada.

Dans les six segments en direct quotidiens présentés pendant cinq jours de l'été 2019, Stevie et son équipe météo ont conquis le cœur des téléspectateurs en leur permettant d'explorer eux aussi les magnifiques paysages et le riche patrimoine culturel de Terre-Neuve-et-Labrador et des chutes Niagara. Comme l'équipe se déplaçait tous les jours, les téléspectateurs découvraient chaque fois une nouvelle région et des expériences uniques de l'est du pays et du Canada atlantique et pouvaient remarquer au passage toute la facilité, la diversité et la flexibilité qui caractérisent les voyages au Canada, particulièrement en dehors des lieux très connus.

La portée estimée de ces émissions s'est élevée à quatre millions; ce fut donc un moteur de demande pour les produits touristiques de l'est et de la région atlantique du pays. Soulignons aussi que l'intégration des médias sociaux ainsi que de la télévision et des journaux locaux de Terre-Neuve-et-Labrador a augmenté davantage la portée de ce programme réussi. Le voyagiste partenaire qui contribuait à la campagne a également remarqué un intérêt accru pour les visites au Canada, surtout pour cette région.

(gauche) **ONTARIO | Chutes Niagara** | Destination Canada | (droite) **ONTARIO | Chutes Niagara** | Destination Canada

VIDÉOS *HOW TO CANADA*

L'évolution des technologies se poursuit, mais la vidéo demeure un format efficace, à la fois polyvalent, mobilisateur et facile à faire circuler. Les vidéos en ligne ont représenté une grande part de notre marketing auprès des consommateurs au Royaume-Uni en 2019. Avec sept partenaires co-investisseurs, nous avons produit une série de sept épisodes en ligne visant à faire rêver les voyageurs de leur propre voyage au Canada.

La série montre le Canada à travers les yeux de trois Britanniques intrépides – une planchiste, une scénariste et réalisatrice et une artiste et entrepreneure –, des exploratrices fonceuses qui ont pour mission d'apprendre comment faire les choses à la manière canadienne. Bien qu'elles proviennent d'horizons différents, elles ont toutes le même désir de se laisser inspirer, d'apprendre et de trouver une nouvelle orientation à leur carrière. Elles parcourent le Canada d'est en ouest de la meilleure manière qui soit, enrichissant leurs compétences et se laissant transformer par leurs expériences chemin faisant.

En plus de résultats très encourageants, la série nous a fourni de grandes leçons qui serviront pour la suite. En fonction de notre taux de visionnement des vidéos de 75 % comme mesure de référence, nous avons déterminé que la campagne a généré plus de 9,6 millions de vues, preuve d'engagement s'il en est, et elle a accru l'intérêt pour le Canada et sa prise en considération comme destination potentielle.

SÉRIE *VACATIONS OF THE BRAVE*

Vacations of the Brave est une série de contenu mettant en vedette des Américains courageux ayant visité le Canada pour y vivre des expériences exaltantes qui repousseraient leurs limites culturellement, émotivement et physiquement. Tout premier partenariat de contenu avec la plateforme de diffusion continue sur demande Amazon Prime, la série a été diffusée de la fin de 2018 au milieu de 2019.

Si la réponse du public à la bande-annonce s'annonçait prometteuse, le nombre de visionnements des épisodes a cependant été bien inférieur aux prévisions, et la série dans son ensemble n'a pas réussi à convertir ceux qui l'ont écoutée en visiteurs réels. Vu ce que nous avions appris à la moitié de la série, nous avons décidé de couper les deux derniers épisodes et de nous tourner sans attendre vers une autre plateforme. Nous avons adapté le contenu à YouTube, en ajoutant du contenu vidéo abrégé annonçant les épisodes complets. Recadrée, l'introduction des vidéos était plus frappante et captivait les internautes dès le départ. Le changement de plateforme et les autres ajustements de production ont attiré un énorme auditoire, ce qui ne s'était pas vu pour cette série jusque-là.

Grâce à *Vacations of the Brave*, nous avons appris que le contenu populaire nous oppose une concurrence féroce et que la pénétration sur le marché des plateformes de diffusion continue est encore en développement. L'expérience nous a permis de mieux comprendre quelles plateformes de distribution sont les plus efficaces pour la diffusion à grande échelle et l'optimisation de l'engagement. Nous avons aussi vu que, pour obtenir les meilleures retombées, il vaut mieux choisir une approche multicanal. Nous avons depuis appliqué les leçons tirées de cette série à nos plans stratégiques et aux autres activités de marketing.

PARLER DU FOND DU COEUR

(gauche) **NUNAVUT | Baie d'Hudson** | Destination Canada, (droite) **SASKATCHEWAN | Powwow de la Première Nation de Standing Buffalo** | Tourism Saskatchewan, Photographie de Greg Huszar

OBJECTIF 2

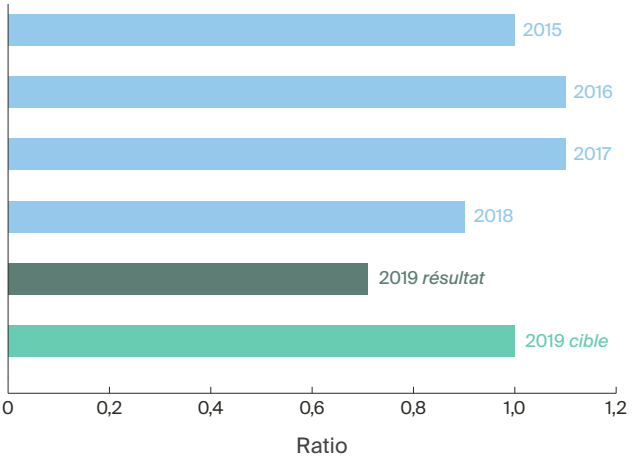
Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

	CIBLE	RÉSULTAT
Ratio de co-investissement des partenaires	1:1	0,7:1
Pourcentage de partenaires qui disent que les activités de Destination Canada les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires	85 %	85 %

Les partenariats stratégiques définissent notre façon de travailler avec l'industrie pour favoriser le succès collectif. Ainsi, nos campagnes de marketing et nos activités auprès des professionnels des voyages doivent leur succès à de solides partenariats avec le secteur public et à des investissements conjoints avec le secteur privé dans tous nos canaux et marchés. Les partenariats font partie intégrante de notre travail, car c'est en travaillant avec les bons partenaires et en harmonisant les efforts de l'industrie que nous aidons les entreprises touristiques canadiennes à accroître leur portée et à mieux se positionner sur la scène internationale.

INVESTISSEMENT CONJOINT DES PARTENAIRES

Nous voyons les investissements conjoints avec les partenaires comme un indicateur de la valeur et de la pertinence de nos programmes et campagnes pour nos co-investisseurs. Le ratio associé représente la contribution des partenaires (en argent, en nature et sous forme d'investissement de tiers) pour chaque dollar engagé par le gouvernement.



En 2019, nous visions un ratio de 1:1. Durant cette année, nous avons surpassé notre sous-objectif de contributions en argent, mais nous avons raté notre ratio cible en matière d'investissement conjoint avec les partenaires, avec un résultat de 0,7:1, ce qui s'explique par une augmentation des crédits parlementaires et une diminution des contributions en nature des partenaires et des co-investissements de tiers. Nombre de nos partenaires d'Étoile du Nord 2022 ont vu leur budget réduit à compter de 2020, ce qui laisse moins de marge pour les co-investissements dans les prochaines campagnes que mènera Destination Canada. Afin de relever ce défi, nous continuerons d'harmoniser nos investissements en marketing avec nos partenaires actuels tout en cherchant de nouvelles possibilités de partenariat.

(gauche) **ALBERTA | Parc national Jasper** | Parcs Canada / Ryan Bray, (droite) **ALBERTA | Parc national Jasper** | Julian Apse

10X

De par sa taille, il a toujours été difficile pour l'industrie canadienne du tourisme d'être concurrentielle à l'échelle mondiale. Dans notre rapport annuel 2017, nous décrivions Étoile du Nord 2022, notre stratégie pluriannuelle viable avec 27 partenaires de l'industrie du tourisme au pays. Cet accord sans précédent a ouvert la voie à un succès durable en harmonisant les stratégies de marketing de l'Équipe Canada et les investissements dans les principaux marchés cibles.

La stratégie qui sous-tend Étoile du Nord 2022 vise à accroître la part du Canada dans le marché mondial du tourisme en coordonnant nos efforts sous la bannière de l'Équipe Canada. Si le partenariat Étoile du Nord 2022 mise sur la stratégie pour améliorer la compétitivité du Canada à long terme, un sous-ensemble du groupe a commencé à se demander comment l'Équipe Canada pourrait mieux collaborer, sur le plan opérationnel, pour donner au pays un avantage par rapport aux États mieux nantis et disposant de plus de ressources.

La réponse est venue sous la forme de 10X, un groupe de travail formé d'organismes de marketing touristique canadiens qui a pour mission d'aider l'industrie à devenir plus concurrentielle à l'échelle mondiale en faisant appel à des solutions astucieuses et mieux intégrées.

Réunissant 11 organismes autour d'un but commun, 10X bouscule l'ordre établi pour renforcer la collaboration au sein de l'Équipe Canada. Il s'agit de complètement repenser la collaboration entre les organismes touristiques municipaux, régionaux, provinciaux et nationaux du Canada.

Le groupe travaille de façon réfléchie au défi d'améliorer nos résultats, notre efficacité, notre rentabilité et la notoriété du Canada, et de mieux comprendre ce qui stimule les voyages. Depuis sa création en 2016, le groupe a consacré ses ressources initiales à la coordination et à la distribution de contenu, et il en a tiré des résultats mesurables :

- Création d'un processus visant à harmoniser tout le contenu produit au pays pour les marchés étrangers grâce à la syndication du contenu rédactionnel des partenaires;
- Lancement d'une plateforme de gestion du contenu généré par les utilisateurs contenant plus d'un demi-million de ressources et utilisée par 115 organismes;
- En partenariat avec Google, production d'un portail accessible à tous les membres de l'industrie aux fins d'apprentissage.

