

DESTINATION CANADA

Résumé du plan d'entreprise 2025-2029

CAP SUR 2030 : UN MONDE DE POSSIBILITÉS

**Approuvé par le conseil d'administration de Destination Canada
le 8 octobre 2024.**

**Soumis à la ministre du Tourisme et ministre responsable de l'Agence de
développement économique du Canada pour les régions du Québec
Le 28 novembre 2024.**

Approuvé par le Conseil du Trésor du Canada le 19 décembre 2024.

RECONNAISSANCE

À Destination Canada, nous assumons notre responsabilité de reconnaître et d'honorer les peuples autochtones des terres où nous exerçons nos activités et résidons. Nous reconnaissons, partout au pays, les Inuit, les Métis et les Premières Nations qui vivent sur ces terres depuis des générations au-delà de toute mesure.

En tant que communicateurs et ambassadeurs du secteur touristique diversifié du Canada, nous comprenons parfaitement l'importance de notre rôle consistant à représenter la pluralité des voix et des lieux qui façonnent collectivement le Canada. Nous nous efforçons de mettre en valeur les intérêts et les points de vue autochtones dans nos récits et nos expériences touristiques, ouvrant ainsi la voie à une représentation inclusive et authentique du patrimoine culturel et des merveilles naturelles du Canada.

L'intégration et le respect des intérêts autochtones sont intrinsèquement ancrés dans notre plan d'entreprise 2025-2029. Notre stratégie reflète les priorités du gouvernement fédéral en matière de tourisme autochtone et de réconciliation. Notre approche vise à faire en sorte que les populations autochtones aient la maîtrise du potentiel du tourisme pour améliorer leurs conditions de vie. Nos actions sont un témoignage de notre engagement inébranlable à favoriser l'amélioration des relations entre les nations et à acquérir une solide compréhension des riches cultures et traditions des communautés autochtones locales.

TABLE DES MATIÈRES

5	La puissance du tourisme
6	Sommaire
7	À propos de nous
7	Aspiration
7	Mandat
8	Profil de l'organisme
9	Contexte d'activité interne
9	Main-d'œuvre
9	Agilité de l'organisme
10	Examen spécial
11	Paysage touristique
11	État de la demande et de la reprise
11	L'occasion
13	Collaboration
14	Plan stratégique
14	Survol
15	Principes directeurs
15	Choix stratégiques
18	Piliers stratégiques

25

Annexes

26	Lettre de mandat de la ministre
31	Structure de gouvernance
36	Résultats planifiés
38	États financiers et budgets
57	Gestion du risque
63	Respect de la loi et des politiques
67	Soutien des priorités et de l'orientation du gouvernement

LA PUISSANCE DU TOURISME

Le tourisme est unique : aucune autre industrie canadienne n'a autant de retombées positives sur les personnes, les lieux et la prospérité de notre pays. Premier secteur d'exportation de services au Canada, le tourisme représente environ un emploi sur dix dans l'ensemble du pays, dans les régions rurales comme dans les zones urbaines. Il stimule l'emploi local, favorise l'achat de biens et de services locaux et contribue à la création d'infrastructures qui améliorent la vie des résidents et des visiteurs.

Le tourisme est source de prospérité et de bien-être pour les communautés, il met à l'honneur la diversité culturelle et préserve le patrimoine autochtone, ce qui en fait un puissant vecteur d'enrichissement social et économique. À l'heure où le Canada adopte une économie davantage axée sur les services, le tourisme joue un rôle essentiel en donnant accès au marché mondial et en renforçant l'image de marque du Canada en tant que destination de premier choix.

Les retombées du tourisme vont au-delà des seules recettes économiques. Il enrichit la vie de la population canadienne en appuyant les arts, la culture et les loisirs et en prônant l'intendance environnementale. L'approche régénératrice de l'industrie vise à préserver les trésors naturels et culturels et veille à ce que le tourisme prospère dans le respect de l'environnement. Cette vision durable contribue à préserver le bien-être des communautés, confère au tourisme le rôle de catalyseur de la prospérité de demain au Canada et offre aux générations futures un pays florissant où il fait bon vivre.

En bref, le tourisme est une force positive pour le Canada.

Le tourisme rapporte beaucoup au Canada.

Le tourisme est une puissance économique qui génère **quotidiennement plus de 300 millions de dollars** pour l'économie canadienne et **38 millions de dollars de recettes fiscales** pour le trésor fédéral.

Deux millions d'emplois au Canada sont liés au tourisme, soit environ un sur dix, ce qui influe considérablement sur les économies locales, la préservation de la culture et le développement des communautés.

Le tourisme reste l'un des **principaux secteurs d'exportation de services** du pays; il a un rythme de croissance plus soutenu que l'économie mondiale et canadienne. Sa **contribution au PIB national est de 2 %**, soit plus du double de celle de l'exploitation minière ou de la fabrication automobile.

SOMMAIRE

Tandis que le secteur touristique canadien se relève des difficultés engendrées par la pandémie de COVID-19, Destination Canada emprunte une voie ambitieuse et cruciale. Conscients que notre secteur exige une croissance transformatrice et une résilience accrue, nous nous engageons à jeter les bases qui propulseront le secteur touristique canadien dans une nouvelle ère de succès et de prospérité.

Les recettes touristiques au pays suivent une trajectoire régulière, offrant une assise solide, mais une occasion passionnante s'offre à nous d'aller au-delà et d'influer profondément sur la rentabilité des entreprises et la prospérité des communautés. Pour véritablement changer la donne, nous devons dépasser le statu quo et atteindre des sommets sans précédent.

Face à cet enjeu, notre plan d'entreprise 2025-2029, *Cap sur 2030 : un monde de possibilités*, entend soutenir le développement de l'économie du tourisme en ouvrant de nouvelles portes et en s'attaquant de front aux défis à relever. Il fixe un cap clair pour la transformation du secteur en vue de faire du Canada l'une des sept destinations les plus prisées au monde d'ici 2030, par ailleurs un objectif majeur de la stratégie du gouvernement du Canada intitulée *Canada 365 : accueillir le monde tous les jours – Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme*. Cette feuille de route vise non seulement à renforcer grandement la compétitivité mondiale du Canada en matière de tourisme, mais aussi à accroître les recettes touristiques annuelles de 20 milliards de dollars. L'objectif est de porter les recettes annuelles totales de 113 milliards de dollars en 2023 (le nouveau niveau de référence) à 160 milliards de dollars en 2030, ce qui dépasserait largement les 140 milliards de dollars prévus si les approches actuelles demeurent inchangées.

Notre stratégie de croissance transformatrice s'appuie sur quatre piliers stratégiques, soutenus par un ensemble d'initiatives et d'actions coordonnées censées renforcer la compétitivité mondiale, favoriser la résilience des communautés et de l'économie, encourager l'investissement dans des pratiques durables et promouvoir une croissance inclusive.

Ce plan d'entreprise envisage un avenir où le Canada est considéré comme un champion du tourisme à l'échelle mondiale grâce à des principes régénérateurs qui orientent notre croissance, renforcent notre résilience et recueillent un solide appui de la part de la population canadienne. Cet avenir fait du tourisme un élément central de l'identité mondiale de notre pays et renforce l'attrait du Canada en tant que destination à visiter, où vivre et où faire des affaires.

La collaboration est la clé de voûte de notre stratégie et les partenaires – tant publics que privés – sont essentiels à sa réussite. Nous nous réjouissons de parcourir ensemble la voie qui mène à un secteur touristique durable, prospère et compétitif à l'échelle mondiale, dans l'intérêt de nos communautés, de nos entreprises et de l'ensemble de la population canadienne. Ensemble, nous donnerons vie à l'avenir du tourisme au Canada.

À PROPOS DE NOUS

Aspiration

Le tourisme est source de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et enrichit la vie de nos invités.

Mandat

Destination Canada est une société d'État fédérale qui appartient entièrement au gouvernement du Canada et qui relève de la ministre du Tourisme et ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec. Notre organisme a été créé en 2001 par la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, qui lui donne le mandat de :

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

Profil de l'organisme

Destination Canada a son siège social à Vancouver et dispose d'un petit bureau satellite à Ottawa. Au 1^{er} octobre 2024, nous employons 138 personnes dans le monde, y compris au Royaume-Uni et en Chine.

Nous stimulons la demande de voyages au Canada et influençons l'offre d'expériences inoubliables aux quatre coins du pays. Nous menons des activités de marketing dans neuf marchés d'agrément cibles : l'Allemagne, l'Australie, la Chine, la Corée du Sud, les États-Unis, la France, le Japon, le Mexique et le Royaume-Uni. Nous prônons le leadership éclairé en matière de développement des destinations et d'attraction des investissements pour maintenir la pertinence de l'offre touristique du Canada et sa compétitivité à l'échelle mondiale. Nous fournissons des renseignements et des analyses solides qui permettent aux secteurs public et privé de faire des choix éclairés.

Les crédits parlementaires pour l'année civile 2025 seront de 121,8 millions de dollars, ce qui inclut un montant supplémentaire de 26,3 millions de dollars prévu au budget de 2023 pour attirer des événements d'affaires internationaux au Canada.

Pour en savoir plus sur Destination Canada, consulter notre [rapport annuel 2023](#).

CONTEXTE D'ACTIVITÉ INTERNE

Main-d'œuvre

Bien que le marché du travail au Canada reste relativement robuste, il a montré des signes de fléchissement au cours de l'année écoulée. Nous avons néanmoins toujours privilégié le renforcement de notre proposition de valeur pour le personnel en mettant l'accent sur des aspects essentiels tels que le perfectionnement, la santé et le bien-être, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et un modèle de travail hybride. Ces initiatives ont contribué à attirer et à retenir les talents et nous pensons que l'effectif ne sera pas bouleversé au cours de l'année à venir.

Dans le cadre de notre engagement à maintenir une rémunération compétitive et équitable, nous comparons régulièrement nos offres à des postes similaires dans les secteurs public et privé. Notre prochain examen complet aura lieu en 2025, ce qui coïncidera avec le processus de négociation de la convention collective pour le personnel syndiqué. Nous sommes résolus à entretenir de bonnes relations avec le syndicat afin d'obtenir un accord équitable pour toutes les parties. Cela passera par une communication ouverte et transparente permettant de répondre aux besoins en main-d'œuvre tout en respectant notre engagement en matière d'équité et de compétitivité.

Agilité de l'organisme

Destination Canada s'est engagée à transformer les processus et systèmes internes afin d'améliorer son efficacité opérationnelle, de stimuler sa productivité et de favoriser l'innovation. En déployant des technologies de pointe et en optimisant les flux de travail, nous visons à simplifier notre fonctionnement et à devenir un organisme plus agile et plus réactif.

Au cours des dernières années, nous avons perfectionné nos technologies et nos systèmes de ressources humaines afin d'améliorer la gestion du personnel. Nous avons instauré de nouveaux processus de gestion et d'atténuation des risques, simplifié les processus d'approvisionnement et d'examen juridique, modernisé les systèmes de gestion des dépenses et, en 2024, commencé à utiliser une nouvelle plateforme qui facilite la recherche de talents, le suivi des candidatures et le recrutement.

La technologie de l'intelligence artificielle (IA) faisant toujours plus partie intégrante des activités commerciales, nous sommes résolus à examiner puis à adopter des outils propulsés par l'IA pour automatiser les tâches afin de permettre à notre équipe de se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée. Nous évaluerons et mettrons en œuvre de nouveaux systèmes et logiciels pour améliorer nos capacités de traduction ainsi que nos pratiques de gestion du rendement et d'approvisionnement, et pour rehausser nos activités de marketing et de développement des destinations. En intégrant l'IA dans nos flux de travail,

nous visons à renforcer l'efficacité, la productivité, les économies et l'amélioration de la prise de décision. La mise en place de processus plus intelligents et simplifiés nous aidera à atteindre une croissance soutenue et à innover sur le long terme.

Examen spécial

À titre de société d'État, Destination Canada est tenue de mettre en place des moyens et des méthodes donnant une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources humaines et physiques sont gérées de manière économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement. Pour déterminer si Destination Canada respecte ces exigences, le Bureau du vérificateur général procède à un examen spécial de manière périodique. Cet examen spécial a été mené en 2023-2024 et le rapport connexe est attendu pour l'automne 2024.

PAYSAGE TOURISTIQUE

État de la demande et de la reprise

Selon ONU Tourisme, les arrivées internationales ont atteint 97 % du niveau mondial de 2019 au premier trimestre de 2024, soit une hausse de 20 % par rapport à la même période en 2023. À l'échelle mondiale, cela témoigne d'une reprise presque complète au regard des chiffres d'avant la pandémie, reprise expliquée par la persistance d'une forte demande de voyages, la réouverture des marchés asiatiques, la consolidation de la desserte aérienne et l'amélioration des formalités de délivrance des visas. C'est au Moyen-Orient que la croissance a été la plus forte, devant l'Afrique et l'Europe. La reprise complète du tourisme international est toutefois entravée par des obstacles persistants d'ordre économique et géopolitique, qui s'expliquent principalement par l'augmentation des coûts de transport et d'hébergement et une conjoncture économique incertaine.