En 2019, grâce aux leçons tirées de ses premières années, le groupe s'est attelé à la création d'une structure de partenariat commune à toute l'industrie. Le tout premier plan d'affaires national conjoint des membres de 10X avec Google vise la conception d'une stratégie de marketing numérique novatrice, la réalisation de projets pilotes d'apprentissage et le renforcement des capacités de l'industrie. C'est sans compter que le plan procure à tous les organismes partenaires un avantage supplémentaire : un accès à la technologie et à l'expertise de Google.

Toujours en 2019, 10X a aussi lancé un projet pilote visant à mesurer les retombées de nos activités de marketing collectives grâce à un meilleur processus de communication et d'analyse de données. Ce travail d'évaluation des résultats attribuables au marketing se poursuivra en 2020.

L'ambition qui anime le groupe 10X s'est avérée très précieuse : le dédoublement du travail est moindre et l'efficacité augmente, mais surtout, la cohésion au sein de l'industrie s'est consolidée. Les leaders du secteur sont rassemblés au sein d'un partenariat poursuivant un but commun : produire de meilleurs résultats pour l'économie canadienne du tourisme.

Deux objectifs + cinq volets prioritaires = 10X

Objectifs

- Les intervenants du secteur prisent notre travail.
- Nous connaissons mieux notre public cible.

Cinq volets prioritaires

- Contenu – Comprendre quel contenu plaît à notre public cible.
- Mesure – Mesurer les retombées de nos activités de marketing grâce à un meilleur processus de communication et d'analyse de données.
- Données – Fournir les données sur les consommateurs les plus récentes pour éclairer nos stratégies.
- Capacités – Accroître les capacités de marketing stratégique et numérique fondé sur les données pour nos partenaires du secteur.
- Innovation – Donner à l'industrie canadienne du tourisme les moyens de triompher, aujourd'hui et demain.

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD | Cape Tryon | Tourisme Î.-P.-É. / Paul Baglole

PROGRAMMES DE PARTENARIAT DE RECHERCHE

Nous fournissons sur une base régulière des données, des renseignements sur les marchés et des analyses pour aider les entreprises à attirer les voyageurs étrangers et faire croître l'industrie touristique du Canada.

En plus de l'information que nous rendons gratuitement accessible au public, nous offrons au moyen de co-investissements les produits et outils de recherche suivants aux organismes de marketing touristique régionaux et municipaux :

La **Veille touristique mondiale** est une enquête annuelle menée auprès de plus de 27 000 voyageurs dans nos marchés d'agrément. Elle fournit des renseignements sur les intentions, les perceptions, les motivations et les obstacles relatifs aux voyages. Elle mesure également le rendement de la marque du Canada et sa perception en comparaison avec les concurrents. En 2019, nous avons ajouté une analyse du marché canadien pour que nos co-investisseurs soient au fait des forces de leur région et de leur marque sur le marché national. Les rapports détaillés de la Veille touristique mondiale s'accompagnent d'outils de manipulation des données faciles à utiliser.

Le **Quotient explorateur 2.0** établit une approche et un langage communs pour la segmentation et fournit des renseignements sur les meilleurs types de voyageurs à cibler. Il propose une plateforme que nous pouvons partager avec nos partenaires de l'industrie pour reconnaître, classer et cibler des segments de consommateurs selon ceux qui sont le plus susceptibles de voyager au Canada. En 2019, nous y avons intégré neuf bases de données d'Environics Analytics sur le Canada et les États-Unis; les partenaires ont donc accès à plus de données, ce qui accroît l'alignement de l'industrie et sa capacité de reconnaître et d'atteindre les segments cibles.

La **plateforme de renseignements sur les visiteurs** part de données de paiement précises pour dégager des tendances en matière de dépenses chez les visiteurs dans des régions particulières du Canada. Dans notre rapport annuel 2018, nous expliquions que la valeur de cet outil réside dans sa capacité de déterminer quels produits et quelles expériences trouvent un écho chez les voyageurs. Cette plateforme faisait partie des engagements du partenariat Étoile du Nord 2022 pour améliorer la qualité des données sur les marchés; elle aide à orienter les décisions stratégiques d'affaires et d'investissements.

Nous avons intégré d'autres sources de données de Statistique Canada à la plateforme de renseignements sur les visiteurs en 2019, ce qui a permis de fournir, pour la première fois, des données officielles sur les dépenses des visiteurs réparties dans six catégories, dans 22 régions du pays, pour chaque trimestre. Au début de 2020, nous avons encore amélioré la plateforme en ajoutant la possibilité de préciser l'analyse par mois et selon la région du partenaire.

(gauche) **ONTARIO | Toronto** | Hiroaki Fukuda, (droite) **ALBERTA | Edmonton** | Edmonton Tourism

ÉVOLUTION DE LA MARQUE DU CANADA

De nos jours, les voyageurs veulent plus qu'une expérience : ils cherchent à vivre une transformation. En 2019, ayant remarqué ce changement, nous avons renouvelé notre marque visant les consommateurs pour qu'elle fasse appel au cœur, à la passion du voyage. L'évolution de la marque se fonde sur l'idée que le voyage doit être transformateur et laisser un souvenir indélébile dans le cœur du voyageur.

Notre marque touristique doit être inspirante et s'imposer comme choix de prédilection chez nos voyageurs cibles, pour que leur décision de visiter le Canada se fasse tout naturellement. L'évolution de la marque a été façonnée par les résultats de nos études de marché de grande envergure et nos tests de concepts créatifs auprès de voyageurs de nos marchés étrangers cibles. Le concept principal était considéré comme celui qui avait la plus grande incidence positive sur la perception du Canada et sur le nombre de voyages.

Les nouveaux slogans, soit « Canada. Le cœur grand ouvert » en français et « Canada. For Glowing Hearts » en anglais, s'accompagnent d'un logo caractéristique en forme de cœur visant à créer un lien émotionnel solide avec les voyageurs, qui à leur tour en inciteront d'autres à visiter le Canada.

Qui plus est, à Destination Canada, nous sommes convaincus qu'il nous appartient de concevoir un arc narratif national dans lequel l'industrie parviendra à s'inscrire afin que nous avancions tous dans la même direction. Nos partenaires de l'industrie ont signifié leur appui à l'évolution de notre marque, que nous avons maintenant déployée partout dans nos programmes au pays et à l'étranger.

Dans un marché mondial où règne la concurrence, nous travaillons à renforcer notre marque internationale et à faire en sorte que le Canada soit plus qu'un pays sur la carte, en lançant une invitation à faire connaissance avec les habitants, le territoire et la culture locale.

PARTENARIAT D'AFFINITÉ AVEC D'AUTRES MARQUES

Un volet important de nos activités en Corée du Sud en 2019 consistait à créer du contenu inspirant en collaboration avec des marques de divertissement et des influenceurs populaires.

Tandis que nous cherchions une façon originale d'augmenter la prise en considération des destinations hivernales du Canada, le géant LG cherchait une idée novatrice pour le lancement de son téléphone intelligent G8 ThinQ sur le marché sud-coréen. Ce fut la naissance d'un partenariat non traditionnel entre LG Mobile, Banff & Lake Louise Tourism, VIA Rail Canada et Destination Canada.

Notre équipe a invité un couple d'influenceurs – une mannequin sud-coréenne primée et un réalisateur – à passer ses vacances dans les Rocheuses canadiennes, avec la mission de filmer tout le voyage uniquement avec le nouveau téléphone intelligent de LG.

La vidéo, montrant Banff et Lake Louise dans toute leur splendeur à travers l'objectif du nouvel appareil de LG, était une excellente manière pour nous de présenter une destination formidable à un public d'ailleurs pendant l'intersaison. L'expérience a fait fureur dans le monde numérique, la vidéo cumulant plus de 1,2 million de vues dans tous les médias numériques et sociaux combinés, ce qui dépassait notre objectif de 1 million de vues. Le partenariat a en outre mené à la création d'un nouvel itinéraire hivernal incluant les Rocheuses et le transport en train par VIA Rail.

RENOUVELLEMENT DE LA STRATÉGIE AXÉE SUR LES SECTEURS POUR LES ÉVÉNEMENTS D'AFFAIRES

Les congrès favorisent la vigueur de l'économie. Nous avons longtemps misé sur la vaste beauté naturelle du Canada, mais notre équipe des Événements d'affaires a entrepris de plutôt mettre en lumière, lorsqu'elle s'adresse aux organisateurs d'événements d'affaires, les grands atouts économiques et le capital intellectuel du Canada – c'est-à-dire les ressources qui sont d'intérêt pour eux.

Pour attirer les gens qui organisent des réunions et des événements dans certaines industries de pointe, nous présentons le Canada comme un bassin de leaders d'opinion. Au lieu de vendre une ville en mettant uniquement en valeur son infrastructure, son accessibilité et sa capacité d'accueil, nous nous concertons avec nos partenaires sur le terrain pour faire la promotion de nos plus importantes grappes des secteurs de l'innovation afin de distinguer le Canada sur le marché mondial des réunions.

Notre stratégie nationale reposant sur l'expertise sectorielle s'aligne sur plusieurs domaines prioritaires clés du Canada en matière de commerce international : l'aérospatiale, l'agroentreprise, les technologies propres, la fabrication de pointe, les sciences de la vie, les technologies et les ressources naturelles. En parallèle, l'approche basée sur l'Équipe Canada nous aide à collaborer avec les entités fédérales, provinciales et municipales, les organismes d'affaires étrangères, nos partenaires de marketing de destination et les organismes de développement économique locaux afin de mettre les décideurs en relation avec les centres d'excellence canadiens dans divers secteurs. Poursuivant toujours notre objectif global d'attirer une part grandissante du marché des événements d'affaires internationaux, nous offrons maintenant en plus une plateforme d'accès à des connaissances prisées par les organisateurs principaux d'événements professionnels, les responsables de l'approvisionnement en matière de destination et les cadres supérieurs. Cette réorientation stratégique est l'occasion d'étendre notre portée au-delà de nos canaux de vente traditionnels et d'établir une ligne directe sans précédent avec les hauts dirigeants. C'est la possibilité pour les villes de taille moyenne de se faire valoir comme destination hôte pour des événements auparavant hors de leur portée. Et en attirant plus de congrès et d'événements sectoriels, nous créons une force d'accélération de la croissance de l'emploi, une force d'attraction des talents et des investissements de l'étranger et une force de développement de l'expertise locale.

(gauche) **ONTARIO | Toronto** | Destination Canada, (droite) **ONTARIO | Toronto** | Destination Canada

Un sommet de l'intelligence artificielle au Canada

Après le premier World Summit AI à Amsterdam en 2017, le groupe londonien Inspired Minds voulait créer un événement jumeau en Amérique du Nord. Au départ, le Canada n'était pas dans la course, mais tout a changé après la rencontre avec notre équipe des Événements d'affaires à la London Tech Week de 2018.

Nous avons commencé par faire valoir la vigueur de la grappe canadienne en intelligence artificielle (IA), démontrant ainsi que le pays devrait être envisagé, puis nous avons fait la liaison entre Inspired Minds et différents organismes de destination partenaires, dont Événements d'affaires Montréal, pour montrer la riche expertise des entreprises et universités du Canada en la matière. Devenue ces dernières années un carrefour mondial de la recherche et de l'excellence en IA, Montréal est forte de ses universités reconnues, et des géants du numérique y ont installé des laboratoires de recherche sur l'IA (Google, Microsoft, IBM, Samsung et Facebook). Dès lors, Événements d'affaires Montréal a énormément contribué à la mobilisation des acteurs du domaine de la ville pour présenter l'écosystème d'IA canadien aux dirigeants d'Inspired Minds.

De nombreux acteurs ont contribué à mettre en lumière l'offre du Canada, notamment le Haut-commissariat du Canada au Royaume-Uni, Destination Canada et la ville intéressée. La collaboration, en particulier entre Événements d'affaires Montréal et les leaders et universitaires réputés du domaine dans la ville, a été le facteur décisif dans le choix d'Inspired Minds, qui tiendra son World Summit AI pour l'Amérique à Montréal. Confirmé pour 2019, 2020, 2021 et possiblement 2022, le prestigieux congrès devrait attirer 6 000 participants d'ici sa quatrième année, ce qui représente 32 500 nuitées dans les hôtels de Montréal durant cette période. Outre les avantages touristiques immédiats, le sommet pourrait aussi profiter à long terme à l'économie du secteur canadien de l'IA.

Du premier souffle d'inspiration à la conclusion de l'accord, au cœur des démarches d'accueil du congrès se trouvait la collaboration.

SALONS PROFESSIONNELS ET ÉVÉNEMENTS MÉDIATIQUES

Les salons professionnels et les événements visant les médias, en favorisant les rencontres avec les agents de voyages, voyagistes et médias des marchés étrangers, sont des occasions pour les entreprises touristiques de vendre leurs produits et expériences. Grâce aux événements que nous avons tenus et auxquels nous avons participé en 2019, ici comme ailleurs, nous avons amélioré la couverture médiatique et élargi la portée de milliers d'entreprises touristiques canadiennes.

Les commentaires des participants de l'industrie sont un indicateur clé de la pertinence commerciale de nos programmes. En réalisant des sondages après les événements, nous mesurons l'efficacité avec laquelle nous aidons nos partenaires à atteindre leurs objectifs d'affaires. Pour tous nos salons en 2019, notre résultat d'ensemble est de 85 %, signe de la grande valeur et de la pertinence de nos programmes pour le secteur.

Travel Classics West

Travel Classics West est l'un des événements de réseautage les plus connus et réputés de l'industrie ciblant les médias du tourisme et des voyages. Occasion extraordinaire de faire des rencontres et d'entretenir des relations déjà établies avec les représentants de médias difficiles d'accès, l'événement a le potentiel de générer une couverture médiatique internationale incroyable pour les entreprises touristiques canadiennes.

En 2019, l'événement a réuni plus de 40 journalistes et pigistes primés et 18 directeurs de rédaction pour de grandes publications de tourisme et d'actualité. Organisé en partenariat avec Destination British Columbia, Tourism Whistler et l'Association touristique autochtone du Canada, il a fourni une plateforme unique pour la mise en valeur de la culture autochtone par la musique, la danse, la gastronomie, les boissons, l'art et les traditions – des sources d'inspiration supplémentaires pour la médiatisation méritée.

Travel Classics West a été énergisé par les représentations de talentueux artistes autochtones des quatre coins du pays et un menu inspiré de la cuisine de ces peuples préparé avec la contribution de l'une des seules chefs pâtissières autochtones du Canada.

L'événement est source d'idées de publications pour les médias ciblés; il les inspire par des histoires qui vont droit au cœur et qu'ils pourront transmettre à leur public, dans leur pays.

(gauche) **ONTARIO | Toronto** | Destination Canada, (droite) **COLOMBIE-BRITANNIQUE | Victoria** | Brett Ryana

Rendez-vous Canada

Il s'agit d'un lieu d'échanges exceptionnel pour lancer de nouveaux produits touristiques, obtenir des renseignements sur les marchés, réseauter et élargir l'éventail d'expériences touristiques proposées par l'industrie.

Cette année, nos hôtes Destination Ontario et Tourisme Toronto ont dépassé les attentes en accueillant plus de 580 acheteurs provenant de 30 pays et mis en valeur la vraie nature et l'énergie de Toronto, de l'Ontario et du Canada. C'est un signe indéniable que le reste du monde s'intéresse plus que jamais au pays.

Toutes les provinces et tous les territoires étaient représentés, preuve que le tourisme est vraiment une industrie présente partout au pays. L'événement de 2019, lors duquel 571 organismes touristiques ont fait la promotion de produits et services canadiens, a engendré des ventes touristiques de centaines de millions de dollars et a injecté quelque 3,6 millions de dollars dans l'économie torontoise.

Rendez-vous Canada continue d'atteindre de nouveaux sommets. En 2019, l'événement a rassemblé plus de 1 900 participants et a donné lieu, durant ses quatre jours, à plus de 31 000 rencontres d'affaires individuelles, le plus grand nombre de ses 43 années d'existence. Mentionnons également que l'Association touristique autochtone du Canada a réuni 33 entreprises touristiques autochtones au pavillon autochtone, un autre record pour l'événement.

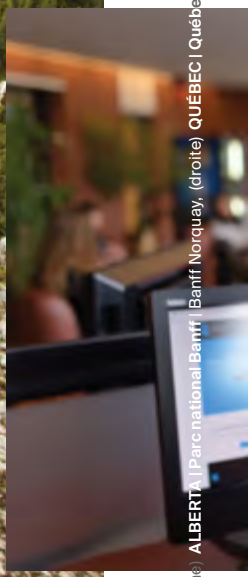
OBJECTIF 3

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

	CIBLE	RÉSULTAT
Ratio des coûts de marketing et de ventes*	90 %	93 %

** Pourcentage des dépenses totales, contributions en espèces des partenaires y comprises, consacré au marketing et aux ventes.*

La bonne gestion de notre organisme de marketing touristique demande la capacité de faire des dépenses réfléchies et de réagir aux besoins en constante évolution de notre secteur. Nous continuons d'investir la grande majorité de notre budget dans nos activités de marketing et de ventes, dépassant même notre cible de 90 % à cet égard, et nous améliorons sans cesse notre productivité en tirant une efficacité accrue de nos systèmes existants ainsi qu'en investissant dans de nouvelles technologies.



(gauche) **ALBERTA** | Parc national Banff Norquay, (droite) **QUÉBEC** | Québec | Destination Canada

MISE À PROFIT DES TECHNOLOGIES

Tout au long de 2019, nous avons accordé une grande importance à l'amélioration de la fonctionnalité de notre système d'approvisionnement et des processus connexes. Nous avons simplifié le processus d'approbation et les exigences en matière de documents, ce qui a eu pour effet de réduire les délais associés aux processus d'appels d'offres. Nous avons également rehaussé la qualité des données de nos systèmes, ce qui a amélioré nos capacités de prévision, et enfin, nous avons éliminé les tâches de gestion des contrats en double pour éviter la redondance aux étapes clés des processus.

À la fin de 2019, pour faciliter la communication entre les bureaux de l'organisme, nous sommes passés à la suite Office 365, ce qui a renforcé les capacités de collaboration entre collègues et simplifié l'infrastructure de serveurs. Nous avons également commencé à nous renseigner sur les façons économiques de rassembler nos activités sur une plateforme générale de télécommunications. En outre, pour réduire le recours aux processus manuels et faire évoluer nos activités opérationnelles dans le cadre de notre virage numérique, nous avons commencé à envisager la mise en œuvre d'une application intégrée pour la gestion des dépenses.

PERSONNEL ET CULTURE

En 2019, nous avons revu et actualisé notre système de classification et nos méthodes de gestion du rendement des employés. Nous avons combiné nos multiples systèmes de classification des emplois en un seul système uniformisé et non genré, ce qui nous aide non seulement à attirer et à conserver les meilleurs employés, mais aussi à améliorer la cohérence entre les groupes d'employés. La transition nous a en outre permis d'harmoniser la rémunération des postes syndiqués avec les salaires ayant cours sur le marché du travail et d'ajouter une composante de rémunération conditionnelle pour l'ensemble du personnel.

Notre nouveau système de gestion du rendement automatisé vient remplacer nos méthodes traditionnelles sur papier. Accessible en ligne et facile à utiliser, ce nouveau logiciel rend le processus d'évaluation du rendement plus simple et efficace tant pour les gestionnaires que pour les employés.

En plus des améliorations opérationnelles favorisant la productivité au travail, nous avons aussi investi dans la santé mentale et le bien-être de notre personnel. Nous avons organisé plusieurs activités de promotion du bien-être et de sensibilisation pour réduire les préjugés relatifs à la santé mentale. En incorporant ces activités au milieu de travail, nous faisons en sorte que les employés connaissent les ressources visant le volet psychologique de la santé et sécurité et qu'ils y aient accès pour s'épanouir au travail comme dans leur vie personnelle.

Contrôles de la direction

GESTION DU RISQUE

La gestion des risques d'entreprise s'appuie sur un cadre solide qui suit un processus d'évaluation officiel mené par certains membres du personnel et notre conseil d'administration, avec les conseils d'un tiers expert.

Cette évaluation sert ensuite à élaborer notre plan stratégique quinquennal, notre stratégie d'atténuation des risques et notre plan d'audit interne.

L'évaluation des risques suivante a été actualisée à la mi-année 2019. Pour assurer la bonne gestion de tous les risques stratégiques associés aux objectifs de l'organisme, nous avons appliqué les mesures d'atténuation décrites ci-dessous.