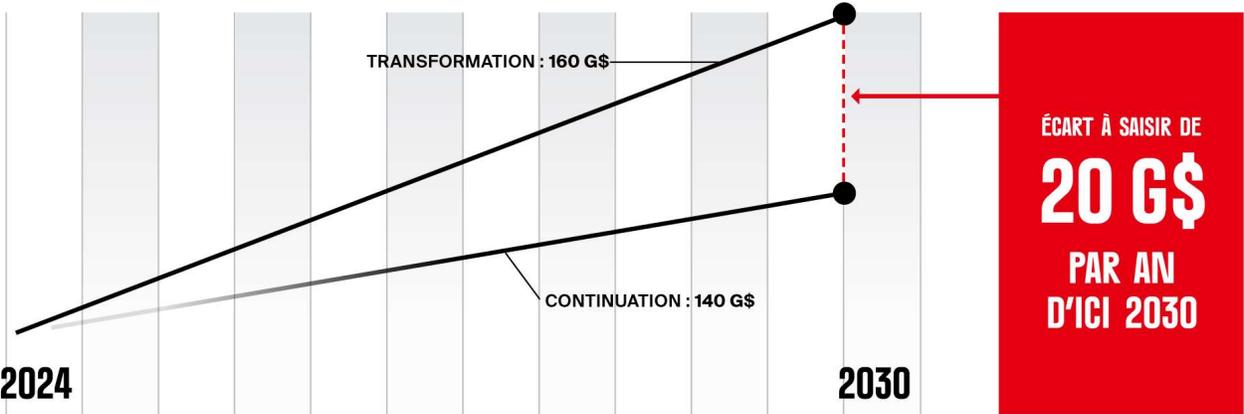
Plus près de nous, la demande internationale de voyages vers le Canada ne s'est pas encore complètement rétablie au lendemain de la pandémie et souffre également des incertitudes géopolitiques mondiales. On constate toujours un déficit notable en matière d'arrivées au Canada, notamment en provenance de l'Asie de l'Est, où les trajectoires de vol normales ont été sérieusement perturbées par le conflit entre la Russie et l'Ukraine. En outre, la hausse des coûts de voyage liée à la flambée de l'inflation a contribué à freiner la demande de voyages, qui est en deçà de son niveau d'avant la pandémie. Cela dit, l'amélioration de la conjoncture économique, caractérisée par une baisse des taux d'intérêt et un recul de l'inflation, devrait favoriser la reprise dans le courant de l'année et en 2025.

L'occasion

En 2019, le secteur touristique canadien a établi un nouveau point de référence en générant 105 milliards de dollars de recettes. Les projections fondées sur les conditions actuelles du marché révèlent que si la trajectoire de croissance prévue se maintenait jusqu'en 2030, les recettes s'élèveraient alors à 140 milliards de dollars. Si ce chiffre traduit une croissance nominale, celle-ci compense à peine l'inflation; les entreprises touristiques et leur personnel ne connaîtraient donc qu'une croissance réelle négligeable et une prospérité à peine accrue.

Pour autant, en visant une croissance transformatrice, le secteur dispose du potentiel nécessaire pour atteindre 160 milliards de dollars de recettes annuelles d'ici 2030, soit une augmentation de 20 milliards de dollars qui rehausserait considérablement la rentabilité et la résilience de l'industrie. Cet objectif ambitieux se traduit par un taux de croissance annuel de 6,1 % – encore en deçà du taux de croissance mondial prévu de 7,1 % – stimulant les entreprises et les communautés partout au Canada. Sur les 160 milliards de dollars de recettes totales prévues, 49 milliards devraient émaner des visiteurs étrangers, soit un apport considérable de nouvelles recettes d'exportation à l'économie canadienne.

Il est donc primordial de viser ce niveau de croissance pour garantir la prospérité et la résilience à long terme de notre secteur et de nos communautés.



Collaboration

Dans le secteur du tourisme, nous jouons tous pour le compte de l'Équipe Canada. Ces cinq dernières années, le secteur privé, les protagonistes de l'industrie et les différents ordres de gouvernement ont accru notre capacité à travailler ensemble et à obtenir de meilleurs résultats. Cette capacité revêt aujourd'hui une importance sans précédent. En unissant nos forces à celles de nos partenaires, des gouvernements et des principaux acteurs de l'industrie, nous avons le pouvoir de mettre en place les conditions nécessaires pour accroître la compétitivité du Canada à l'échelle mondiale d'ici 2030.

Conseil ministériel pour le tourisme

En juillet 2023, la Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme *Canada 365 : accueillir le monde tous les jours* a dévoilé une nouvelle table de stratégie intergouvernementale chargée de coordonner les politiques touristiques entre les ministres fédéraux. En coordonnant mieux les politiques et les stratégies au sein du gouvernement, le Conseil ministériel pour le tourisme se veut l'occasion de soutenir plus efficacement la vitalité, la rentabilité et la compétitivité de notre secteur. La coordination fédérale et la cohérence des politiques entre les différents ministères contribueront à un rendement du capital investi accru pour le gouvernement, à davantage de retombées pour la population canadienne et à un secteur en meilleure santé.

Associations nationales du secteur touristique

De nombreuses associations nationales sont directement ou étroitement liées au tourisme : le transport, l'hôtellerie, l'accueil, les arts, la gastronomie et la culture. En tant qu'organes centralisés de promotion, de formation et de réseautage, elles forment des partenariats, influencent les politiques, fixent les normes de l'industrie et soutiennent le perfectionnement professionnel. Elles jouent un rôle essentiel dans l'élaboration de notre stratégie collective visant à accroître la compétitivité du secteur touristique canadien à l'échelle mondiale, à concrétiser nos ambitions communes et à obtenir l'appui de la population canadienne en faveur de notre secteur.

Étoile du Nord

Étoile du Nord est un forum national pour les organismes de gestion et de marketing de destination – provinces, territoires, grandes villes, importants centres de villégiature et deux associations nationales majeures – qui a pour vocation d'améliorer la compétitivité du secteur touristique canadien. Depuis plusieurs années, Destination Canada et les partenaires d'Étoile du Nord œuvrent de concert au sein d'une Équipe Canada unie, qui a joué un rôle déterminant dans l'harmonisation des stratégies de marketing et des investissements majeurs dans les marchés cibles, dans la récupération de la demande perdue et dans l'accélération de la reprise économique dont le pays a cruellement besoin.

Dans les années à venir, nous renforcerons notre collaboration et mènerons un programme commun pour faire converger les principaux intervenants, les stratégies et les budgets sur la compétitivité du Canada, fournir des conseils sur les politiques de soutien au tourisme, relever les défis structurels, nous préparer aux perturbations et planifier la croissance économique à long terme grâce à une plus grande compétitivité à l'échelle mondiale. Ensemble, nous serons les intendants de la destination Canada.

Intervenants de l'industrie

Le Canada compte quelque 240 000 entreprises touristiques, dont la plupart sont des petites et moyennes entreprises (PME). Notre raison d'être est de soutenir leur croissance et leur prospérité ainsi que les emplois qu'elles créent dans tout le pays. Nous comptons sur leur expertise inestimable au sein de comités consultatifs et de groupes de travail. Nous entendons continuer à favoriser une collaboration étendue entre les intervenants publics et privés afin de tirer parti de leurs forces et de combler les lacunes. Nous redoublerons également d'efforts en matière de communication avec les PME et les organismes de marketing de destination afin de faire connaître nos stratégies et de soutenir le développement dans l'ensemble du pays.

PLAN STRATÉGIQUE

Survol

Dans l'après-pandémie, le Canada est confronté à une vive concurrence d'autres pays qui rivalisent d'ardeur pour attirer les visiteurs étrangers. Dans ce contexte difficile, Destination Canada est particulièrement bien placée pour orienter l'industrie canadienne du tourisme vers la croissance et la résilience. Représentant le Canada sur la scène mondiale, nous avons la possibilité et la responsabilité d'aider les communautés de tout le pays à accroître leur prospérité et leur bien-être. Nous souhaitons bâtir une industrie plus compétitive, plus prospère et plus durable dans les années à venir. Cette transformation exige un effort collectif et sa réussite dépend d'une véritable collaboration entre les organismes publics et privés au sein d'un écosystème très complexe.

Notre plan stratégique définit les principes directeurs qui guideront notre façon de travailler, les choix stratégiques effectués pour déterminer dans quels domaines et marchés nous serons actifs, les piliers stratégiques qui orientent notre travail et qui sont soutenus par des initiatives prioritaires, ainsi que les résultats associés à des indicateurs clés de rendement par lesquels nous mesurerons nos progrès.

Principes directeurs

Notre stratégie s'appuie sur cinq principes destinés à guider notre secteur vers un avenir dynamique, rentable et durable. Ces principes guident notre approche pour le marketing et la gestion de notre destination. Ce sont des engagements que nous prenons envers nous-mêmes en tant qu'intendants et envers notre terre, nos communautés, nos partenaires et nos invités.

Prospérité

Les entreprises touristiques du Canada deviennent plus fortes, plus rentables et plus résilientes, et le tourisme contribue davantage à l'économie.

Régénération

Le tourisme est un moteur du dynamisme économique, socioculturel et environnemental de nos lieux, de nos entreprises et de nos communautés, au profit de l'ensemble de la population canadienne.

Collaboration

Les acteurs du tourisme suscitent l'innovation et favorisent l'harmonisation au sein de l'industrie et de l'économie dans son ensemble.

Appui du public

Le tourisme profite à l'ensemble du Canada et fait des Canadiennes et Canadiens des hôtes accueillants et des partisans de l'industrie.

Réconciliation

Pont reliant différentes cultures, le tourisme aide la population canadienne à mieux se connaître et se comprendre, à éliminer les obstacles et à favoriser la cohésion.

Choix stratégiques en matière de voyages d'agrément

Nous voulons que le Canada soit une destination qui trouve un écho profond chez les voyageurs, et pas seulement pendant leur séjour au pays. Leur voyage doit laisser un souvenir indélébile dans leur cœur et leur inspirer des histoires qui les suivront longtemps après leur retour chez eux.

Les aventuriers et les passionnés de culture constituent quelques-uns de nos plus précieux invités. Ces voyageurs aiment soutenir la culture locale et y contribuer. Ils valorisent la diversité et participent à l'essor économique de nos communautés. Ils apprécient les espaces naturels et urbains du Canada et incarnent une approche régénératrice du voyage.

Publics cibles

Il est essentiel de bien comprendre les principaux publics cibles pour être en mesure d'attirer les bons visiteurs à la bonne période de l'année.

Nous nous concentrons sur les invités qui offrent le meilleur rendement du capital investi pour les communautés, les entreprises et les résidents du pays. Nous mettrons l'accent sur les voyageurs qui séjournent longtemps, dépensent beaucoup, privilégient la culture locale et nouent de véritables relations avec le Canada, laissant une marque positive sur nos destinations et se faisant les ambassadeurs du Canada grâce au bouche-à-oreille.

Principaux marchés

Nous cibons les invités étrangers dans neuf marchés cibles. À l'avenir, la vitalité du tourisme au Canada dépendra de la capacité à attirer les bons types de voyageurs en provenance de ces marchés cibles.

Bien que les voyages intérieurs représentent plus des trois quarts des recettes touristiques au Canada, les voyageurs étrangers ont tendance à dépenser beaucoup plus, et de fait améliorent le rendement des entreprises touristiques et engendrent de précieuses recettes pour notre économie. Nous prévoyons que les visiteurs étrangers apporteront 49 milliards de dollars de recettes, dont près de 80 % seront attribuables aux voyageurs en provenance de ces neuf marchés. À lui seul, le marché américain devrait générer plus de 17 milliards de dollars de recettes par an d'ici 2030.



Australie



Allemagne



Corée
du Sud



Chine



Japon



Royaume-
Uni



France



Mexique



États-Unis

Promouvoir le Canada dans davantage de saisons

L'un des principaux objectifs de la croissance transformatrice est de maximiser les retombées économiques du tourisme au Canada sur davantage de saisons.

Pour stimuler la croissance, le Canada doit accueillir la clientèle la plus rentable pendant les périodes de pointe et créer des expériences saisonnières exceptionnelles pour tous les voyageurs, quelle que soit la saison. En outre, la dispersion saisonnière et régionale favorisera la résilience des entreprises et des communautés face aux catastrophes liées au climat, telles que les feux de forêt ou le manque de neige.

Alors que la haute saison estivale est le pilier touristique du Canada et constitue une occasion de tirer une valeur ajoutée de nos meilleurs invités – ceux qui voyagent loin, participent à la vie locale, dépensent beaucoup, ont soif d'apprendre et sont susceptibles de revenir souvent –, l'automne et l'hiver sont sous-exploités. Il est possible d'accroître l'intérêt et la fréquentation en basse saison, notamment en étoffant les activités et en créant de nouveaux produits.

Canaux de vente et de marketing

Dans chacun de nos marchés cibles, les voyageurs affichent des préférences différentes en matière de recherche et de réservation de voyages. Les préférences des voyageurs d'agrément en matière de canaux évoluent constamment à mesure que de nouveaux apparaissent. Nous sommes conscients que l'IA générative transforme rapidement la façon dont les gens travaillent, puisent et exploitent des renseignements, et effectueront leurs achats de demain. Notre stratégie pour les canaux comprendra plusieurs volets : les plateformes numériques, des partenariats avec des professionnels des voyages et des

médias, des salons et événements ainsi que le marketing auprès des consommateurs. Elle sera coordonnée avec nos partenaires et sera flexible et réactive aux besoins et intérêts changeants de nos publics cibles.

Choix stratégiques en matière d'événements d'affaires

Les événements d'affaires – congrès, conférences, réunions d'affaires et voyages de motivation – constituent un potentiel économique important pour les communautés partout au Canada et les centres urbains de toutes tailles sont très bien placés pour en récolter les fruits. Les événements d'affaires ont d'énormes retombées sur le secteur touristique et, plus généralement, sur l'économie canadienne. Ils ont aussi des effets en cascade positifs importants puisque les voyageurs d'affaires sont susceptibles de revenir au Canada, souvent comme acheteurs ou investisseurs. En permettant aux cadres dirigeants d'entreprises de voir les perspectives commerciales offertes au Canada, les événements d'affaires jouent un rôle de premier plan pour ce qui est d'attirer les investissements étrangers et les entreprises innovantes. Souvent, les personnes prenant part aux événements prolongent leur séjour pour visiter la destination ou y retournent ultérieurement avec leur famille. Enfin, soulignons que les événements d'affaires créent des forums de mise en commun des connaissances et attirent de nouveaux talents dans des domaines à forte croissance qui sont essentiels pour l'avenir de l'économie canadienne.