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

2019
2018

Conjoncture économique et géopolitique mondiale

L'économie mondiale et diverses économies du monde, dans les marchés où nous investissons, pourraient subir un important ralentissement de leur croissance, des bouleversements dans leur paysage politique, le contrecoup des changements climatiques ou des perturbations sur le plan de la sécurité qui nuiraient aux voyages au Canada.

Mesures d'atténuation : Nous avons conservé une approche d'investissement équilibrée dans notre portefeuille de marchés et veillé à la flexibilité des budgets de façon à pouvoir les redistribuer au besoin. Avec nos partenaires d'Étoile du Nord 2022, nous avons mis sur pied des plans d'atténuation des risques et de communication ainsi que d'autres plans d'action pour répondre aux changements avec rapidité et efficacité, dans un esprit de collaboration.

2019
2018

Efficacité du marketing

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

Mesures d'atténuation : Nous avons mis à profit nos comités consultatifs et nos groupes de travail de marketing pour surmonter les défis ensemble et renforcer nos capacités de marketing numérique et stratégique. Nous avons amélioré nos capacités d'analyse et bonifié l'accès à des données de qualité pour nous et nos partenaires stratégiques. Nous avons également repensé notre marque pour créer un lien émotionnel fort avec les voyageurs et stimuler les voyages au Canada.

MANITOBA | Churchill | Destination Canada

PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 2
Renforcer la compétitivité commerciale du secteur touristique

- 2019
- 2018

Mesure du rendement

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 avons utilisé les plus récentes technologies pour mesurer les résultats de nos activités de marketing et avons continué de collaborer avec nos partenaires pour améliorer les méthodes de mesure du rendement. Nous avons aussi lancé un projet pilote avec certains partenaires pour mesurer l'incidence de notre marketing collectif grâce à un meilleur processus de communication et d'analyse de données.

PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 3 Accroître l'efficience et l'efficacité au sein de l'organisation

- 2019
- 2018

Gestion du changement et des talents

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'efficience 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 avons continué de travailler à offrir des occasions d'enrichissement au travail ainsi que de la formation et du perfectionnement, créant de nombreuses possibilités pour les carrières à l'interne. Nous avons comparé nos pratiques de rémunération à celles du marché dans le monde afin de les modifier au besoin, de façon à conserver notre compétitivité et à pouvoir trouver les personnes qualifiées et les talents requis.

Risques financiers

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

PRINCIPAL RISQUE ASSOCIÉ À L'OBJECTIF 3 Accroître l'efficience et l'efficacité au sein de l'organisation

- 2019
- 2018

Devise

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 avons maintenu un portefeuille d'investissements 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. Nous nous sommes en outre entendus avec les fournisseurs pour que les opérations se fassent autant que possible en dollars canadiens, et nous avons simplifié le processus pour nos agences de marketing général.

AUDIT INTERNE

Si notre audit externe est effectué par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), nous avons aussi un robuste mécanisme d'audit interne. 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 cet audit interne à un cabinet externe, qui travaille indépendamment de la direction et rend compte directement au comité de vérification et des pensions de notre conseil d'administration.

En 2019, l'auditeur interne a effectué les activités suivantes :

- Une évaluation du risque en cybersécurité. Comme les menaces mondiales pour la sécurité informatique évoluent et se complexifient rapidement, la plupart des organismes évaluent le risque à cet égard. Cet audit comportait des entretiens avec les principaux intervenants et l'inspection de la documentation du programme de cybersécurité. Selon l'évaluation, les contrôles en place assurent généralement une bonne atténuation des risques liés à la cybersécurité, étant donné la taille et les besoins de notre organisme. Cela dit, l'évaluation a fait ressortir quatre points à améliorer pour accroître l'efficacité de notre programme de cybersécurité : la gestion des incidents, la sensibilisation, les renseignements sur les menaces et les normes et politiques. En réponse, nous avons créé un répertoire de fournisseurs en cas d'incidents aux répercussions importantes, nous avons mis à jour le matériel de formation sur la cybersécurité, nous avons prévu un test annuel pour tout le personnel, nous avons envisagé l'option d'ajouter un fil de renseignements sur les menaces étrangères en complément aux fils canadiens, et nous avons revu et mis à jour toutes les politiques pour nous assurer qu'elles sont adéquates et fiables.
- Un suivi de l'audit des médias sociaux de 2015. Selon le nouvel audit, nous avons fait de grands progrès depuis l'évaluation du risque menée en 2015; nous avons notamment amélioré les mesures de suivi de l'utilisation des médias sociaux, rédigé notre politique sur les médias sociaux – d'un niveau similaire aux politiques d'autres organismes semblables – et renforcé notre connaissance de ce type de risques. L'audit a mené à d'autres recommandations d'améliorations, dont plusieurs que nous avons appliquées avant la fin de l'année. Par exemple, nous avons amélioré la collaboration interfonctionnelle en matière de médias sociaux, nous avons enrichi notre politique sur les médias sociaux et nous avons établi des lignes directrices standard pour nos contrats avec les influenceurs. En 2020, nous apporterons d'autres améliorations à nos méthodes et à notre politique sur les médias sociaux.
- Un audit interne des pratiques en matière de confidentialité. L'audit portait sur les processus et les contrôles en place pour gérer les renseignements personnels ou de nature délicate conformément aux lois sur la confidentialité et aux attentes des parties intéressées. Dans l'ensemble, l'audit a permis d'établir que nous enregistrons et stockons de faibles quantités de données personnelles sur les personnes extérieures à l'organisme, et qu'il y a des contrôles suffisants pour protéger ces données. L'unique recommandation découlant de l'audit était d'obtenir une attestation annuelle de nos contrôles internes par nos fournisseurs de services indépendants, selon les besoins. Nous aurions ainsi toujours l'assurance que l'organisme est digne de confiance et peut garder nos données et celles de tiers en sécurité; la direction prévoit appliquer cette recommandation en 2020.

Sous la direction du comité de vérification et des pensions, nous avons élaboré des plans d'action pour donner suite aux recommandations découlant de l'évaluation du risque et des audits susmentionnés afin d'améliorer nos processus et nos contrôles internes.

(gauche) **ONTARIO | Toronto** | Destination Canada, (droite) **ONTARIO | Toronto** | Destination Canada

ESPRITS INTRÉPIDES

ALBERTA | Région de Kananaskis | Travel Alberta / Anthony Redpath

Sommaire financier

Le sommaire financier présente des informations supplémentaires qui contextualisent les états financiers et les notes afférentes, et compare l'exercice 2019 aux résultats et au budget de l'année précédente.

Nos états financiers sont préparés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP).

L'exercice 2019 a été favorable pour Destination Canada. La plus importante opération financière de l'année a été l'enregistrement des effets comptables du transfert des passifs du régime de retraite à prestations déterminées par l'acquisition d'une rente auprès d'un assureur pour couvrir toutes les prestations futures du régime de retraite canadien à prestations déterminées. L'incidence de la réduction des risques liée à l'acquisition d'une rente s'élève à 8,9 millions de dollars et est présentée dans un poste distinct de l'état des résultats. Ce montant découle de la constatation immédiate de la perte actuarielle non amortie restante liée à l'actif au titre des prestations constituées du régime à prestations déterminées, cette perte actuarielle n'ayant pas été amortie sur le nombre prévu d'années de service restant en moyenne aux participants du régime.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

La valeur des actifs financiers a diminué de 14,9 millions de dollars, soit de 29 %. Cette baisse vient de la diminution de l'actif au titre des prestations constituées en raison de l'opération de 9,4 millions de dollars pour la réduction du risque du régime de retraite, ainsi que de la diminution des créances du fait de l'amélioration des opérations de recouvrement.

La valeur totale du passif a diminué de 10,5 millions de dollars, soit de 32 %, par rapport à 2018. Cette baisse s'explique principalement par une diminution des comptes créditeurs liés aux fournisseurs, diminution qui suit celle des dépenses, sauf pour ce qui est de l'opération unique hors liquidités pour la réduction du risque du régime de retraite.

La valeur des actifs non financiers a diminué de 1,0 million de dollars, soit de 24 %, par rapport à 2018. C'est signe d'une diminution des charges payées d'avance à la fin de l'exercice, principalement pour les assurances et les loyers.

Par conséquent, nous affichions au 31 décembre 2019 un excédent accumulé de 16,7 millions de dollars. Cet excédent est attribuable à l'amortissement des immobilisations corporelles, à l'actif au titre des prestations constituées, au report de dépenses affectées aux campagnes de marketing ainsi qu'aux coûts de services généraux plus faibles que ce qui avait été prévu au budget.

ÉTAT DES RÉSULTATS

Au cours de l'exercice ayant pris fin le 31 décembre 2019, nous avons enregistré un déficit comptable de 5,0 millions de dollars, alors que le déficit prévu était de 8,2 millions. Ce déficit d'exercice est attribuable à l'opération de réduction du risque du régime de retraite décrite ci-dessus, et il a été en partie contrebalancé par une diminution des dépenses aux postes Marketing et ventes et Services d'entreprise. Les produits totaux ont dépassé les prévisions de 2,9 millions de dollars, principalement parce que les contributions des partenaires étaient plus élevées que prévu. En effet, nous avons constaté une augmentation de la mobilisation et des investissements conjoints des partenaires. Notre équipe continuant d'apporter de la valeur à l'industrie du tourisme, les contributions en espèces des partenaires augmentent. Ces produits sont inclus dans le co-investissement total des partenaires, utilisé comme paramètre de mesure du rendement pour l'objectif 2.