Cibler les décideurs

Notre attention se porte principalement sur les organisateurs de réunions et les cadres de direction qui décident où se dérouleront les événements d'affaires, leurs choix reposant sur une évaluation stratégique des destinations hôtes potentielles. La concurrence est rude dans ce secteur et le cycle de vente peut durer des années.

Nous travaillerons également avec des agences influentes pour attirer des événements d'affaires en exploitant leur bassin de clientèle internationale afin de promouvoir le Canada et de souligner nos atouts en la matière.

Secteurs économiques en croissance

Nous adoptons une approche stratégique et mondiale. Nous collaborerons avec des partenaires touristiques, des agences gouvernementales et des industries du secteur privé pour attirer des événements qui cadrent avec

Secteurs de croissance cible

INDUSTRIES NUMÉRIQUES



De nombreux chefs de file du numérique et des technologies sont établis au Canada, où l'on trouve notamment la plus forte concentration au monde d'entreprises en démarrage dans le domaine de l'intelligence artificielle.

SCIENCES DE LA VIE



Dans des secteurs clés du Canada, les cerveaux du domaine médical travaillent à concevoir des solutions pour les plus grands problèmes de santé du monde.

FABRICATION DE POINTE



Ce que nous produisons ici est source de fierté. Notre main-d'œuvre hautement qualifiée fait de nous un chef de file en matière de robotique, d'automatisation et d'impression 3D.

RESSOURCES NATURELLES



Grâce à la richesse de nos ressources naturelles, nous sommes spécialistes dans de nombreux secteurs, des sciences océaniques à la sylviculture en passant par l'exploitation minière et l'énergie.

AGROENTREPRISE



Du blé au canola, nous sommes des leaders mondiaux en matière de production alimentaire, de salubrité et de technologies contribuant à nourrir le monde.

FINANCE ET ASSURANCE



Au Canada, un écosystème financier et entrepreneurial florissant favorise les investissements et le développement d'affaires.

six des principaux secteurs économiques en croissance définis par le gouvernement du Canada pour l'avenir. En outre, nous appuierons les événements d'affaires d'envergure internationale qui mettent en avant notre propre secteur, à savoir les voyages et le tourisme.

Fonds d'attraction de congrès internationaux

Grâce au financement dégagé par le budget de 2023, nous avons lancé en 2024 le Fonds d'attraction de congrès internationaux (FACI) afin de renforcer la compétitivité du Canada à l'échelle mondiale pour ce qui est d'attirer des congrès, des conférences et des événements d'envergure internationale. Le Fonds représente une composante majeure de l'investissement global de 50 millions de dollars annoncé dans le budget fédéral de 2023 et constitue l'une des grandes priorités de la Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme.

Le FACI sert à garantir financièrement des candidatures pour l'accueil d'événements d'envergure internationale. Compte tenu de la forte concurrence à l'échelle mondiale dans ce domaine, le programme permet au Canada de se démarquer et de remporter les appels d'offres visant les plus grands événements d'affaires internationaux. Au cours des six premiers mois du programme, le soutien financier et l'appui du FACI de Destination Canada ont contribué dans une large mesure à remporter davantage d'appels d'offres et à consolider la position du Canada en tant que destination mondiale de premier plan.

Pilier stratégique : Avancement du secteur

La compétitivité mondiale du Canada en tant que destination touristique n'a cessé de s'affaiblir au cours des 15 dernières années. Le recul enregistré – neuvième rang en 2009, dixième en 2019 et onzième en 2024¹ – met en évidence notre difficulté persistante à suivre le rythme des avancements réalisés dans les secteurs touristiques d'autres pays. Il est crucial d'être compétitif pour attirer les investissements, créer des emplois et alimenter une croissance durable. La compétitivité favorise l'innovation, le développement des infrastructures et l'amélioration des services. Elle est le fondement de la prospérité et du bien-être de la population canadienne.

En tant que principal rassembleur au sein du secteur touristique, nous œuvrons à mobiliser l'industrie et les gouvernements afin d'atteindre des objectifs communs qui favorisent la compétitivité de notre pays. Nous comparerons le Canada aux principales destinations mondiales et nous poursuivrons notre collaboration avec les différents intervenants en vue de cerner les principaux besoins de l'industrie et les politiques de soutien à mener dans tous les ordres de gouvernement.

Initiative n° 1 : Communiquer sur la valeur du tourisme auprès de la population canadienne, des intervenants et des gouvernements

Le tourisme rapporte beaucoup au Canada : les recettes touristiques se chiffrent à plus de 300 millions de dollars par jour et sa contribution au PIB national est de 2 %. Il joue un rôle essentiel dans le marché du travail, puisqu'il compte quelque 240 000 PME réparties dans les provinces et territoires d'un bout à l'autre du pays et qu'il représente environ un emploi sur

¹ Indice de développement du secteur des voyages et du tourisme du Forum économique mondial.

dix. La plupart des gens reconnaissent l'importance des métiers de première ligne tels que les agentes et agents de bord, les responsables de l'entretien et les guides touristiques, mais on oublie souvent que le tourisme offre aussi des carrières extraordinaires en coulisses dans une foule de domaines aussi différents les uns des autres, de la gestion événementielle à l'analyse de données en passant par le génie aéronautique.

Au-delà de son apport à l'économie et au marché de l'emploi, le tourisme est tout aussi précieux pour sa contribution à la richesse socioculturelle du Canada. Il a le pouvoir de renforcer le sentiment d'identité et de fierté nationale; il jette un pont pour célébrer le patrimoine, la culture et les arts; il crée des occasions de réconciliation avec les peuples autochtones; et il peut être un défenseur de la préservation des milieux naturels.

De concert avec les partenaires de l'industrie, nous aiderons la population canadienne et les ordres de gouvernement à mieux comprendre et reconnaître les contributions majeures que le tourisme apporte aux communautés jusque dans les recoins les plus reculés du pays.

Initiative n° 2 : Soutenir l'avancement de la compétitivité du secteur

Améliorer la compétitivité mondiale du Canada favorise la croissance économique, la résilience et la rentabilité des entreprises à long terme ainsi que le bien-être des communautés dans l'ensemble du pays. Dans cette optique, nous avons défini sept leviers essentiels à cette compétitivité et sommes en train de déterminer ce que signifie être un chef de file mondial dans ces domaines.

En tant qu'organisateur, intégrateur et collaborateur, nous conjugons l'expérience et l'expertise du secteur pour tracer la voie vers un rendement accru à l'échelle mondiale et pour fournir des données améliorées qui éclairent les politiques. Nous rassemblons l'industrie sous la direction d'Étoile du Nord pour favoriser la collaboration autour de ces leviers afin d'éliminer les obstacles à la croissance et de saisir les occasions qui se présentent. En outre, Étoile du Nord coordonne des groupes de travail sur le soutien public et politique, la productivité de la main-d'œuvre et la transition numérique ainsi que sur l'investissement dans le tourisme.



Initiative n° 3 : Soutenir l'adoption par le secteur de principes régénérateurs

Les pratiques régénératrices consistent à trouver un équilibre entre la prospérité économique, l'intendance environnementale et l'inclusion sociale afin que l'industrie soit florissante et contribue de manière positive à la prospérité et au bien-être de l'ensemble du Canada.

Nous appuierons et encouragerons les pratiques régénératrices afin de favoriser une croissance durable et responsable de notre secteur. Cela implique de proposer des pistes et des pratiques pour un tourisme à faible empreinte carbone, y compris en matière d'événements d'affaires.

En outre, la dernière pandémie, les phénomènes météorologiques extrêmes plus fréquents et les épisodes de feux de forêt intenses au pays ont souligné la nécessité de préserver la réputation du Canada en tant que destination sûre et accueillante, surtout en cette période de perturbations climatiques potentielles et de conditions météorologiques instables. Bien que la gestion des situations d'urgence relève de la responsabilité des provinces et des territoires, nous offrons notre soutien au moyen de communications claires, fiables et précises, notamment dans nos marchés étrangers.

Initiative n° 4 : Soutenir l'avancement du tourisme autochtone au Canada

Le tourisme contribue à la prospérité économique des communautés autochtones, met en valeur les cultures et les langues, célèbre la musique, les chants et les danses, et permet de découvrir les histoires, l'art et la cuisine autochtones.

En collaboration avec des partenaires autochtones de premier plan, dont l'Association touristique autochtone du Canada, nous appuierons les efforts déployés pour renforcer les capacités et le marketing en vue de développer un secteur touristique autochtone florissant qui enrichit la vie des invités et favorise la prospérité et le bien-être des communautés autochtones dans l'ensemble du Canada.

Pilier stratégique : Leadership de la marque

Le Canada a des histoires incroyables à raconter, et notre travail consiste à faire en sorte qu'une plus grande partie de nos publics cibles les entende et ait envie de visiter notre pays.

La proposition de valeur distinctive de la marque Canada réside dans la chaleur et l'ouverture des cœurs, l'intelligence et l'ouverture des esprits, ainsi que les grands espaces. Elle fait du Canada une destination idéale pour les voyages, les événements d'affaires, les études, le travail et l'investissement. C'est aussi un endroit où il fait bon vivre. Le travail de Destination Canada renforce la marque Canada qui unit les gens, les paysages et les idées de notre pays.

Nos invités cibles sont des aventuriers, des passionnés de culture et des leaders du secteur des événements d'affaires. Ces voyageurs aiment soutenir la culture locale et y contribuer. Ils valorisent la diversité et participent à l'essor économique de nos communautés. Chaque point de contact dans leur cheminement façonne leurs impressions du Canada et définit plus précisément notre marque. Pour être compétitif, le Canada doit être à la fois pertinent et mémorable.

Initiative n° 5 : Distinguer le Canada pour influencer les invités et les décideurs du secteur des affaires ciblés

Les espaces, cœurs et esprits ouverts du Canada susciteront l'intérêt des publics cibles et nous démarqueront de la concurrence.

Pour que le Canada se détache, nous nous concentrerons sur la proposition de valeur distincte de notre marque afin de mettre en évidence ce qui nous rend uniques compte tenu des aspirations et des valeurs de nos invités cibles. Dans le cadre de partenariats stratégiques, nous renforcerons la réputation du Canada dans le monde afin d'attirer les voyageurs d'agrément

étrangers et les leaders du secteur des événements d'affaires d'autres pays, notamment en dehors de la haute saison. Nous élaborerons également des stratégies de marque, des outils et des ressources pour susciter l'enthousiasme envers le Canada chez les invités que nous ciblons.

Initiative n° 6 : Diriger les initiatives de vente et de marketing à l'échelle mondiale afin de générer de la demande pour les voyages d'agrément et les événements d'affaires au Canada

Pour développer l'économie touristique du Canada, nous nous concentrerons sur l'amélioration du rendement, c'est-à-dire sur l'augmentation du rendement du capital investi pour les entreprises touristiques et les communautés. En collaboration avec nos partenaires, nous continuerons de faire passer la priorité, en ce qui concerne notre croissance en haute saison, du volume à la valeur pour ce qui est des voyages d'agrément et des événements d'affaires. Nos efforts de marketing s'adresseront aux voyageurs que nous ciblons, en fonction du montant qu'ils dépensent, de leurs préférences en matière d'achat, de leurs habitudes de voyage, des lieux qu'ils choisissent, du moment de leurs visites et de la valeur à long terme de la visite ou de l'événement. Face aux contraintes de capacité qui se profilent durant la haute saison, l'objectif est d'accroître le rendement durant ces périodes de pointe de l'année tout en faisant augmenter les recettes en dehors de celles-ci dans les endroits où nous disposons déjà d'une capacité suffisante.

Pour attirer des événements d'affaires, nous continuerons à travailler en tant qu'Équipe Canada en collaboration avec plus de 20 destinations hôtes. Nous mettrons en contact les vendeurs et les acheteurs sur les principales plateformes du marché mondial pour susciter l'intérêt envers le Canada en tant que destination d'accueil pour des événements. Nous nous concentrons sur le positionnement et la promotion de la marque Canada et sur la mise en valeur des installations événementielles de pointe, de l'hospitalité de calibre mondial, des infrastructures publiques exceptionnelles, des penseurs et innovateurs de premier plan ainsi que d'un environnement ouvert, sûr et accueillant pour les visiteurs d'affaires étrangers.

Pilier stratégique : Développement des destinations

Pour attirer ses invités cibles, le Canada a besoin d'itinéraires et d'expériences de voyage exceptionnels qui reflètent l'essence de notre pays. Toutefois, pour que ceux-ci voient le jour et que le tourisme se développe en phase avec les aspirations plus vastes des communautés, le secteur a besoin d'investissements stratégiques provenant du privé et de tous les ordres de gouvernement.

C'est pourquoi nous œuvrerons avec les communautés et les corridors pour créer des stratégies de développement des destinations à long terme et pour déterminer l'infrastructure touristique nécessaire ainsi que les produits, les services, la main-d'œuvre, les expériences et l'accès requis pour répondre aux attentes des visiteurs et aux besoins des communautés locales.

Initiative n° 7 : Orienter des stratégies de corridors pour créer des circuits inoubliables

Les corridors touristiques donnent aux invités cibles davantage de possibilités et de raisons de découvrir plus largement le Canada et de le visiter en différentes saisons.

En partenariat avec différents intervenants, nous élaborerons de nouveaux corridors touristiques et améliorerons les corridors existants afin de créer des expériences attrayantes pour les voyageurs qui disposent d'une myriade de choix de destinations dans le monde entier. Par la mise en place de cadres de planification stratégique pour les corridors qui offrent des itinéraires inoubliables, nous contribuerons à améliorer les circuits de voyage pour stimuler la demande, encourager les séjours prolongés et favoriser les investissements.

Un **corridor touristique** est une région géographique reliant différentes destinations dotées d'attraits touristiques dignes d'intérêt. Les corridors qui offrent une collection d'expériences recherchées par un public cible sont connus sous le nom d'**itinéraires inoubliables**.

Initiative n° 8 : Soutenir l'expertise en matière de développement de destinations pour le secteur

Une partie de notre rôle d'intendants des destinations consiste à faciliter le réseautage et la mise en commun de connaissances parmi les professionnels spécialisés en développement des destinations à l'échelle nationale. Nous fournirons des ressources, des recherches, des outils, des conseils et du contenu spécialisé pour soutenir, orienter et influencer les activités de développement des destinations dans tout le pays.

En encourageant les partenariats et le dialogue entre les destinations et les intervenants, nous aiderons les destinations à harmoniser leurs efforts de développement économique avec des objectifs régionaux, nationaux et internationaux plus vastes à les associer à des débouchés touristiques.

Initiative n° 9 : Appuyer l'élaboration de politiques et de programmes visant à améliorer l'accès au capital et aux investissements

Nous contribuerons à stimuler l'investissement dans le tourisme pour soutenir le développement de destinations et d'expériences nouvelles et existantes.

Puisqu'il est primordial d'accroître les investissements dans le secteur, nous collaborerons avec des entités financières, des associations de l'industrie et les gouvernements pour sensibiliser aux défis financiers uniques auxquels sont confrontées les entreprises touristiques. Nous travaillerons avec tous les ordres de gouvernement à l'amélioration des politiques en faveur de l'entrepreneuriat et de l'attraction d'investissements dans le secteur.

Nous collaborerons également avec des organismes touristiques régionaux, des associations de l'industrie, des organisations spécialisées dans l'investissement et d'autres intervenants afin de cerner des occasions d'investissement et de les faire connaître dans l'ensemble du pays. En sensibilisant aux possibilités qui s'inscrivent dans une stratégie de développement des destinations, nous encouragerons et favoriserons les investissements canadiens et étrangers.

Pilier stratégique : Renseignements collectifs

Il n'y a pas de bonne décision sans information, c'est pourquoi nous utilisons des données, des renseignements et des analyses pour orienter tout ce que nous entreprenons. Nous sommes ainsi plus efficaces et en mesure de fournir de précieuses ressources informationnelles à nos partenaires, à l'industrie, aux innovateurs, aux investisseurs et aux

gouvernements. Devenir un organisme axé sur les renseignements nous rend plus compétents en matière de marketing et de développement des destinations, mais améliore aussi notre responsabilité envers la population canadienne.

Les renseignements collectifs renforcent notre compétitivité à l'échelle mondiale, non seulement parce qu'ils informent nos responsables politiques, mais aussi parce qu'ils éclairent nos propres décisions sur le terrain. Les données sur les communautés du pays orientent les investisseurs potentiels et permettent de suivre l'opinion et l'appui de la population locale à l'égard du tourisme. De nouvelles données centrées sur les consommateurs nous permettent de mieux comprendre les invités que nous ciblons et les données sur l'offre touristique révèlent quant à elles les occasions de croissance à saisir.

Initiative n° 10 : Conduire des analyses pour façonner les stratégies sectorielles et appuyer les responsables politiques

Afin d'aider le secteur à s'adapter, à se développer et à devenir plus compétitif à l'échelle mondiale, nous nous appuyerons sur des données qui nous permettront de prendre des décisions plus judicieuses, de consolider les initiatives stratégiques et d'améliorer les efforts de communication. Grâce à des méthodes telles que la modélisation prédictive, l'apprentissage automatique profond et la visualisation des données, nous dégagerons des renseignements exploitables et des perspectives d'avenir qui nous mettront en mesure de prodiguer des conseils sur la compétitivité mondiale, d'élaborer des stratégies fondées sur des données probantes, de nous adapter aux nouvelles dynamiques des marchés et de rester résilients face aux perturbations à venir.

Initiative n° 11 : Mener des analyses avec des renseignements de premier ordre sur le tourisme

La puissance exponentielle de l'IA générative et des grands modèles de langage changera fondamentalement la façon dont nous, en tant que secteur, exploitons les renseignements. Destination Canada est bien placée pour tirer pleinement parti de ce potentiel pour l'industrie grâce aux bases établies dans le Consortium de données touristiques canadiennes. De concert avec nos partenaires canadiens d'Étoile du Nord, nous déployons l'IA pour réimaginer nos stratégies de mise en marché, améliorer l'expérience des voyageurs de bout en bout et redéfinir la notion de réussite dans notre secteur. En recourant à l'IA de manière stratégique, nous visons à établir de nouvelles normes pour l'industrie et à maintenir le Canada parmi les meilleurs sur la scène mondiale.

Au moyen de partenariats en matière de données intégrées, nous nous efforçons de faire du Consortium de données la bibliothèque de données touristiques la plus utile et la plus intuitive du Canada pour les acteurs publics et privés; il s'agit de notre clé de voûte pour stimuler l'innovation et renforcer la compétitivité au sein de l'industrie. Nous cherchons à comprendre ce qui incite les gens à visiter une destination, ce qui influence leurs choix de voyage et comment ils se comportent en tant que consommateurs. Mieux comprendre la demande nous aide à créer des campagnes de marketing ciblées et personnalisées, à stimuler l'engagement de la clientèle et à maximiser le rendement du capital investi.

Le **Consortium de données touristiques canadiennes** est une plateforme nationale pour les données, la recherche et le leadership éclairé. Véritable source d'avantages concurrentiels pour l'économie de l'accueil au Canada, il s'agit d'une nouvelle façon pour l'industrie, les communautés et les gouvernements d'accéder à des renseignements fiables et exploitables et de favoriser la collaboration. Il fait office de ressource centralisée tout en garantissant un accès décentralisé extrêmement simple à utiliser. Fait important, les innovateurs peuvent se servir de cette puissante source de données pour créer de nouvelles applications pour le secteur du tourisme.

L'outil des **paysages touristiques** exploite la puissance des systèmes d'information géographique pour fournir des renseignements localisés sur l'ensemble des atouts touristiques aux quatre coins du Canada. Il cible les occasions d'investissement et évalue les expériences des voyageurs sur le terrain ainsi que les possibilités d'amélioration afin de renforcer l'économie de l'accueil.

Parallèlement, nous mesurons la dynamique de l'offre dans une région, notamment en matière d'hébergement, d'expériences, de main-d'œuvre, d'accès aux transports et de capacité, afin de cerner les forces et les faiblesses des destinations au Canada. Cela contribue à mettre en évidence les points à améliorer et à déterminer les priorités relatives au développement et à l'investissement.

Initiative n° 12 : Stimuler l'innovation dans le domaine de la mesure et du suivi du rendement touristique

Tournés vers une croissance transformatrice, nous sommes à l'avant-garde des approches novatrices permettant de mesurer les retombées du tourisme, et ce n'est que la première étape de notre démarche. Grâce au déploiement de nouveaux outils et cadres de mesure, nous fournirons aux partenaires de l'industrie et à tous les ordres de gouvernement des renseignements en temps réel et des analyses avancées sur le rendement et les retombées des initiatives touristiques. Cette approche avant-gardiste garantit que nous répondons non seulement aux besoins en constante évolution des acteurs locaux, mais que nous établissons également de nouvelles normes dans le domaine des pratiques de mesure du tourisme à l'échelle internationale.

ANNEXES

ANNEXE A : LETTRE DE MANDAT DE LA MINISTRE

Ministre du Tourisme et ministre responsable
de l'Agence de développement économique
du Canada pour les régions du Québec



Minister of Tourism and Minister responsible
for the Economic Development Agency of
Canada for the Regions of Quebec

le 5 decembre 2024

L'honorable Liza Frulla, C.P., C.M., O.Q.
Présidente
Conseil d'administration
Destination Canada
1045, rue Howe, bureau 800
Vancouver (Colombie-Britannique) V6Z 2A9

liza.frulla@ithq.qc.ca

Bonjour,

À titre de ministre responsable de Destination Canada (DC), je vous écris pour vous fournir une lettre relative à l'Énoncé des priorités et des responsabilités. Cette lettre définit les priorités du gouvernement du Canada pour guider DC alors que vous élaborez la stratégie d'entreprise et le plan opérationnel de la période de planification à venir.

En tant que ministre du Tourisme, mon objectif primordial est de soutenir et de développer le secteur touristique canadien et d'en faire un leader mondial en me concentrant sur les priorités du secteur établies dans le cadre de la Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme (SFCT) qui a été adoptée en 2023 :

- investir dans les atouts touristiques;
- profiter des loisirs et du plein air;
- établir des partenariats pour développer le tourisme autochtone;
- attirer davantage d'événements internationaux;
- améliorer la coordination avec un conseil ministériel fédéral.

...2

Canada

J'aimerais remercier DC pour tout le travail accompli et tout le chemin parcouru depuis la pandémie de COVID-19. Collectivement, nous avons réussi à redonner au secteur touristique canadien le potentiel de croissance qui lui revient. En juillet 2024, le Canada accueillait près de 11,3 millions de touristes internationaux, ce qui est 10,4 % plus élevé que la même période (de janvier à juillet) en 2023. De plus, en date du deuxième trimestre, le PIB du tourisme en 2024 avait atteint 18,9 milliards de dollars, ce qui représentait une augmentation de 4,5 % par rapport à la même période en 2023.

En particulier, je tiens à souligner le travail accompli par DC pour attirer des événements d'affaires, des conférences, des congrès et des réunions, un pilier clé de la SFCT et une de mes priorités en tant que ministre du Tourisme. En attirant des réunions d'affaires et des événements comme ceux-ci, le Canada sera concurrentiel sur le marché mondial. Le Fonds d'attraction de congrès internationaux (FACI) établi grâce au financement offert par le gouvernement fédéral dans le cadre du budget de 2023 a obtenu de nombreuses victoires précoces importantes pour le Canada et illustre comment le Canada peut être plus concurrentiel sur la scène internationale avec une approche d'Équipe Canada.

J'aimerais également féliciter DC pour son travail continu en vue d'élaborer une stratégie visant à accroître la compétitivité du secteur touristique. Je suis convaincue que votre stratégie, *Tourisme 2030 : Un monde de possibilités*, inspirera les intervenants et intervenantes du secteur du tourisme.

Comme DC élabore son plan d'entreprise pour la période de 2025 à 2029, un des résultats escomptés des activités commerciales de DC est une harmonisation accrue parmi les partenaires du secteur touristique afin de maximiser le nombre de visiteurs et visiteuses et la croissance économique en tourisme. Je demande que les éléments suivants soient pris en considération lors de la définition de l'orientation stratégique et des activités commerciales qui figureront dans le plan.

Créer des conditions gagnantes pour le secteur du tourisme canadien

Il est important que le secteur touristique puisse se positionner favorablement sur un marché mondialisé, afin que nous gardions notre compétitivité. Pour ce faire, des conditions gagnantes doivent être réunies, notamment une main-d'œuvre formée et disponible. À cette fin, je demande à DC de faire ce qui suit :

- poursuivre sa collaboration avec les partenaires de marketing par l'entremise du partenariat « Étoile du Nord » afin d'harmoniser pleinement les investissements et les activités de marketing et d'assurer une vision et une compréhension communes du marché touristique canadien fondées sur des connaissances et des analyses;

...3

- travailler avec les partenaires en marketing de destination pour tirer parti de l'élan positif du FACI. Je demande que DC examine les possibilités d'accroître ses efforts pour attirer des événements, des congrès et des réunions d'affaires, afin d'améliorer la position concurrentielle du Canada en tant que chef de file mondial pour les événements, les congrès et les réunions d'affaires. Je demande également à DC de procéder à un examen des retombées de son programme d'attraction d'événements internationaux, en collaboration avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), afin de s'assurer que les avantages désirés de cette initiative sont reflétés au sein de l'économie canadienne;
- tirer parti de sa position de rassembleur et continuer à s'engager auprès des partenaires, tels que les partenaires de marketing provinciaux et territoriaux, en particulier l'Alberta à la suite des feux de forêt de Jasper, les agences de développement régional et les autres partenaires du secteur du tourisme, et à tirer parti de leurs points de vue, pour atteindre des objectifs communs et de livrer les meilleurs avantages qui soient pour le secteur du tourisme et la population canadienne;
- continuer son travail d'engagement avec les administrations aéroportuaires, les compagnies aériennes et d'autres partenaires afin de rendre les offres touristiques canadiennes accessibles à un plus grand public;
- poursuivre l'engagement continu avec des partenaires comme RH Tourisme Canada afin de cerner les défis liés à la main-d'œuvre qui ont une incidence sur la compétitivité du secteur du tourisme du Canada;
- soutenir les travaux du Conseil ministériel pour le tourisme à mesure que nous travaillons ensemble pour nous attaquer aux enjeux, tels que l'impact des changements climatiques, l'accès aux destinations et la main-d'œuvre. Je m'appuierai sur les points de vue des principaux intervenants et principales intervenantes lorsque je travaillerai avec mes collègues du Cabinet à l'élaboration d'une solution pangouvernementale pour relever les principaux défis auxquels le secteur du tourisme est confronté.