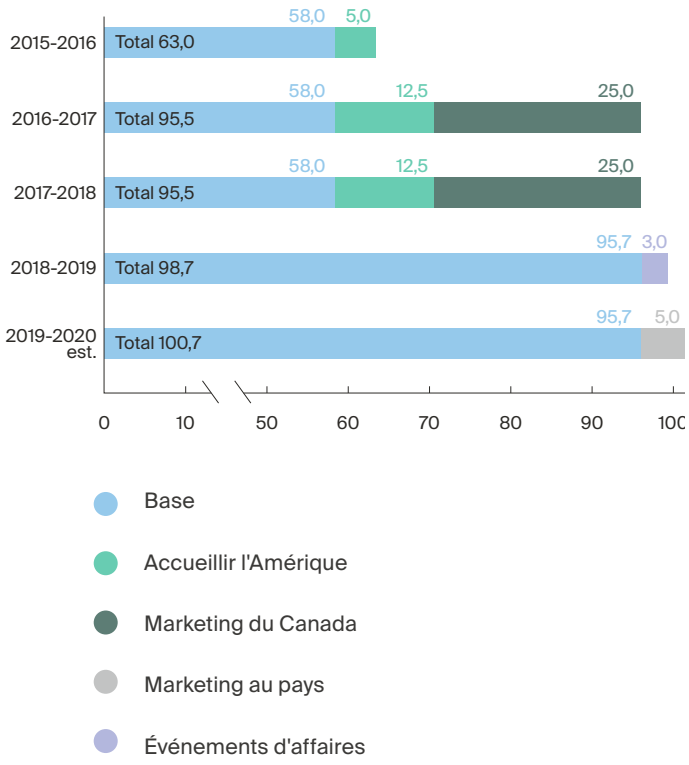
CRÉDITS PARLEMENTAIRES SELON L'EXERCICE DU GOUVERNEMENT DU CANADA

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

Pour l'exercice 2019-2020 du gouvernement, nos crédits parlementaires se divisaient en deux composantes :

- 95,7 millions de dollars en crédits de base comme budget principal;
- 5 millions de dollars inscrits au budget fédéral de 2019-2020 pour une campagne de marketing nationale.

Le graphique ci-haut présente le total des crédits accordés par le gouvernement du Canada pour les cinq derniers exercices. Le montant de nos crédits de base a été établi à 95,7 millions de dollars par exercice gouvernemental à compter de 2018-2019, ce qui nous offre une stabilité accrue et la capacité de prévoir des programmes durables, sur plusieurs années, avec confiance. Forts de ce financement, nous continuons tout de même de chercher où dégager des économies opérationnelles pour être en mesure d'accomplir notre mandat de façon modulable, efficace et flexible.



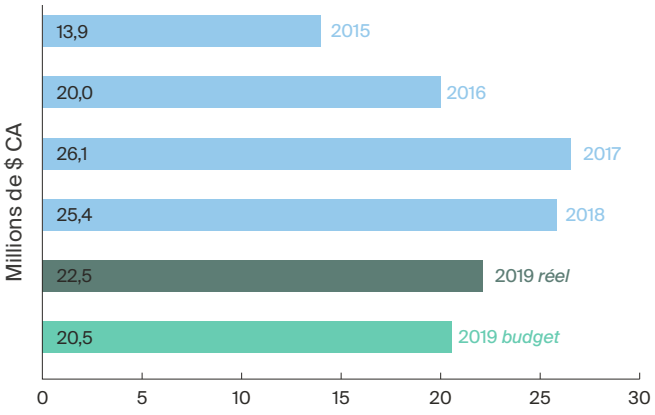
NOUVELLE-ÉCOSSE | Île du Cap-Breton | Tourism Nova Scotia / James Ingram

CONTRIBUTIONS EN ESPÈCES DES PARTENAIRES

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

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

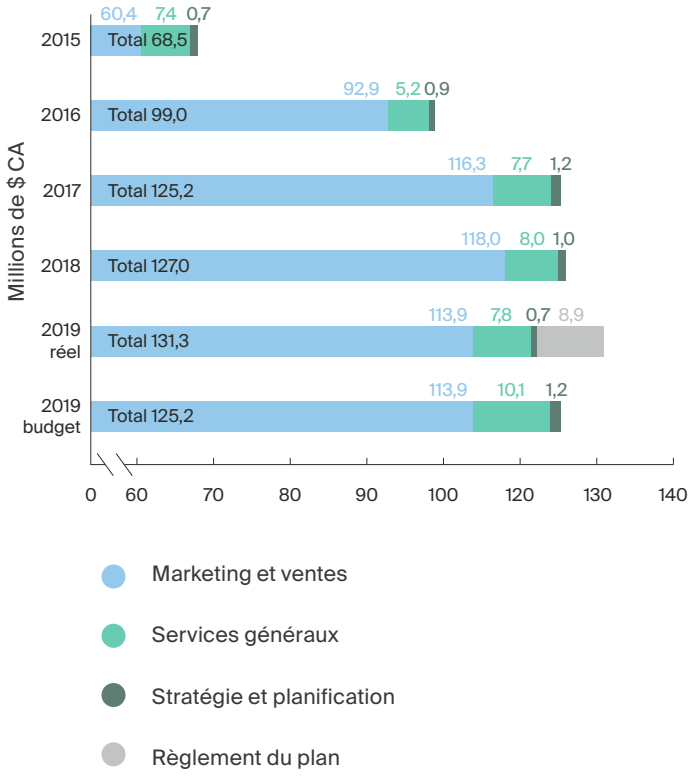
En 2019, la partie de ces contributions reçue en espèces se chiffrait à environ 22,5 millions de dollars, comparativement à 25,4 millions en 2018. Comme l'illustre le graphique, les contributions des partenaires dépassaient les prévisions au budget de 2,0 millions de dollars, soit de 10 %.



CHARGES

Les charges totales (excluant l'amortissement) ont augmenté de 4,4 millions de dollars pour atteindre 131,4 millions de dollars en 2019, une hausse de 3 % par rapport à 2018. L'augmentation s'explique principalement par la charge unique de 8,9 millions de dollars pour la réduction du risque du régime de retraite (décrite précédemment), charge qui a été contrebalancée par une diminution aux postes Marketing et ventes et Services d'entreprise.

Le coût de nos services généraux (excluant l'amortissement) a diminué de 0,2 million de dollars par rapport à 2018. Les dépenses de 7,8 millions de dollars engagées en 2019 représentent 6 % des charges totales (excluant l'amortissement), plutôt que la proportion de 8 % prévue au budget. Nous continuons d'affecter la majeure partie de notre financement (93 %) au marketing et aux ventes et de mener toujours plus efficacement nos activités.



(gauche) **ONTARIO | Ottawa** | Destination Canada; (droite) **ONTARIO | Toronto** | Alan Brutenic

ÉTATS FINANCIERS

Énoncé de responsabilité de la direction

11 mars 2020

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

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

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

L'auditeur externe de la CCT, soit le vérificateur général du Canada, est responsable de l'audit des états financiers et de la production d'un rapport sur les états financiers.

Le président-directeur général par intérim,

David Robinson

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

Anwar Chaudhry

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

Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À la Ministre du Développement économique et des Langues officielles

Rapport sur l'audit des états financiers

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Commission canadienne du tourisme (la « Commission »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2019, et l'état des résultats, l'état des gains et pertes de réévaluation, l'état de la variation des actifs financiers nets et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Commission au 31 décembre 2019, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Fondement de l'opinion

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

Autres informations

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Commission;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Commission à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations

fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener la Commission à cesser son exploitation;

- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

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

Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

Opinion

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

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

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

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

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

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

Pour le vérificateur général du Canada par intérim,

Lana Dar

Lana Dar, CPA, CA
Directrice principale

Vancouver, Canada
Le 11 mars 2020

ÉVEILLER NOTRE PASSION

ALBERTA | Parc provincial Writing-on-Stone | Travel Alberta / Sabrina Hill

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2019
(en milliers de dollars canadiens)

	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actifs financiers			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3	31 641	33 624
Créances			
Contributions des partenaires		1 617	4 121
Gouvernement du Canada		618	2 017
Autres		4	19
Actif au titre des prestations constituées	7	1 653	11 070
Placements de portefeuille	4	803	384
		36 336	51 235
Passifs			
Créditeurs et charges à payer			
Fournisseurs		14 333	24 945
Rémunération des employés		1 677	1 462
Gouvernement du Canada		81	71
Passif au titre des prestations constituées	7	5 435	5 517
Produits reportés		488	386
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail		580	682
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations		164	164
		22 758	33 227
Actifs financiers nets		13 578	18 008
Actifs non financiers			
Charges payées d'avance et autres actifs		1 721	2 715
Immobilisations corporelles	6	1 413	1 382
		3 134	4 097
Excédent accumulé	9	16 712	22 105

Engagements, éventualités et droits contractuels (notes 13, 14 et 16).
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du conseil d'administration

Ben Cowan-Dewar
Membre du conseil d'administration

Pat Macdonald
Membre du conseil d'administration

ÉTAT DES RÉSULTATS

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

	Note	Budget 2019	2019	2018
Produits				
Contributions des partenaires		20 500	22 485	25 359
Autres		1 090	2 024	2 331
		21 590	24 509	27 690
Charges	11			
Marketing et ventes	10	113 693	113 905	118 003
Services d'entreprise		10 134	7 830	7 997
Stratégie et planification		1 176	749	977
Amortissement des immobilisations corporelles		400	355	376
Coût de règlement d'un régime	7	—	8 936	—
		125 403	131 775	127 353
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada		(103 813)	(107 266)	(99 663)
Crédits parlementaires	8	95 656	102 221	100 199
(Déficit) excédent de l'exercice		(8 157)	(5 045)	536
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice		21 951	21 951	21 415
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice		13 794	16 906	21 951

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DES GAINS ET PERTES DE RÉÉVALUATION

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

	2019	2018
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice	154	(35)
Gains non réalisés (pertes non réalisées) attribuables au cours du change	(194)	154
Montants reclassés dans l'état des résultats	(154)	35
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice	(348)	189
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) à la fin de l'exercice	(194)	154

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DE LA VARIATION DES ACTIFS FINANCIERS NETS

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

	Note	Budget 2019	2019	2018
(Déficit) excédent de l'exercice		(8 157)	(5 045)	536
Acquisition d'immobilisations corporelles	6	(450)	(386)	(71)
Amortissement des immobilisations corporelles	6	400	355	376
		(50)	(31)	305
Effet de la variation des autres actifs non financiers				
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance		—	994	(552)
		—	994	(552)
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes)		—	(348)	189
(Diminution) augmentation des actifs financiers nets		(8 207)	(4 430)	478
Actifs financiers nets au début de l'exercice		18 008	18 008	17 530
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice		9 801	13 578	18 008

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

	Note	2019	2018
Activités de fonctionnement :			
Rentrées de fonds :			
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	8	102 221	100 199
Partenaires		25 092	27 105
Autres		1 134	1 771
Intérêt		778	448
		129 235	129 523
Sorties de fonds :			
Paiements en espèces aux fournisseurs		(115 202)	(104 224)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés		(14 863)	(14 598)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement		(830)	10 701
Activités d'investissement en immobilisations :			
Acquisition d'immobilisations corporelles		(386)	(71)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations		(386)	(71)
Activités de placement :			
Acquisition de placements		(419)	(25)
Flux de trésorerie affectés aux activités de placement		(419)	(25)
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice		(348)	189
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice		(1 983)	10 794
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		33 624	22 830
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		31 641	33 624

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers

Au 31 décembre 2019

1. POUVOIRS, OBJECTIFS ET INSTRUCTIONS

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

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

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

En décembre 2014, le décret C.P. 2014-1378 a été pris en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et donne instruction à la CCT de mettre en œuvre des réformes des régimes de retraite. Ces réformes visent à faire en sorte que les régimes de retraite des sociétés d'État prévoient un ratio de partage des coûts 50:50, pour le service courant, au titre des cotisations au régime entre les employés et l'employeur, au 31 décembre 2017. Le ratio de partage des coûts 50:50 était complètement mis en œuvre au 31 décembre 2017.