Promouvoir le développement du tourisme autochtone et la réconciliation économique

Depuis 2015, le gouvernement fédéral a fait de la réconciliation avec les communautés autochtones une priorité absolue. Le secteur du tourisme fait également partie de la solution pour faire progresser la réconciliation économique avec les peuples autochtones. En tant que ministre du Tourisme, je suis passionnée par le rôle que le Canada peut jouer pour donner l'exemple

...4

en appuyant la croissance du tourisme autochtone par l'augmentation de la capacité des propriétaires d'entreprises touristiques autochtones et par le développement de produits. Pour soutenir la croissance du tourisme autochtone et la réconciliation économique, DC devrait :

- poursuivre son partenariat avec l'Association touristique autochtone du Canada et d'autres partenaires au besoin pour mettre en évidence les offres touristiques autochtones du Canada sur les principaux marchés internationaux;
- collaborer avec les collectivités autochtones pour s'assurer que le Programme stratégique des corridors touristiques comprend des expériences touristiques autochtones authentiques et qu'il reflète les besoins et les voix de ces collectivités;
- fournir à ISDE des informations que DC reçoit des partenaires autochtones sur la façon dont des progrès en matière de tourisme autochtone peuvent être réalisés dans le contexte des efforts de réconciliation, y compris une attention particulière visant à garantir que toute la diversité des communautés autochtones à travers le pays puisse bénéficier de l'expertise de DC.

Continuer à développer l'expertise en veille économique dans le secteur du tourisme

Si nous voulons que le secteur touristique canadien tire profit de tout son potentiel, nous devons être en mesure de saisir son comportement et prédire son évolution. Il est aussi primordial que des données fiables soient disponibles afin de planifier adéquatement les besoins de l'industrie, afin que les conditions de croissance soient réunies. Les données sont la clé pour prendre des décisions éclairées.

Pour faire progresser le développement de la veille économique dans le secteur du tourisme, je demande à DC de faire ce qui suit :

- continuer à fournir des renseignements essentiels pour soutenir les entreprises et les partenaires du secteur du tourisme, y compris à l'aide d'études de marché et de recherches sur les principales tendances du secteur, et communiquer des données et des analyses par l'intermédiaire du Consortium de données touristiques canadiennes afin de permettre l'amélioration de la prise de décisions;
- travailler avec les partenaires, y compris des partenaires autochtones, pour élargir le partage des données au moyen du Consortium de données touristiques canadiennes;

- faire progresser l'élaboration de mesures de durabilité pour le secteur du tourisme canadien. Cela devrait s'appuyer sur les travaux que DC a entrepris avec l'Organisation mondiale du tourisme dans le but de mettre au point un cadre statistique mondial permettant de mesurer la durabilité du tourisme.

Promouvoir la diversité et l'inclusion dans la main-d'œuvre du secteur du tourisme au Canada

Le secteur du tourisme du Canada est particulièrement inclusif en ce qui a trait à sa main-d'œuvre. En 2023, les femmes et les jeunes représentaient des pourcentages plus élevés au sein de la main-d'œuvre du secteur touristique que parmi la main-d'œuvre générale. De plus, pour la même année, on compte dans ce secteur plus de propriétaires majoritaires d'entreprises touristiques s'identifiant comme des femmes, des Canadiennes ou Canadiens racisés, ou des personnes nouvellement arrivées au Canada, que dans les autres secteurs. Pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans le secteur du tourisme, je demande à DC de faire ce qui suit :

- servir d'exemple pour les entreprises du secteur touristique relativement à la recherche d'équité, de diversité et d'inclusion. Cela comprend la poursuite de l'engagement de DC à l'égard de la diversité de ses effectifs, et de veiller à ce que, dans les processus de nomination, elle continue de tenir compte des facteurs de diversité, en particulier en ce qui concerne les postes de direction de l'équipe. En tant que société d'État, DC devrait favoriser l'inclusion d'un large éventail de voix et d'opinions dans la gouvernance et dans la prise de décisions, y compris celles des groupes en quête d'équité comme les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les Canadiennes et Canadiens racisés.

Le rôle de DC est fondamental dans la promotion du Canada comme destination touristique de premier choix à travers le monde. La population canadienne peut être rassurée que DC continue son rôle de premier plan dans l'épanouissement et du rayonnement du secteur touristique partout au pays.

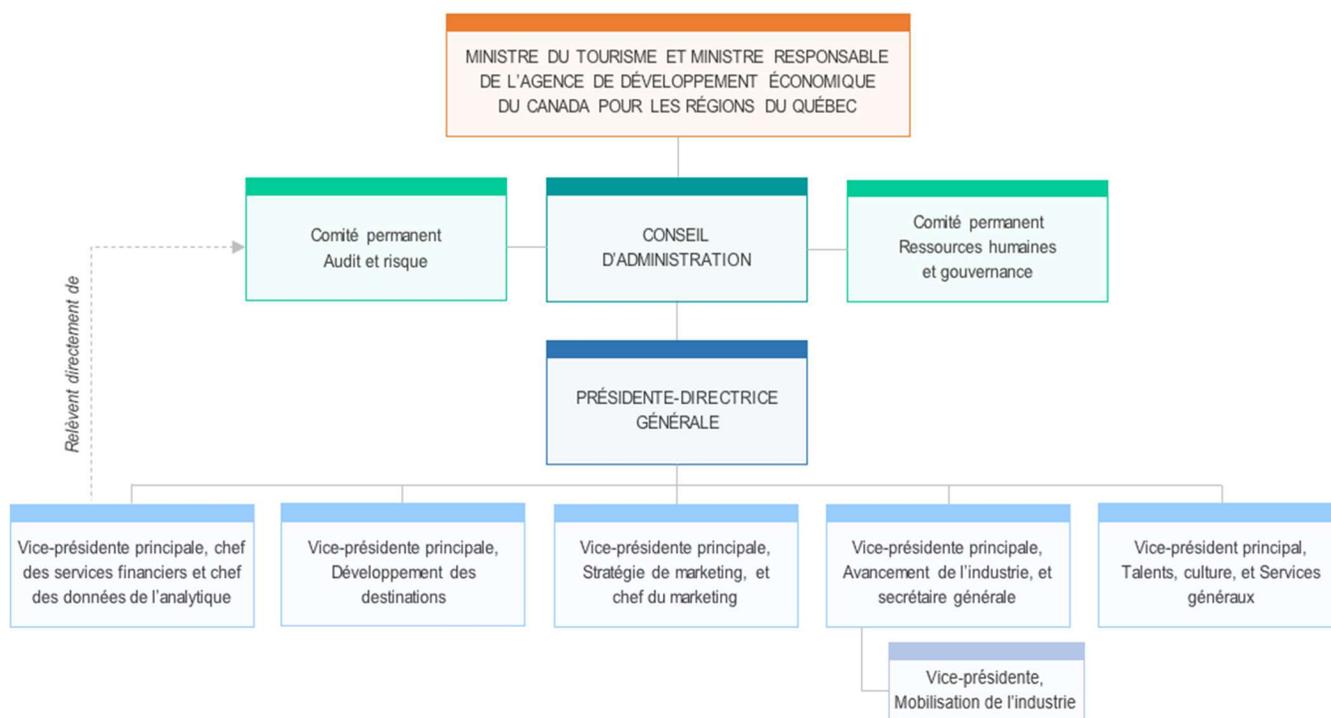
Je me réjouis que notre collaboration continue alors que nous travaillons à la mise sur pied d'un secteur touristique plus résilient, puisque les moyens de subsistance de tant de Canadiennes et de Canadiens en dépendent.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.



L'honorable Soraya Martinez Ferrada, C.P., députée

ANNEXE B : STRUCTURE DE GOUVERNANCE



Conseil d'administration

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

- Établir les objectifs et la stratégie de l'organisme;
- Surveiller le rendement général de l'organisme et en évaluer les résultats;
- Veiller à une gestion efficace des risques stratégiques;
- Assurer une surveillance financière;
- Faire un suivi du rendement de la présidente-directrice générale ou du président-directeur général (PDG);
- Encadrer la planification de la relève de la ou du PDG;

- Vérifier et approuver les grandes décisions touchant l'organisme.

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

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

Le conseil s'est réuni cinq fois en 2023, et le taux moyen de participation aux réunions était de 96 %.

Composition

Au 1^{er} octobre 2024



**L'honorable Liza Frulla,
C.P., C.M., O.Q.**

Présidente du
conseil d'administration
Sutton (Qc)

Mandat : 6 août 2021 –
5 août 2026



Marsha Walden

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

Mandat : 24 août 2020 –
23 août 2025



Sony Perron (membre d'office)

Sous-ministre/président de
l'Agence de développement
économique du Canada pour
les régions du Québec, et
sous-ministre du
Développement économique
Ottawa (Ont.)



Julie Canning

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

Mandat : 1^{er} février 2018 –
22 juin 2026



Stan Cook

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

Mandat : 1^{er} février 2018 –
9 février 2028



Randy Garfield

Ancien président,
Walt Disney Travel
Stratford (Ont.)

Mandat : 12 avril 2017 –
1^{er} mars 2028



Brenda Holder

Propriétaire, Mahikan Trails, et
présidente du conseil
d'administration, Indigenous
Tourism Alberta
Clearwater County (Alb.)

Mandat : 23 juin 2022 –
22 juin 2026



Benjamin Ryan

Directeur commercial, Air North
Whitehorse (Yn)

Mandat : 23 juin 2022 –
22 juin 2026



Natalie Thiesen

Vice-présidente, Tourisme,
Développement économique
Winnipeg (Tourism Winnipeg)
Winnipeg (Man.)

Mandat : 23 juin 2022 –
22 juin 2026



Andrew Torriani

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

Mandat : 19 juin 2019 –
9 février 2028

Comités permanents du conseil d'administration

Le comité de ressources humaines et de gouvernance conseille et soutient les membres du conseil d'administration dans l'application des principes de gouvernance et contribue à trouver des candidatures potentielles aux postes d'administrateur. De plus, le comité revoit les objectifs annuels de la ou du PDG ainsi que les règles, politiques, plans et processus de Destination Canada en matière de ressources humaines, notamment le plan de relève et les régimes de rémunération et d'avantages sociaux, et il formule des conseils dans ces dossiers.

Le comité de ressources humaines et de gouvernance s'est réuni quatre fois en 2023, et le taux moyen de participation aux réunions était de 92 %.

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

Le comité d'audit et du risque s'est réuni quatre fois en 2023, et le taux moyen de participation aux réunions était de 83 %.

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

Équipe de direction

La ou le PDG rend des comptes au conseil d'administration, et est responsable des activités courantes. La haute direction joue un rôle vital dans le leadership stratégique, travaillant de près avec le conseil pour établir des objectifs, concevoir des stratégies, mettre en œuvre des actions et mesurer le rendement.

Il revient aussi à l'équipe de direction de recommander au conseil des priorités stratégiques, de cerner les risques organisationnels et de gérer l'ensemble complexe de ressources intellectuelles, financières et techniques de Destination Canada.

Composition de l'équipe de direction

Au 1^{er} octobre 2024



Marsha Walden

Présidente-directrice générale



Gracen Chungath

Vice-présidente principale,
Développement des destinations



Meaghan Ferrigno

Vice-présidente principale, chef
des services financiers, et chef
des données et de l'analytique



Gloria Loree

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



Richard Gagnon

Vice-président principal,
Talents et culture, et Services
généraux



Caroline Séguin

Vice-présidente principale,
Avancement de l'industrie, et
secrétaire générale



Maureen Riley

Vice-présidente,
Mobilisation de l'industrie

ANNEXE C : RÉSULTATS PLANIFIÉS

Destination Canada a pour objectif de soutenir la croissance d'un secteur touristique dynamique et d'atteindre 160 milliards de dollars de recettes d'ici 2030 tout en jetant les bases d'une meilleure résilience. Une nouvelle trajectoire axée sur la transformation implique une nouvelle façon de mesurer les progrès qui est en phase avec chaque pilier stratégique.

En outre, les résultats planifiés présentés ci-dessous sont fondés sur le total des crédits parlementaires, soit le financement de base auquel s'ajoute un financement ponctuel pour attirer des congrès, des conférences et des événements d'envergure internationale au Canada. Le financement supplémentaire est intégré aux crédits parlementaires de base de sorte à former un investissement collectif permettant d'atteindre nos objectifs. À ce titre, le rendement sera présenté sous forme de résultats regroupés.

Enfin, certains objectifs, tels que les recettes touristiques attribuables à Destination Canada, tiennent compte des retombées pluriannuelles attendues des activités de marketing, même après l'épuisement du financement ponctuel associé à l'activité.

	RÉSULTAT et INDICATEUR CLÉ DE RENDEMENT (ICR)	OBJECTIF À COURT TERME (2025)	OBJECTIF À MOYEN TERME (2026-2027)	OBJECTIF À LONG TERME (2028 et après)	SOURCE DE DONNÉES/MÉTHODE
GÉNÉRAL	Les recettes touristiques attribuables à Destination Canada ont augmenté <i>ICR : recettes touristiques attribuables à Destination Canada</i>	2025 : 1,87 milliard de dollars	2025-2027 : 6,37 milliards de dollars	2025-2028 : 8,74 milliards de dollars	Évaluation interne des retombées fondée sur l'attribution de la modélisation du mix média, des activités des professionnels des voyages et des activités de vente liées aux événements d'affaires
AVANCEMENT DU SECTEUR	La compétitivité du Canada à l'échelle internationale s'est accrue <i>ICR : classement du Canada en matière de compétitivité</i>	Mise en place de groupes de travail chargés de formuler des recommandations relatives aux sept leviers de compétitivité	Avancées notables dans la mise en œuvre des principales recommandations relatives à la compétitivité au sein de l'industrie et du gouvernement	Le classement du Canada pour les sept leviers de compétitivité définis s'améliore à partir de 2023	Suivi interne
LEADERSHIP DE LA MARQUE	Le Canada est envisagé (considération) et recommandé comme destination de voyage d'agrément <i>ICR : considération et recommandation du Canada comme destination de voyage d'agrément</i>	Le Canada occupe au minimum la troisième place dans quatre de nos neuf marchés cibles par rapport aux destinations concurrentes (taux de recommandation)	Le Canada occupe au minimum la troisième place dans six de nos neuf marchés cibles par rapport aux destinations concurrentes (taux de recommandation)	Le Canada figure parmi les trois principales destinations envisagées (considération) et recommandées par les publics cibles dans nos marchés	DestinationIndex de YouGov

LEADERSHIP DE LA MARQUE (suite)	<p>Les événements d'affaires internationaux sont réservés au sein de l'industrie pour les années à venir</p> <p><i>ICR : valeur des événements d'affaires réservés</i></p>	2025 : 2,30 milliards de dollars	2027 : 2,76 milliards de dollars	2028 : 3,02 milliards de dollars	Rapports de Destination Canada sur le rythme de progression des réservations au sein de l'industrie (tous les mois)
DÉVELOPPEMENT DES DESTINATIONS	<p>Les corridors touristiques de Destination Canada attirent des investissements</p> <p><i>ICR : attraction des investissements</i></p>	Les stratégies de corridors et les activités de Destination Canada permettent de recenser des occasions d'investissement d'une valeur de 132 millions de dollars	5 % des occasions d'investissement recensées grâce aux stratégies de corridor et aux activités de Destination Canada se concrétisent par un financement	Les conseils de Destination Canada favorisent une hausse annuelle de 4 % des investissements canadiens et étrangers dans le secteur du tourisme	Suivi interne
RENSEIGNEMENTS COLLECTIFS	<p>Le Canada met à profit de précieux renseignements sur le tourisme pour surpasser ses concurrents</p> <p><i>ICR : fréquentation moyenne du site, taux de fidélisation, satisfaction des intervenants</i></p>	Nombre moyen de visites mensuelles du Consortium de données (fréquentation moyenne du site) en hausse de 20 % par rapport à la base de référence de 2024	90 % des partenaires abonnés au Consortium de données conservent leur abonnement d'une année sur l'autre (taux de fidélisation)	<p>Pourcentage des intervenants qui jugent le Consortium de données important ou très important pour la prise de décisions d'affaires chaque année (satisfaction des intervenants)</p> <p><i>Les objectifs seront fixés en 2025 selon les données de référence de 2024</i></p>	Suivi interne
PARTENARIATS	<p>Les partenaires participent à des programmes internationaux</p> <p><i>ICR : co-investissement des partenaires</i></p>	37,5 millions de dollars*	37,5 millions de dollars par an*	37,5 millions de dollars par an*	Suivi interne
<p>* Correspond à la décision de financement pour Destination Canada dans le budget de 2017 qui stipulait qu'un montant de 37,5 millions de dollars en activités de marketing à l'étranger devait s'accompagner de co-investissements équivalents des partenaires dans un ratio de 1:1.</p>					

ANNEXE D : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Situation financière

Destination Canada aborde un tournant alors que nous sortons de la phase de reprise pour nous tourner vers un avenir transformateur, conformément à notre stratégie 2030, en vue de rendre au Canada sa place parmi les destinations mondiales de premier plan. Notre plan financier repose sur quatre piliers stratégiques – l'avancement du secteur, le leadership de la marque, le développement des destinations et les renseignements collectifs – axés sur la croissance durable et la compétitivité à l'échelle mondiale. L'agilité est toujours essentielle pour nous donner les moyens de nous adapter rapidement et de renforcer l'économie touristique canadienne.

Notre stratégie 2030 ne peut aboutir que grâce à la collaboration, à l'adaptation et à l'innovation dans l'ensemble du secteur. La nouvelle unité opérationnelle Avancement du secteur nous permettra de tirer parti de l'expertise de l'industrie, d'établir des partenariats avec les gouvernements et d'ouvrir de nouvelles avenues en vue d'améliorer le rendement à l'échelle mondiale. Forts des réalisations de 2024, nous intensifierons la collaboration dans le cadre d'initiatives névralgiques en matière de marketing, de développement des destinations, et de renseignements et d'analytique.

Nous entendons gagner en efficacité et utiliser des technologies telles que l'IA pour atteindre nos objectifs en matière de ratio des charges de fonctionnement, en veillant à ce que les crédits parlementaires soient affectés aux programmes principaux afin d'en maximiser les résultats.

Le plan d'entreprise 2025-2029 tient compte des crédits parlementaires de base de 96,2 millions de dollars par année, de la diminution progressive amorcée en 2024 pour recentrer les dépenses gouvernementales (avec des réductions de 3,2 millions de dollars d'ici 2026) et du financement ponctuel de 50 millions de dollars prévu au budget de 2023 afin d'attirer au pays des congrès, des conférences et des événements d'envergure internationale.

Le budget de 2023 a affecté 50 millions de dollars supplémentaires sur trois exercices (2023-2024 à 2025-2026), qui ont servi à créer le Fonds d'attraction des congrès internationaux (FACI). Le FACI offre une occasion unique de renforcer le secteur des événements d'affaires du Canada, d'améliorer notre compétitivité à l'échelle mondiale et de produire des retombées économiques et socioculturelles durables pour la population canadienne.

Les crédits parlementaires ont totalisé 106,4 millions de dollars en 2023; ils devraient atteindre 123,3 millions de dollars en 2024 et 121,8 millions de dollars en 2025, avant de diminuer à 105,8 millions de dollars en 2026. De 2027 à 2029, les crédits seront stabilisés à 94,2 millions de dollars par an.

Hypothèses principales

Les états financiers et les budgets de fonctionnement et d'immobilisations reposent sur les hypothèses suivantes² :

- Des crédits parlementaires de base de 96,2 millions de dollars par an;
- Un financement ponctuel de 50 millions de dollars sur trois exercices gouvernementaux se terminant en 2026 prévu au budget de 2023 afin d'attirer au pays des congrès, des conférences et des événements d'envergure internationale, ci-après nommé FACI;
- Une diminution progressive des crédits parlementaires de 2024 à 2029 dans le cadre de l'initiative de recentrage des dépenses gouvernementales, de sorte que les crédits de base diminueront pour se chiffrer à 94,2 millions de dollars à partir de 2027;
- Le processus de négociation de la convention collective est prévu pour 2025, car la convention collective triennale actuelle arrivera à échéance en juin 2025;
- Les exigences de financement des régimes de retraite sont basées sur les plus récentes évaluations.

² Si ces hypothèses venaient à évoluer, les projections pour les périodes de planification pourraient s'en trouver altérées.

Dans les états financiers et budgets qui suivent, nous utilisons la dénomination sociale de notre organisme, à savoir « Commission canadienne du tourisme ».

État de la situation financière

Pour les exercices se terminant le 31 décembre, de 2023 à 2029

(en milliers de dollars canadiens)

	Chiffres réels 31 déc. 2023	Chiffres estimés 31 déc. 2024	Chiffres prévus 31 déc. 2025	Chiffres prévus 31 déc. 2026	Chiffres prévus 31 déc. 2027	Chiffres prévus 31 déc. 2028	Chiffres prévus 31 déc. 2029
Actifs financiers							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 745	16 802	14 985	13 178	12 207	12 124	12 043
Créances							
Partenaires	500	848	840	840	840	840	840
Gouvernement du Canada	1 448	850	850	850	700	700	700
Autres – Crédit d'agence	205	-	-	-	-	-	-
Autres	6	6	6	6	6	6	6
Actif au titre des prestations constituées	2 172	2 172	2 172	2 172	2 172	2 172	2 172
Placements de portefeuille	994	1 033	1 063	1 096	1 130	1 163	1 197
	<u>11 070</u>	<u>21 711</u>	<u>19 916</u>	<u>18 142</u>	<u>17 056</u>	<u>17 005</u>	<u>16 958</u>
Passifs							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	16 281	11 011	12 427	10 703	9 663	9 658	9 651
Rémunération des employés	2 439	2 587	2 647	2 727	2 809	2 893	2 980
Gouvernement du Canada	807	807	807	807	807	807	807
Passif au titre des prestations constituées	2 330	2 250	2 200	2 150	2 100	2 050	2 000
Produits reportés	384	669	281	281	281	281	281
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail	188	89	392	314	235	156	78
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	112	112	112	112	112	112	112
	<u>22 541</u>	<u>17 525</u>	<u>18 867</u>	<u>17 094</u>	<u>16 007</u>	<u>15 957</u>	<u>15 909</u>
Actifs financiers nets	<u>(11 471)</u>	<u>4 186</u>	<u>1 049</u>	<u>1 048</u>	<u>1 049</u>	<u>1 048</u>	<u>1 049</u>
Actifs non financiers							
Charges payées d'avance	2 653	1 676	1 676	1 676	1 676	1 676	1 676
Immobilisations corporelles	931	655	607	488	340	250	237
	<u>3 584</u>	<u>2 330</u>	<u>2 283</u>	<u>2 164</u>	<u>2 016</u>	<u>1 926</u>	<u>1 913</u>
Excédent accumulé	<u>(7 887)</u>	<u>6 516</u>	<u>3 332</u>	<u>3 212</u>	<u>3 065</u>	<u>2 974</u>	<u>2 962</u>

Remarque : Le passif financier net de 11,471 millions de dollars en 2023 est dû à un versement initié en 2023 et reçu après la fin de l'exercice, le 4 janvier 2024.

La situation financière globale demeurera relativement stable pour la période de planification 2025-2029. On constate toutefois un léger fléchissement de la trajectoire financière, notamment en raison du financement ponctuel du FACI prévu au budget de 2023, qui prendra fin en 2026, et de l'initiative de recentrage progressif des dépenses gouvernementales, dont les répercussions s'étendent sur six ans, de 2024 à 2029, mais surtout au cours des quatre dernières années. Les hypothèses retenues d'une année sur l'autre pour les opérations courantes restent cohérentes et alignées sur les directives budgétaires du gouvernement, les points saillants étant mentionnés ci-dessous.

Actifs

Les actifs financiers pour 2024 à 2026 sont plus élevés par rapport aux périodes de planification suivantes, principalement en raison du financement ponctuel et triennal du FACI prévu au budget de 2023. Les années suivantes se stabilisent avec la fin du financement ponctuel. Nous prévoyons une hausse des contributions des partenaires au cours de la période de planification du fait de l'harmonisation souhaitée pour stimuler collectivement la croissance transformatrice de l'industrie canadienne du tourisme.

Passifs

Parallèlement aux actifs, les passifs sont plus élevés de 2024 à 2026 par rapport aux périodes de planification suivantes, principalement en raison du financement ponctuel du FACI prévu au budget de 2023 et des initiatives névralgiques prévues en 2025, notamment le déploiement d'une feuille de route pour la cybersécurité. Les passifs sont stabilisés de 2027 à 2029 avec la reprise du cours normal des activités, le financement ponctuel du FACI prévu au budget de 2023 prenant fin en 2026. En règle générale, les fluctuations des passifs sont déterminées par le calendrier des comptes créditeurs liés aux fournisseurs, qui varient en fonction des activités de programme et des événements ponctuels.

Excédent accumulé

Nous prévoyons dépenser la totalité de nos crédits parlementaires et des contributions en espèces des partenaires au cours des cinq prochaines années, en plus de constater de légers déficits annuels. Ces déficits représentent l'amortissement des immobilisations corporelles, les éventuelles pertes actuarielles des régimes de retraite ainsi que des avantages incitatifs reportés relatifs au bail. La somme de ces charges et produits correspond au déficit total de l'exercice et est compensée par l'excédent accumulé des exercices précédents. En 2025, nous avons l'intention d'utiliser un peu plus de trois millions de dollars de l'excédent accumulé pour financer plusieurs projets ponctuels essentiels, ce qui produira un déficit accru de l'exercice cette année-là.

État des résultats

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)	Chiffres réels 2023	Chiffres estimés 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029
Produits							
Produits provenant de partenaires	8 753	12 115	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Produit d'intérêts	1 041	705	600	500	500	500	500
Autres	760	596	500	500	500	500	500
	10 554	13 415	13 100	13 000	13 000	13 000	13 000
Charges							
Marketing et ventes	114 824	94 646	107 600	88 982	77 132	76 856	76 572
Renseignements et analytique	14 870	13 583	13 693	13 381	13 393	13 402	13 411
Services généraux	10 999	11 102	9 093	8 788	9 018	9 193	9 373
Développement des destinations	3 824	2 571	2 915	2 888	2 914	2 940	2 968
Avancement du secteur ¹	-	-	4 522	4 657	4 721	4 787	4 855
Amortissement des immobilisations corporelles	373	446	260	221	190	132	55
	144 890	122 348	138 083	118 917	107 368	107 310	107 233
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(134 336)	(108 933)	(124 983)	(105 917)	(94 368)	(94 310)	(94 233)
Crédits parlementaires	106 423	123 328	121 798	105 798	94 220	94 220	94 220
Excédent (déficit) de fonctionnement	(27 913)	14 395	(3 185)	(119)	(148)	(90)	(13)
Excédent (déficit) de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	20 069	(7 844)	6 551	3 366	3 247	3 099	3 009
Excédent (déficit) de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	(7 844)	6 551	3 366	3 247	3 099	3 009	2 996
Ratio des charges de fonctionnement par rapport aux charges de marketing et de ventes²	8 %	10 %	9 %	10 %	12 %	12 %	13 %

¹ L'avancement du secteur fait son apparition en 2025, avec des fonds et des fonctions transférés du marketing et des ventes et des services généraux, afin de soutenir la mise en œuvre de notre stratégie 2030.