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

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

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

a) Crédits parlementaires

Le financement de la CCT provient majoritairement des crédits parlementaires que lui attribue le gouvernement du Canada. Les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base et les dépenses en immobilisations sont considérés comme étant non affectés et sont comptabilisés à titre de produits lorsque les crédits sont autorisés et satisfont à tous les critères d'admissibilité. Les crédits parlementaires employés pour financer les initiatives ponctuelles sont considérés comme étant affectés. 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 la date de fin d'exercice de la CCT est le 31 décembre, alors que celle du gouvernement du Canada est le 31 mars, la CCT est financée par des parts de crédits provenant de deux exercices du gouvernement. Voir la note 8.

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

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

b) Contributions des partenaires

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

c) Autres produits

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

d) Conversion des devises

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

e) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués de soldes bancaires et de fonds communs de placement. Ces éléments sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et sont sujets à un risque négligeable de changement de valeur. Voir la note 3.

f) Placements de portefeuille

Les placements de portefeuille sont évalués au coût amorti. Les produits d'intérêts liés à ces placements sont calculés selon la méthode des intérêts effectifs. Voir la note 4.

g) Charges payées d'avance

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

h) Immobilisations corporelles

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

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

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

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

i) Produits reportés

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

j) Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail

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

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

Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations se composent des coûts de désaffectation de divers locaux loués. La CCT comptabilise des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations en raison de ses obligations contractuelles consistant à remettre les bureaux loués dans leur état original à la fin du bail. Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations sont initialement évaluées à leur juste valeur, en fonction de la meilleure estimation de la direction, et le montant résultant est capitalisé dans la valeur comptable de l'immobilisation correspondante. Le coût capitalisé de mise hors service est amorti selon la méthode linéaire sur toute la durée du bail. La charge d'amortissement est incluse dans les services généraux dans le calcul du coût de fonctionnement net. Voir la note 6.

l) Avantages sociaux futurs

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

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

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

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

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimée du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. S'il ne reste plus d'employés actifs, les gains et les pertes actuariels sont entièrement amortis dans l'exercice suivant. Pour 2019, la DMERCA a été évaluée à 5,6 ans (6,6 ans en 2018) pour le régime de retraite agréé des employés de la CCT (RRA), à 0,0 an (0,0 an en 2018) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 15,5 ans (15,4 ans en 2018) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 21 ans (21 ans en 2018) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 12 ans (12 ans en 2018) pour les prestations de départ et à 14 ans (14 ans en 2018) pour les prestations de congé de maladie.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni ou aux États-Unis participent aux régimes 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. Les cotisations de la CCT à ces régimes correspondent au coût total des prestations pour l'employeur. Ce coût, qui varie selon le régime, est déterminé selon un pourcentage du salaire brut des employés. Les cotisations peuvent changer au fil du temps en fonction des résultats des régimes, car la CCT est tenue, en vertu de la loi actuelle, de modifier le taux de ses cotisations dans l'éventualité d'un déficit actuariel. Les cotisations correspondent aux obligations totales au titre des prestations constituées de la CCT à l'égard de ces employés et elles sont passées en charges au cours de l'exercice où les services sont rendus.

m) Instruments financiers

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

n) Incertitude d'évaluation

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

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

p) Contributions en nature des partenaires

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

q) Opérations interentités

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

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

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

ONTARIO | Toronto | Destination Canada

3. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en milliers de dollars canadiens)	2019	2018
Soldes bancaires	31 518	33 103
Fonds communs	123	521
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	31 641	33 624

4. PLACEMENTS DE PORTEFEUILLE

La CCT détient des placements de portefeuille qui consistent en des obligations gouvernementales provinciales canadiennes dont les échéances sont étalées de 2021 à 2031 et en des certificats de placement garanti dont les échéances sont étalées de 2020 à 2024.

(en milliers de dollars canadiens)

Émetteur	Échéance	Coût	Intérêts courus jusqu'à présent	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur à l'échéance
Obligation de la province de la Nouvelle-Écosse	2 déc. 2021	60	18	78	79	82
Obligation de la province de l'Ontario	2 déc. 2023	47	16	63	65	70
Obligation de la province de l'Ontario	2 déc. 2025	51	18	69	73	84
Obligation de la province de la Colombie-Britannique	18 déc. 2028	32	13	45	47	59
Obligation de la province de l'Ontario	2 déc. 2031	33	15	48	51	70
CPG de la Banque Équitable	7 déc. 2020	100	—	100	100	102
CPG de la Banque le Choix du Président	6 déc. 2021	100	—	100	100	104
CPG de la Banque Équitable	6 déc. 2022	100	—	100	100	107
CPG d'Effort Trust	6 déc. 2023	100	—	100	100	109
CPG de la Banque de la Nouvelle-Écosse	6 déc. 2024	100	—	100	100	112
		723	80	803	815	899

5. CONVERSION DES DEVISES

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

Le tableau suivant donne la composition en devises des comptes sous-mentionnés, à l'exception des soldes en devise canadienne, au 31 décembre 2019 :

Devise *(en milliers)*	**Trésorerie**		**Créances**		**Créditeurs et charges**	
	Unités monétaires	**Équivalent canadien**	**Unités monétaires**	**Équivalent canadien**	**Unités monétaires**	**Équivalent canadien**
Dollar australien	114	104	76	70	60	55
Yuan chinois	755	141	—	—	3 142	588
Euro	46	67	7	10	94	137
Livre britannique	257	440	—	—	105	181
Yen japonais	84	1	—	—	14 444	173
Dollar des États-Unis	455	595	72	93	156	203
Total en équivalent canadien		1 348		173		1 337

Au 31 décembre 2019, si les devises ci-dessus s'étaient affermies de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains de change non réalisés auraient augmenté d'environ 19 000 $ (hausse de 111 000 $ en 2018). Si les devises ci-dessus s'étaient affaiblies de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains de change non réalisés auraient reculé d'environ 19 000 $ (baisse de 111 000 $ en 2018). Les pertes de change réalisées, comptabilisées au poste Services d'entreprise de l'état des résultats, totalisent 12 000 $ en 2019 (77 000 $ en 2018).

6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en milliers de dollars canadiens)	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives*	Ameublement de bureau	Total pour 2019
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	690	19	1 989	275	2 973
Acquisitions	145	–	144	97	386
Cessions	(203)	–	(10)	(20)	(233)
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	632	19	2 123	352	3 126
Amortissement cumulé, début de l'exercice	560	18	805	208	1 591
Charge d'amortissement	107	1	193	54	355
Cessions	(203)	–	(10)	(20)	(233)
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	464	19	988	242	1 713
Valeur comptable nette	168	–	1 135	110	1 413

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

(en milliers de dollars canadiens)	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives*	Ameublement de bureau	Total pour 2018
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	619	19	1 989	275	2 902
Acquisitions	71	–	–	–	71
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	690	19	1 989	275	2 973
Amortissement cumulé, début de l'exercice	440	17	595	163	1 215
Charge d'amortissement	120	1	210	45	376
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	560	18	805	208	1 591
Valeur comptable nette	130	1	1 184	67	1 382

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

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

7. ACTIF / PASSIF AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES

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

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

● CCT

● CCT ET PARTICIPANTS AU RÉGIME

● RÉGIME À PRESTATIONS DÉTERMINÉES

● RÉGIME À COTISATIONS DÉTERMINÉES

Régimes à cotisations déterminées

Canada

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

Les charges totales de la CCT au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 549 000 $ en 2019 (493 000 $ en 2018).

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

États-Unis et Royaume-Uni

La CCT participe également à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations déterminées couvrant les employés en poste aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ces régimes, dont les cotisations s'établissaient à 228 000 $ en 2019 (226 000 $ en 2018), sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

Régimes à prestations déterminées

Canada

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

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

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

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

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

Chine, Japon et Corée du Sud

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

En mars 2012, la CCT a reçu 1 000 000 $ du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) relativement aux prestations de retraite des employés recrutés sur place en vertu du régime universel, pour les services rendus avant le 2 janvier 2001. Jusque-là, le SCT remboursait à la CCT les sommes liées à la période des services passés. Les sommes sont placées par la CCT dans des

obligations et un dépôt à terme du marché monétaire, et sont comptabilisées à titre de placements de portefeuille (note 4) et de trésorerie et équivalents de trésorerie (note 3). La CCT continue d'assumer les coûts des années de service accumulées depuis le 2 janvier 2001.

Indemnités de départ et avantages complémentaires de retraite

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

La CCT offre à certains employés à la retraite au Canada et aux États-Unis des avantages complémentaires de retraite, qui peuvent comprendre une assurance maladie, une assurance dentaire et une assurance vie. Le coût de ces avantages est pris en charge conjointement par la CCT et les retraités. Les régimes d'avantages complémentaires de retraite sont des régimes sans capitalisation.

Date de mesure et date de l'évaluation actuarielle

La plus récente évaluation actuarielle du régime canadien de retraite agréé à prestations déterminées effectuée dans l'optique de la capitalisation remonte au 31 décembre 2018. Le rapport a été déposé auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) dans les délais prescrits, soit avant le 30 juin 2019.