² Ce ratio est conforme à la directive du Secrétariat du Conseil du Trésor de 2013 selon laquelle Destination Canada doit maintenir à environ 15 % le ratio des charges de fonctionnement par rapport aux charges de marketing. Les charges de fonctionnement comprennent les dépenses liées aux services généraux et à une part de l'avancement du secteur (relations gouvernementales, communications institutionnelles et relations avec le conseil d'administration). Les charges de marketing et de ventes comprennent les dépenses liées au marketing et aux ventes, aux renseignements et à l'analytique, au développement des destinations et la part restante de l'avancement du secteur (mobilisation de l'industrie et partenariats).

Produits

Crédits parlementaires

Le financement principal de Destination Canada provient des crédits parlementaires du gouvernement du Canada, lesquels se chiffraient à 106,4 millions de dollars en 2023, en incluant le dernier versement du financement ponctuel de 100 millions de dollars prévu au budget de 2021 pour aider les visiteurs à découvrir le Canada. De 2024 à 2026, le financement augmentera principalement en raison du financement

ponctuel du FACI prévu au budget de 2023, qui prendra fin en 2026. Toutefois, cette hausse se verra réduite par l'initiative de recentrage progressif des dépenses gouvernementales de 2024 à 2026, après quoi le niveau de financement devrait être stabilisé jusqu'en 2029. Pour la période 2024-2029, nous recevrons deux sources de crédits :

- Un financement de base de 96,2 millions de dollars;
- Un financement supplémentaire de 50 millions de dollars de 2024 à 2026 (financement ponctuel du FACI prévu au budget de 2023).

Notre financement sera par ailleurs amputé de 15,6 millions de dollars conformément aux objectifs de recentrage des dépenses gouvernementales de 2024 à 2029.

(Le tableau *Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental* présente un rapprochement de l'exercice gouvernemental et de notre propre exercice, basé sur l'année civile.)

Contributions des partenaires

Afin de tirer le maximum de nos crédits parlementaires, nous concluons des partenariats avec des organismes dans le cadre de campagnes de marketing et de plateformes de données visant à stimuler l'industrie du tourisme. Nos partenariats avec des organismes de marketing provinciaux et territoriaux, des entreprises d'envergure locale, régionale et nationale, des organismes de marketing de destination, des entités médiatiques, des partenaires non traditionnels et des associations touristiques visent à stimuler collectivement la croissance transformatrice de notre secteur, conformément à notre stratégie 2030.

Nous sommes bien décidés à renforcer cette harmonisation entre les partenaires et à accroître leurs contributions, comme en témoigne la hausse estimée en 2024 consécutive au lancement réussi du Consortium de données touristiques canadiennes. Cet effort restera une priorité tout au long des prochaines périodes de planification.

Charges

Les charges sont accrues de 2023 à 2026, principalement en raison d'investissements plus conséquents dans les programmes soutenus par le financement ponctuel de 100 millions de dollars prévu au budget de 2021 (dernier versement en 2023) et par le financement ponctuel du FACI à hauteur de 50 millions de dollars prévu au budget de 2023 (dernier versement en 2026). De 2027 à 2029, le montant des charges se rapproche de celui des crédits parlementaires de base.

Sur l'ensemble des périodes de planification, le ratio des charges de fonctionnement par rapport aux charges de marketing devrait rester en deçà du plafond de 15 % imposé par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2013. Nous veillerons au respect de cette exigence tout au long du cycle de planification 2025-2029, y compris les années où les crédits seront ramenés à leur niveau de base.

Programmes

Des changements dans les crédits parlementaires annuels et les produits provenant des partenaires ont une incidence directe sur le niveau et les pourcentages des dépenses de programme. Nous composerons avec cette réalité au moyen d'une planification réfléchie et d'une réorientation stratégique au sein des environnements opérationnels.

Soucieux de renforcer la compétitivité et la mobilisation de l'industrie, l'unité opérationnelle Avancement du secteur verra le jour en 2025 : elle intégrera du personnel et des budgets précédemment affectés à d'autres fonctions. Cette unité a pour mandat de soutenir l'engagement du Canada en faveur du tourisme, d'améliorer la compétitivité du secteur et de renforcer les connaissances de celui-ci au sujet des pratiques régénératrices en matière de durabilité et des possibilités offertes par le tourisme autochtone, et ce, grâce aux liens que nous avons tissés avec notre industrie, les associations sectorielles, les PME qui offrent des expériences aux visiteurs et les destinations qui accueillent nos invités.

Services généraux

Les résultats prévus pour 2025 comprennent la mise en œuvre d'une formation et d'un perfectionnement des ressources humaines liés au déploiement de l'IA, le renforcement de la cybersécurité, l'amélioration des contrôles internes et l'optimisation des processus et des systèmes opérationnels pour gagner en efficacité. En outre, le processus de négociation de la convention collective est prévu pour 2025, car

la convention collective triennale actuelle arrivera à échéance. Pour ce qui est des autres périodes de planification courant jusqu'en 2029, les charges se stabiliseront, car aucun nouvel investissement important n'est prévu.

Amortissement

L'amortissement des immobilisations corporelles est la comptabilisation des immobilisations, dont les améliorations locatives, le matériel informatique et le mobilier de bureau, qui tient compte de leur valeur dans le temps à mesure de leur utilisation. Ces immobilisations sont amorties conformément à notre politique.

État des gains et pertes de réévaluation

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2023	Chiffres estimés 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice	(69)	(43)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)
Pertes non réalisées attribuables au cours du change	(43)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)
Montants reclassés dans l'état des résultats	69	43	35	35	35	35	35
Pertes de réévaluation nettes pour l'exercice	26	8	-	-	-	-	-
Pertes de réévaluation accumulées à la fin de l'exercice	(43)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)

État de la variation des actifs financiers nets

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)

	Chiffres réels 2023	Chiffres estimés 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029
Excédent (déficit) pour l'exercice	(27 913)	14 395	(3 185)	(119)	(148)	(90)	(13)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(549)	(170)	(212)	(102)	(42)	(42)	(42)
Amortissement des immobilisations corporelles	373	446	260	221	190	132	55
	<u>(176)</u>	<u>276</u>	<u>48</u>	<u>119</u>	<u>148</u>	<u>90</u>	<u>13</u>
Effet de la variation des autres actifs non financiers							
Diminution des charges payées d'avance	705	977	-	-	-	-	-
	<u>705</u>	<u>977</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Pertes de réévaluation nettes	26	8	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	(27 358)	15 657	(3 137)	-	-	-	-
Actifs financiers nets au début de l'exercice	15 887	(11 471)	4 186	1 049	1 049	1 049	1 049
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	<u>(11 471)</u>	<u>4 186</u>	<u>1 049</u>				

État des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2023	Chiffres estimés 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029
Activités de fonctionnement :							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	106 423	123 328	121 798	105 798	94 220	94 220	94 220
Partenaires	9 476	12 052	11 620	12 000	12 000	12 000	12 000
Autres	661	497	803	422	421	421	422
Intérêt	1 041	705	600	500	500	500	500
	<u>117 601</u>	<u>136 582</u>	<u>134 822</u>	<u>118 721</u>	<u>107 142</u>	<u>107 142</u>	<u>107 143</u>
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(119 774)	(105 691)	(116 248)	(99 658)	(86 682)	(85 156)	(84 497)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(18 827)	(19 632)	(20 148)	(20 733)	(21 354)	(21 993)	(22 651)
	<u>(21 000)</u>	<u>11 259</u>	<u>(1 574)</u>	<u>(1 671)</u>	<u>(894)</u>	<u>(7)</u>	<u>(5)</u>
Flux de trésorerie (affectés aux) provenant des activités de fonctionnement							
Activités d'investissement en immobilisations :							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(549)	(170)	(212)	(102)	(42)	(42)	(42)
Flux de trésorerie affectés aux activités	<u>(549)</u>	<u>(170)</u>	<u>(212)</u>	<u>(102)</u>	<u>(42)</u>	<u>(42)</u>	<u>(42)</u>
Activités de placement :							
(Acquisition) rachat de placements de portefeuille	(338)	(39)	(30)	(34)	(34)	(33)	(33)
Rachat de placements de portefeuille	195						
Flux de trésorerie (affectés aux) provenant des activités de placement	<u>(143)</u>	<u>(39)</u>	<u>(30)</u>	<u>(34)</u>	<u>(34)</u>	<u>(33)</u>	<u>(33)</u>
Pertes de réévaluation nettes pour l'exercice	26	8	-	-	-	-	
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice	<u>(21 666)</u>	<u>11 058</u>	<u>(1 816)</u>	<u>(1 806)</u>	<u>(969)</u>	<u>(82)</u>	<u>(80)</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	27 411	5 745	16 802	14 985	13 178	12 207	12 124
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	<u>5 745</u>	<u>16 802</u>	<u>14 985</u>	<u>13 178</u>	<u>12 207</u>	<u>12 124</u>	<u>12 043</u>

Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)

	Chiffres réels 2023	Chiffres estimés 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations							
Montants votés : exercice précédent							
Budget principal	156 160	111 153	115 968	115 029	94 220	94 220	94 220
Budget supplémentaire	66	11 509	-	-	-	-	-
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(121 579)	(71 776)	(72 442)	(78 272)	(69 041)	(69 041)	(69 041)
Montants constatés durant l'exercice en cours	34 647	50 886	43 525	36 757	25 179	25 179	25 179
Montants votés : exercice en cours							
Budget principal	111 153	115 968	115 029	94 220	94 220	94 220	94 220
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(39 377)	(43 525)	(36 757)	(25 179)	(25 179)	(25 179)	(25 179)
Montants constatés durant l'exercice en cours	71 776	72 442	78 272	69 041	69 041	69 041	69 041
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	106 423	123 328	121 798	105 798	94 220	94 220	94 220

Budget de fonctionnement

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2023	Chiffres prévus 2023	Écart	Chiffres estimés 2024	Chiffres prévus 2024	Écart	Chiffres prévus 2025
Contributions des partenaires	8 753	4 000	4 753	12 115	7 000	5 115	12 000
Produit d'intérêts	1 041	500	541	705	500	205	600
Autres	760	750	10	596	600	(4)	500
Coûts de fonctionnement :							
Marketing et ventes	114 824	111 456	3 368	94 646	88 096	6 550	107 600
Renseignements et analytique	14 870	14 439	431	13 583	11 673	1 910	13 693
Services généraux	11 097	10 987	110	11 200	10 547	653	9 093
Développement des destinations	3 824	4 312	(488)	2 571	2 800	(229)	2 915
Avancement du secteur	-	-	-	-	-	-	4 522
	144 615	141 194	3 421	122 000	113 116	8 884	137 823
Coût de fonctionnement net	(134 061)	(135 944)	1 883	(108 585)	(105 016)	(3 569)	(124 723)
Financé par :							
Crédits parlementaires	106 423	121 825	(15 402)	123 328	105 017	18 311	121 798
						-	
Excédent (déficit) net	(27 638)	(14 119)	(13 519)	14 743	1	14 742	(2 925)
Ajustements au titre de la comptabilité d'exercice	(275)	(249)	-	(348)	(182)	-	(260)
Excédent (déficit) net – comptabilité d'exercice	(27 913)	(14 368)	(13 545)	14 395	(182)	14 577	(3 185)

En 2024, Destination Canada a publié sa stratégie 2030 – dont l'avancement du secteur est un pilier essentiel –, qui met l'accent sur la compétitivité et la mobilisation de l'industrie ainsi que la collaboration entre ses différents acteurs. En 2025, les ressources et le financement existants ont été réaffectés pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie au moyen de ce pilier majeur.

En outre, nous avons instauré une dynamique solide qui donne envie aux partenaires de participer aux campagnes dans les marchés, aux événements d'affaires et aux initiatives dans le domaine de l'analytique. Nous prévoyons que cette dynamique se maintiendra en 2025 et au-delà puisque nous ne relâcherons pas nos efforts en ce sens.

Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2023	Chiffres estimés 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029
Immobilisations corporelles							
Améliorations locatives et désaffectation	-	50 000	25 000	-	-	-	-
Mobilier de bureau	317 000	25 000	87 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Matériel informatique et logiciels	232 000	95 000	100 000	95 000	35 000	35 000	35 000
Total	549 000	170 000	212 000	102 000	42 000	42 000	42 000

L'année 2023 comprenait des dépenses en immobilisations pour l'achat de matériel informatique et de logiciels afin que le personnel puisse travailler efficacement tant à domicile qu'au bureau dans le cadre de notre modèle de travail hybride ainsi que des investissements dans nos ressources à l'effigie de la marque utilisées lors de nos grands événements et salons professionnels.

En 2024 et 2025, nous prévoyons des dépenses de déménagement nécessaires à la poursuite de nos activités de base. Aucun autre investissement n'est prévu à l'heure actuelle pour les périodes à venir hormis les dépenses courantes.

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

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2023	Chiffres estimés 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029
Voyages							
Activités opérationnelles	4 778 587	4 944 547	4 498 695	3 479 092	3 479 092	3 479 092	3 479 092
Principaux intervenants	74 041	76 612	69 704	53 906	53 906	53 906	53 906
Gouvernance interne et formation	240 814	249 177	226 709	175 327	175 327	175 327	175 327
Accueil	1 050 714	1 087 205	989 171	764 981	764 981	764 981	764 981
Conférences	107 920	111 668	101 599	78 572	78 572	78 572	78 572
Total	6 252 076	6 469 210	5 885 878	4 551 878	4 551 878	4 551 878	4 551 878

Dans la lignée de notre rapport annuel 2023 qui comprenait la présentation des dépenses de voyage, d'accueil et de conférences conformément à la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* du Secrétariat du Conseil du Trésor, la présente section rend compte des dépenses réelles, estimées et prévues. Les dépenses engagées se rapportent à des activités qui appuient notre mandat de promouvoir les intérêts de l'industrie touristique au Canada et de présenter notre pays aux voyageurs étrangers comme une destination de choix.