La situation financière qui y est établie selon l'hypothèse de la continuité du fonctionnement indique un excédent de 2 365 400 $ (excédent de 2 525 000 $ en 2018). L'évaluation révèle en outre un ratio de solvabilité moyen de 90,2 % (90,1 % en 2018).

La CCT a effectué des paiements spéciaux de solvabilité en 2015, pour un montant de 701 000 $, jusqu'à la décision en août 2015 d'accélérer le versement des paiements spéciaux de solvabilité, ce qui a donné lieu à des paiements de 3 000 000 $ en septembre 2015 et de 1 000 000 $ en décembre 2015, pour un total de 4 701 000 $ en 2015. Un montant de 700 000 $ a été versé en paiements spéciaux de solvabilité en 2016. Aucun paiement spécial de solvabilité n'a été versé entre 2017 et 2019. Les futurs paiements spéciaux de solvabilité ne peuvent être estimés raisonnablement jusqu'à ce qu'une nouvelle évaluation aux fins de la capitalisation soit complétée.

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

VARIATION DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES

(en milliers de dollars canadiens)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2019	2018	2019	2018
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	31 028	30 906	4 755	4 402
Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur)	24	44	58	115
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	609	920	113	101
Cotisations des employés	–	4	–	–
Avantages sociaux versés	(1 548)	(1 476)	(92)	(232)
Règlement d'un régime	(30 194)	–	–	–
Perte actuarielle (gain actuariel)	3 781	630	(151)	369
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	3 700	31 028	4 683	4 755

VARIATION DES ACTIFS DES RÉGIMES

(en milliers de dollars canadiens)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2019	**2018**	**2019**	**2018**
Valeur marchande des actifs des régimes, début de l'exercice	34 645	34 266	—	—
Rendement réel des actifs des régimes après déduction des frais de gestion des placements	1 224	1 406	—	—
Cotisations patronales	365	445	92	232
Cotisations des employés	—	4	—	—
Avantages sociaux versés	(1 548)	(1 476)	(92)	(232)
Règlement d'un régime	(30 194)	—	—	—
Valeur marchande des actifs des régimes, fin de l'exercice	4 492	34 645	—	—

RAPPROCHEMENT DE LA CAPITALISATION

Renseignements détaillés sur les régimes de retraite *(en milliers de dollars canadiens)*	**2019**	**2018**
Volet à prestations déterminées du régime de retraite des employés de la CCT		
Obligation au titre des prestations constituées	—	(27 451)
Actifs du régime	220	30 377
Excédent	220	2 926
Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT		
Obligation au titre des prestations constituées	(2 860)	(2 873)
Actifs du régime	4 272	4 268
Excédent	1 412	1 395
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud		
Obligation au titre des prestations constituées	(840)	(704)
Déficit	(840)	(704)

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

Situation de capitalisation *(en milliers de dollars canadiens)*	**Régimes de retraite**		**Autres régimes d'avantages sociaux**	
	2019	**2018**	**2019**	**2018**
Obligation au titre des prestations constituées	(840)	(704)	(4 683)	(4 755)
Situation de capitalisation – déficit, fin de l'exercice	(840)	(704)	(4 683)	(4 755)

RAPPROCHEMENT DE LA CAPITALISATION ET DE L'ACTIF (DU PASSIF) AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES

(en milliers de dollars canadiens)	**Régimes de retraite**		**Autres régimes d'avantages sociaux**	
	2019	**2018**	**2019**	**2018**
Situation de capitalisation – excédent (déficit), fin de l'exercice	792	3,617	(4 683)	(4 755)
Pertes actuarielles non amorties (gains actuariels non amortis)	271	6 791	(162)	(100)
Actif (passif) au titre des prestations constituées	1 063	10 408	(4 845)	(4 855)

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

Actif (passif) au titre des prestations constituées *(en milliers de dollars canadiens)*	**2019**	**2018**
Régime de retraite agréé des employés de la CCT	220	9,634
Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	1 433	1 436
Total de l'actif au titre des prestations constituées	1 653	11 070
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	(590)	(662)
Régime d'avantages complémentaires de retraite	(4 132)	(4 127)
Régime d'indemnités de départ	(540)	(554)
Régime de prestations de congé de maladie non acquises	(173)	(174)
Total du passif au titre des prestations constituées	(5 435)	(5 517)
Total de l'actif net au titre des prestations constituées	(3 782)	5 553

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

Répartition des actifs	**2019**	**2018**
Titres de capitaux propres	53 %	16 %
Titres d'emprunt	0 %	79 %
Trésorerie	5 %	0 %
À recevoir du gouvernement du Canada	42 %	5 %
Total	100 %	100 %

COÛT NET DES PRESTATIONS DE L'EXERCICE

(en milliers de dollars canadiens)	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2019	**2018**	**2019**	**2018**
Coût des prestations de l'exercice en cours	24	48	58	115
Coût financier	–	–	113	101
Coût du règlement d'un régime*	8 936	–	–	–
Amortissement des pertes actuarielles nettes (gains actuariels nets)	827	1 163	(90)	(100)
Total	9 787	1 211	81	116
Moins : cotisations des employés	–	(4)	–	–
Charges liées aux prestations de retraite	9 787	1 207	81	116
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	609	920	–	–
Rendement attendu de la moyenne des actifs des régimes de retraite	(686)	(1 031)	–	–
Produit d'intérêts sur les prestations de retraite	(77)	(111)	–	–
Total des charges liées aux régimes de retraite	9 710	1 096	81	116

* *Comprend une perte de 3 579 000 $ et un amortissement des pertes actuarielles de 5 357 000 $ en raison du règlement du régime.*

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES (MOYENNE PONDÉRÉE)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2019	2018	2019	2018
Obligation au titre des prestations constituées				
Taux d'actualisation				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	s.o.	3,00 %		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,70 %	2,65 %		
• Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	1,37 %	2,40 %		
• Avantages complémentaires de retraite			1,51 %	2,43 %
• Indemnités de départ			1,37 %	2,40 %
• Régime de prestations de congé de maladie non acquises			1,37 %	2,40 %
Indice des prix à la consommation				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	s.o.	2,00 %		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,00 %	2,00 %		
• Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	1,05 %	0,40 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération				
• Employés canadiens	s.o.	s.o.	2,50 %	2,50 %
• Employés recrutés sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	3,40 %	3,40 %
Charges liées aux régimes de retraite				
Taux d'actualisation				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	3,00 %	3,10 %		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,65 %	2,70 %		
• Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	2,40 %	1,98 %		
• Avantages complémentaires de retraite			2,43 %	2,40 %
• Indemnités de départ			2,40 %	1,98 %
• Régime de prestations de congé de maladie non acquises			2,40 %	1,98 %
Rendement à long terme attendu des actifs des régimes				
• Régime de retraite agréé des employés de la CCT	3,00 %	3,10 %		
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT	2,65 %	2,70 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération :				
• Employés canadiens	s.o.	1,50 %	2,50 %	2,50 %
• Employés recrutés sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	3,40 %	3,40 %

TAUX TENDANCIEL ATTENDU DES COÛTS LIÉS AUX SOINS DE SANTÉ POUR LES AUTRES RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX

Coût net des prestations	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2019		2018	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	5,79 %	7,65 %	6,09 %	7,88 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,00 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2040	2033	2030	2033

Obligation au titre des prestations constituées	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2019		2018	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	5,74 %	7,43 %	5,79 %	7,65 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,00 %	4,50 %	4,00 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2040	2033	2040	2033

Montants totaux de trésorerie

Les montants totaux de trésorerie relatifs aux avantages sociaux futurs, qui comprennent les cotisations versées par la CCT aux régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation et sans capitalisation dans le cours normal de ses activités, les sommes versées directement aux bénéficiaires des régimes d'avantages sociaux sans capitalisation, les cotisations versées aux régimes de retraite à cotisations déterminées et les cotisations versées au régime de retraite multi-employeurs à prestations déterminées, s'élèvent à 1 161 000 $ (1 486 000 $ en 2018).

8. CRÉDITS PARLEMENTAIRES

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

(en milliers de dollars canadiens)	**2019**	**2018**
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations		
Montants votés :		
Budget principal 2018-2019 (2017-2018)	95 656	95 475
Budget supplémentaire A	27	—
Budget supplémentaire B	3 000	—
	98 683	95 475
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(73 212)	(68 488)
Montants constatés durant l'exercice en cours	25 471	26 987
Montants votés :		
Budget principal 2019-2020 (2018-2019)*	100 666	95 656
	100 666	95 656
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(23 916)	(22 444)
Montants constatés durant l'exercice en cours	76 750	73 212
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	102 221	100 199

* *Comprend un financement unique (crédits 5) de 5 000 000 $ inclus dans le budget principal 2019-2020 pour le lancement d'une stratégie fédérale pour l'emploi et le tourisme.*

9. EXCÉDENT ACCUMULÉ

L'excédent accumulé se compose de ce qui suit :

(en milliers de dollars canadiens)	**2019**	**2018**
Excédent de fonctionnement accumulé	16 906	21 951
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées)	(194)	154
Excédent accumulé	16 712	22 105

10. CHARGES DE MARKETING ET DE VENTES

La CCT mène ses activités dans plusieurs pays. Ses différents bureaux reçoivent le soutien des services du Marketing et des Ventes de la CCT, établis au siège social. Ces services comprennent les unités du Marketing général, des Communications internationales et de la Recherche. Les données se répartissent géographiquement comme suit :

(en milliers de dollars canadiens)	**2019**	**2018**
Marketing général	50 291	53 106
Marchés émergents (Inde, Mexique, Japon, Corée du Sud et Chine)	26 231	28 808
Marchés principaux et autres (Royaume-Uni, France, Allemagne, Australie et autres)	27 329	27 661
Événements d'affaires Canada	10 054	8 428
	113 905	118 003

11. DÉPENSES PAR ARTICLE

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

(en milliers de dollars canadiens)	**2019**	**2018**
Programmes		
Développement de la clientèle	69 681	72 090
Activités auprès des professionnels des voyages	20 918	22 451
Relations publiques et avec les médias	5 849	6 896
Recherche	4 582	4 015
Voyages et accueil	1 402	1 289
Publicité	–	94
Total des dépenses liées aux programmes	102 432	106 835
Salaires et avantages sociaux	15 477	15 249
Coût du règlement d'un régime	8 936	–
Dépenses de fonctionnement		
Services professionnels	1 387	1 168
Loyer	1 230	1 207
Technologies de l'information	718	674
Frais de bureau	630	589
Voyages et accueil	539	774
Autres	83	404
(Gains de change réalisés) pertes de change réalisées	(12)	77
Total des dépenses de fonctionnement	4 575	4 893
Dépenses avant amortissement	131 420	126 977
Amortissement	355	376
Total des dépenses	131 775	127 353

12. INSTRUMENTS FINANCIERS

Risque de crédit

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

Au 31 décembre 2019, l'exposition au risque de crédit est de 31 641 000 $ (33 624 000 $ en 2018) pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie (note 3) et de 803 000 $ (384 000 $ en 2018) pour les placements de portefeuille (note 4).

La CCT atténue son exposition au risque de crédit pour la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements de portefeuille en faisant affaire uniquement avec des institutions financières dignes de confiance et solvables. Au 31 décembre 2019, la CCT possédait 30 856 000 $ en trésorerie et équivalents de trésorerie et placements de portefeuille, déposés auprès de banques à charte sous réglementation fédérale, et 1 584 000 $ en trésorerie déposés auprès d'institutions étrangères. Voici les cotes de crédit à long terme et de solidité financière accordées aux banques à charte sous réglementation fédérale et aux institutions étrangères auprès desquelles la CCT dépose sa trésorerie, ses équivalents de trésorerie et ses placements de portefeuille :

Cotes de crédit

Moody's	Aa3	A2	Aa2
Standard & Poor's	A+	A	A+

En mars 2012, la CCT a reçu 1 000 000 $ du Secrétariat du Conseil du Trésor relativement aux prestations de retraite des employés recrutés sur place en vertu du régime universel (note 7). La CCT a comme politique d'investir ces fonds dans des placements à faible risque, auprès d'institutions financières bien établies. Ces fonds sont actuellement placés dans des obligations gouvernementales provinciales canadiennes, des certificats de placement garanti et des fonds communs de placement (note 3 et note 4). Tous les placements font l'objet d'un suivi mensuel par la direction.

Le risque de crédit associé aux créances est limité par le fait que bon nombre de partenaires de la CCT bénéficient d'un financement fédéral, provincial ou municipal. La CCT mesure son exposition au risque de crédit en fonction du retard de paiement des créances. Une provision pour dépréciation est établie d'après l'expérience de la CCT en matière de recouvrement. Au 31 décembre 2019, il n'existait aucune provision pour dépréciation (4 000 $ en 2018).

Voici les montants en souffrance à la fin de l'exercice :

Créances *(en milliers de dollars canadiens)*	**Total**	**À court terme**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 à 120 jours**	**Plus de 120 jours**
Contributions des partenaires	1 617	1 311	127	139	—	—	40
Gouvernement du Canada	618	618	—	—	—	—	—
Autres	4	4	—	—	—	—	—
Total	2 239	1 933	127	139	—	—	40

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

Risque de liquidité

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

Comptes créditeurs *(en milliers de dollars canadiens)*	**Total**	**À court terme**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 à 120 jours**	**Plus de 120 jours**
Fournisseurs	14 333	5 530	8 663	166	—	(23)	(3)
Rémunération des employés	1 677	1 624	—	—	—	—	53
Gouvernement du Canada	81	81	—	—	—	—	—
Total	16 091	7 235	8 663	166	—	(23)	50

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

Risque de change

La CCT est exposée au risque de change du fait qu'elle mène des activités en plusieurs devises et convertit des produits et des charges non canadiens en dollars canadiens à différents moments. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux de change et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Au 31 décembre 2019, l'exposition au risque de change, fondée sur les soldes monétaires de fin d'exercice libellés en devises est de 1 521 000 $ (3 427 000 $ en 2018) pour ce qui est des actifs financiers et de 1 337 000 $ (2 297 000 $ en 2018) en ce qui concerne les passifs financiers (note 5). Une variation de 10 % des taux de change n'aurait pas d'effet significatif sur le résultat net.

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

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt correspond au potentiel de perte financière causée par les fluctuations de la juste valeur ou des flux de trésorerie futurs des instruments financiers attribuables aux variations des taux d'intérêt du marché. Le solde portant intérêt de ses placements de portefeuille expose la CCT à ce risque. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux d'intérêt du marché et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Une fluctuation de 1 % du taux d'intérêt n'aurait pas d'incidence importante sur les états financiers. Au 31 décembre 2019, l'exposition au risque de taux d'intérêt relatif aux placements de portefeuille de la CCT s'élevait à 803 000 $ (384 000 $ en 2018).

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

13. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

La CCT a conclu divers accords relativement aux services de marketing et aux services-conseils, ainsi que des baux pour la location de locaux et de matériel au Canada et à l'étranger. Au 31 décembre 2019, les obligations contractuelles de la CCT totalisent 128 902 000 $. Sont aussi compris dans les obligations contractuelles les bons de commande émis pour lesquels la CCT n'a pas encore reçu les biens ou les services. Le total des obligations contractuelles a augmenté par rapport à l'exercice précédent en raison d'un changement prospectif visant à constater le total des obligations contractuelles de la CCT au 31 décembre 2019 plutôt que les obligations minimums constatées au 31 décembre 2018.

(en milliers de dollars canadiens)

2020	100 072
2021	13 652
2022	8 969
2023	3 409
2024	2 800
Total	128 902

14. ÉVENTUALITÉS

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

15. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

La CCT effectue des opérations avec l'ensemble des ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada dans le cours normal de ses activités. Les détails concernant ces opérations sont fournis à note 8 et à la note 12.

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

16. DROITS CONTRACTUELS

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

DROITS CONTRACTUELS

(en milliers de dollars canadiens)	**2020**	**2021**	**2022**	**Total**
Produits de marketing	508	658	–	1 166
Autres produits	1 142	1 069	180	2 391
	1 650	1 727	180	3 557

POUR LES COURAGEUX. POUR LES AUDACIEUX.

(gauche) **COLOMBIE-BRITANNIQUE | Tofino** | Destination BC, (droite) **ONTARIO | Toronto** | Destination Canada

GOUVERNANCE

Cadre législatif

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

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

YUKON | Parc national Kluane | Kyle Mulinder

Conseil d'administration

Le conseil d'administration se compose d'au plus 12 membres qui supervisent la gestion de l'organisme, fournissent des orientations stratégiques et assurent la surveillance des activités.

Le conseil veille à ce que les systèmes de gouvernance, de leadership et d'administration de l'organisme soient adéquats, tout en permettant à la direction de bien remplir son mandat.

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

Un siège était resté vacant à la fin de 2018. Puis, en 2019, le conseil a accueilli deux nouveaux membres, et un membre a quitté le conseil, ce qui ne laisse aucun siège vacant à la fin de 2019.

Au cours de l'année, le conseil a tenu cinq réunions, où le taux de participation moyen était de 91 %.

COMPOSITION

Au 31 décembre 2019

Ben Cowan-Dewar
Président du conseil d'administration

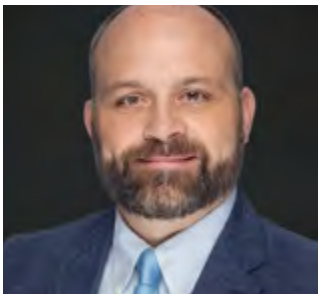
Anwar Chaudhry, CPA-CA
Président-directeur général par intérim, Destination Canada

Simon Kennedy (membre d'office)
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

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

Zita Cobb
Cofondatrice et présidente-directrice générale, Fondation Shorefast



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

Randy Garfield
Ancien président, Walt Disney Travel

Monique Gomel
Vice-présidente du marketing international et des communications, Rocky Mountaineer

Pat Macdonald, IAS.A
Cofondatrice et présidente-directrice générale, United Craft

Dragan Matovic
Président-directeur général, Halex Capital Inc.

Andrew Torriani
Président-directeur général, Ritz-Carlton Montréal

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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. En outre, ce comité supervise l'administration, les activités d'investissement et les rapports financiers de nos régimes de retraite.

COMITÉS CONSULTATIFS

Le conseil d'administration peut de temps à autre 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 c'est à celui-ci qu'ils doivent rendre des comptes. Composés majoritairement de membres provenant d'organismes touristiques du secteur privé, ces comités jouent un rôle clé dans les relations entre Destination Canada et l'industrie du tourisme.

Nous avons trois comités consultatifs :

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

(gauche) **ALBERTA | Région de Kananaskis** | Destination Canada, (droite) **COLOMBIE-BRITANNIQUE | North Vancouver** | Johannes Nicht

Équipe de direction

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

L'année 2019 a été marquée par le départ du président-directeur général de Destination Canada, David F. Goldstein, qui était des nôtres depuis décembre 2014. Pendant son mandat, il a joué un rôle déterminant, ralliant les acteurs de l'industrie dans une démarche commune visant à harmoniser les stratégies de marketing et les investissements et à collaborer au profit de l'économie canadienne du tourisme.

Depuis le départ de M. Goldstein, Destination Canada travaille avec le gouvernement du Canada à pourvoir ce poste de façon permanente. Dans l'intervalle, le conseil d'administration a chargé des cadres de l'organisme d'occuper ces fonctions de façon provisoire. Au moment de la rédaction du présent rapport, au début de 2020, le conseil avait nommé David Robinson, vice-président, Stratégie et Relations avec les intervenants, comme président-directeur général par intérim.

ÉQUIPE DE DIRECTION

Au 31 décembre 2019

Anwar Chaudhry, CPA-CA
Président-directeur général par intérim

Joanna Mukai
Chef des services financiers par intérim

Gloria Loree
Chef du marketing

Sarah Sidhu
Avocate générale et secrétaire générale

David Robinson
Vice-président, Stratégie et Relations avec les intervenants

Maureen Riley
Vice-présidente, Affaires internationales

Vacant
Vice-président, Marketing général

POUR LES GENS AU CŒUR GRAND OUVERT

COLOMBIE-BRITANNIQUE | Haida Gwaii | Ben Johnston

DESTINATION CANADA

DESTINATION CANADA

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

© Destination Canada, 2020

destinationcanada.com