Réduction des dépenses prévue dans le budget de 2023

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2023	Chiffres estimés 2024	Chiffres prévus 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029
Type de dépenses							
Fonctionnement	s. o.	894 000	1 868 000	3 202 000	3 202 000	3 202 000	3 202 000
Total	s. o.	894 000	1 868 000	3 202 000	3 202 000	3 202 000	3 202 000

L'initiative de recentrage des dépenses gouvernementales dans le budget de 2023 a principalement entraîné une réduction des déplacements et des activités d'accueil dans le secteur du marketing et une réduction du recours aux services professionnels dans les secteurs des affaires juridiques, des finances et des technologies de l'information. Nous atténuons l'incidence attendue des réductions de coûts en réévaluant tous les déplacements et événements d'accueil, afin que Destination Canada puisse se concentrer sur les événements présentant le meilleur rendement du capital investi et disposer d'un effectif suffisant et ayant les compétences nécessaires pour compenser la baisse du recours aux services professionnels.

Principales méthodes comptables

Les présents états financiers, dans lesquels nous utilisons la dénomination sociale de notre organisme, à savoir « Commission canadienne du tourisme », ont été préparés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP). Voici les principales méthodes comptables adoptées :

a) Crédits parlementaires

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

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

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

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

b) Contributions des partenaires

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

c) Autres produits

Les autres produits se composent de frais recouverts auprès de partenaires qui partagent des locaux avec la Commission, de 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 généraux. Les gains et pertes non réalisés sont présentés dans l'état des gains et pertes de réévaluation et dans l'état de la variation des actifs financiers nets. La Commission 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.

f) Placements de portefeuille

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

g) Charges payées d'avance

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

h) Immobilisations corporelles

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

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

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

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

i) Produits reportés

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

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 restauration des améliorations locatives de divers locaux loués. La Commission comptabilise des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations en raison de ses obligations contractuelles consistant à remettre les bureaux loués dans leur état original à la fin du bail. Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations sont évaluées à l'aide des flux de trésorerie futurs non actualisés, 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 et inscrit à titre de charge d'amortissement au poste Services généraux.

l) Avantages sociaux futurs

La Commission propose aux membres de son personnel des régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation 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 membres du personnel qui travaillent à l'extérieur du Canada. Les autres régimes d'avantages sociaux comprennent les indemnités de départ postérieures à l'emploi, de même que l'assurance maladie, l'assurance dentaire et l'assurance vie à la retraite ainsi que les congés de maladie non acquis. Les régimes de retraite à prestations déterminées prévoient des prestations calculées en fonction des années de service et des gains admissibles moyens à la retraite.

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

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

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

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

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimée du reste de la carrière active (DMERCA) du personnel actif. S'il ne reste plus d'employés actifs, les gains et les pertes actuariels sont entièrement amortis dans l'exercice suivant. Pour 2023, la DMERCA a été évaluée à 0 an (0 an en 2022) pour le régime de retraite supplémentaire de certains membres du personnel de la Commission (RRS), à 12,4 ans (12 ans en 2021) pour le régime de retraite du personnel de la Commission au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 0 an (0 an en 2022) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 14 ans (14 ans en 2022) pour les prestations de départ et à 14 ans (14 ans en 2022) pour les prestations de congé de maladie.

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

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

m) Instruments financiers

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

n) Incertitude d'évaluation

La préparation des états financiers conformément aux NCSP 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 membres du personnel et de l'actif au titre des prestations constituées, aux éventualités, aux charges à payer et aux produits provenant des partenaires. Une incertitude existe quant aux produits provenant des partenaires comptabilisés, car la direction peut ne pas être en mesure d'évaluer si toutes les obligations de rendement ont été respectées à la date des états financiers.

o) Opérations entre apparentés

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

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

p) Contributions en nature des partenaires

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

q) Opérations interentités

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

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

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

ANNEXE E : GESTION DU RISQUE

Survol

Contexte

Pour assurer une bonne gouvernance, nous examinons régulièrement les risques qui pourraient nuire à notre capacité de réaliser nos objectifs ainsi que les risques macro susceptibles de toucher l'ensemble du secteur du tourisme.

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

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

- Ateliers réguliers avec la haute direction pour déterminer les risques et les activités d'atténuation éventuelles et évaluer l'impact de chaque risque et la probabilité qu'il se manifeste;
- Discussions avec la haute direction afin de convenir du classement final des risques, des mesures d'atténuation et des catégories de risques (risques macro, risques pour l'industrie, risques stratégiques d'entreprise et risques opérationnels).

Approche et critères

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

- Nous évaluons notre **goût du risque** en fonction de la quantité et du type de risques que nous sommes prêts à accepter dans la poursuite de nos grands objectifs.
- Nous déterminons notre **tolérance au risque**, qui reflète notre goût du risque pour un risque en particulier.
- Nous avons élaboré une échelle à cinq niveaux pour **évaluer l'impact et la probabilité de nos risques stratégiques**. Les descriptions et les critères d'évaluation des risques sont présentés dans le tableau ci-après. Conformément aux pratiques exemplaires préconisées par notre conseiller externe, nous évaluons et signalons les risques sur la base du « risque résiduel » (c'est-à-dire après avoir pris en compte les activités d'atténuation). La communication du risque résiduel est jugée appropriée, compte tenu du niveau de compréhension de nos risques requis par nos intervenants internes et externes dans l'élaboration de nos objectifs stratégiques, de la maturité de

notre processus de gestion des risques d'entreprise et de la taille de notre organisme. Le risque inhérent est pris en compte dans l'élaboration de notre plan d'audit interne fondé sur les risques.

Surveillance des risques

Le processus officiel d'évaluation des risques est mené annuellement dans son intégralité. Toutefois, la direction examine l'évolution des risques et évalue les progrès des plans d'action d'atténuation tout au long de l'année, en principe chaque trimestre.

Destination Canada conserve un goût faible pour les risques financiers, juridiques, réglementaires et de gouvernance; l'organisme privilégie la conformité et une saine gestion financière. Nous acceptons des risques modérés dans nos activités et l'exécution de nos programmes afin de nous adapter aux changements et de tirer parti des tendances touristiques émergentes. Bien que nous ayons une tolérance élevée pour les risques macroéconomiques sur lesquels nous n'avons aucune prise, nous nous efforçons de tirer parti des occasions qui cadrent avec notre mandat consistant à renforcer le rôle que joue le tourisme dans la prospérité et le bien-être du Canada.

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

Lors de notre évaluation officielle des risques, nous utilisons l'échelle suivante à cinq niveaux pour évaluer l'impact des risques et la probabilité de leur survenance de manière résiduelle, après avoir pris en compte nos activités d'atténuation.

POIDS DE L'IMPACT	DESCRIPTION	DEGRÉ DE PROBABILITÉ	DESCRIPTION
Élevé	Le risque aurait un impact négatif de taille avec des conséquences importantes pour Destination Canada (p. ex. l'incapacité totale de fonctionner) et nos clients, les relations avec l'actionnaire ou les intervenants, le budget et les opérations financières, les opérations internes et l'apprentissage et la croissance.	Élevé	Il est quasiment certain que le risque se produise (90 % de probabilité ou plus). Il est possible que le risque se produise au cours des 12 prochains mois.
Plutôt élevé	Le risque aurait un impact négatif sur Destination Canada. Ses conséquences limiteraient notre capacité à fonctionner de manière efficace et efficiente.	Plutôt élevé	Il est probable que le risque se produise (moins de 90 % de probabilité). Il est possible que le risque se produise d'ici un à deux ans.
Moyen	Le risque aurait un impact négatif sur Destination Canada. Ses conséquences perturberaient notre capacité à fonctionner de manière efficace et efficiente.	Moyen	Il est raisonnablement possible que le risque se produise (60 % de probabilité ou plus). Il est possible que le risque se produise d'ici trois à cinq ans.
Plutôt faible	Le risque aurait un impact minime sur Destination Canada. Ses conséquences seraient mineures ou réparables.	Plutôt faible	Il est peu probable que le risque se produise (moins de 20 % de probabilité). Il est peu probable que le risque se produise d'ici cinq à dix ans.
Faible	Le risque aurait un impact négligeable sur Destination Canada.	Faible	Il est très peu probable que le risque se produise (moins de 10 % de probabilité). Il est très peu probable que le risque se produise d'ici dix ans ou au-delà.

Risques et réponses aux risques

Notre cadre de gestion des risques va au-delà des risques organisationnels et financiers habituels; il est premièrement fondé sur les risques macroéconomiques, puis sur les risques qui sont propres à l'industrie touristique. Cet ensemble d'information fournit une base solide pour cerner les risques stratégiques auxquels doit faire face notre organisme. Ces risques sont classés selon quatre catégories :

- Économique – Cette catégorie englobe les changements dans la conjoncture macroéconomique, comme les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, une conjoncture de récession ou d'inflation, la géopolitique et les grands événements mondiaux, qui pourraient entraîner des répercussions négatives sur les stratégies d'affaires, les activités et les investissements.
- Environnemental – Cette catégorie englobe les effets des changements climatiques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la durabilité de la chaîne d'approvisionnement.
- Social – Cette catégorie porte sur la gestion des aspects socioculturels tels que les relations de travail, la diversité et l'inclusion.
- Gouvernance – Cette catégorie porte sur le leadership, les contrôles internes et l'éthique pour encourager une meilleure responsabilisation et une transparence accrue.

Destination Canada évolue dans un paysage dynamique et en constante évolution. Celui-ci se caractérise par des changements rapides dans les marchés étrangers, une conjoncture économique imprévisible, des interdépendances complexes et des tendances en constante évolution. Pour relever ces défis et saisir les occasions qui se présentent dans le secteur du tourisme, notre équipe de direction, épaulée par le conseil d'administration, surveille continuellement l'environnement externe afin de déceler les risques susceptibles de se répercuter sur l'organisme.

La synthèse suivante met en évidence les principaux risques stratégiques d'entreprise et les réponses proactives que nous avons apportées dans le cadre de notre processus de gestion des risques d'entreprise en place. La surveillance et la mise à jour de ces risques se poursuivront tout au long de l'année. Le secteur touristique est complexe et soumis à des facteurs de risque macroéconomiques et pour l'industrie sur lesquels nous n'avons souvent aucune prise directe. Nous sommes déterminés à contribuer à l'atténuation de ces risques pour l'industrie et notre organisme en mettant à profit nos ressources et nos relations de manière stratégique. Nos priorités restent l'agilité et la résilience, de sorte que nous puissions nous adapter efficacement à l'évolution de facteurs externes. Malgré tous nos efforts et le déploiement fructueux de stratégies d'atténuation, nous reconnaissons que des facteurs externes peuvent encore engendrer des risques résiduels élevés.

Légende

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

Notre stratégie *Tourisme 2030 : un monde de possibilités* tracera la voie d'une croissance durable afin d'atteindre le plein potentiel économique de notre secteur et de générer jusqu'à 160 milliards de dollars en recettes annuelles d'ici 2030. Cependant, des risques économiques peuvent naître de facteurs qui nuisent à la capacité du Canada d'attirer des visiteurs, notamment les conflits mondiaux.

Synthèse globale : Il existe un risque que l'économie mondiale ainsi que les marchés où nous investissons soient confrontés à une incertitude accrue en raison de facteurs tels que l'instabilité économique, les perturbations commerciales et les changements politiques, autant de facteurs qui pourraient nuire aux voyages vers le Canada et à l'intérieur du pays. En outre, le Canada pourrait être confronté à la concurrence de pays étrangers disposant de ressources importantes et cherchant à attirer les voyageurs, tandis que sur le marché intérieur, Destination Canada et d'autres secteurs pourraient se disputer le même bassin limité de main-d'œuvre et d'investissements en capital. L'incertitude économique persistante et l'évolution de l'environnement géopolitique et politique créent une volatilité qui pourrait entraîner une baisse du nombre de visiteurs, des pertes économiques pour le secteur et des répercussions sur le mode de fonctionnement de Destination Canada.

Synthèse des mesures d'atténuation : Nous concentrons nos énergies à rehausser la compétitivité du secteur touristique canadien à l'échelle internationale. En collaboration avec nos partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux, nous avons axé nos initiatives sur sept grands thèmes pour synchroniser les activités, répartir efficacement les ressources et augmenter le rendement du capital investi. À l'aide de méthodes de recherche et d'analyse de données poussées, nous avons stratégiquement ciblé les débouchés les plus avantageux pour le Canada sur le marché mondial. Réagissant à l'évolution des conditions, nous avons adapté nos affectations budgétaires en conséquence. Nous avons en outre fourni à l'industrie des conseils sur les aspects fondamentaux de la compétitivité mondiale et la gestion des avancées technologiques, mis à sa disposition de précieuses ressources médiatiques, créé des occasions de vente et investi dans la recherche et l'analytique pour soutenir la prise de décisions stratégiques.

Les principaux risques que nous surveillons et atténuons sont les suivants :

- **Marchés touristiques étrangers**

Il existe un risque qu'une perturbation d'ordre géopolitique ou politique dans un grand marché source ait des répercussions disproportionnées sur le tourisme récepteur en raison de la concentration des visiteurs. Nous atténuerons ce risque en recourant à des outils de prévision et de modélisation économique de pointe pour ajuster la répartition entre les marchés et réagir rapidement à de telles perturbations en cours d'année.

- **Contraintes en matière de ressources**

Il existe un risque que nous ne disposions pas des ressources humaines ou financières nécessaires pour stimuler la croissance et la résilience à long terme de l'industrie, risque exacerbé par des pressions budgétaires persistantes (p. ex. inflation, réductions budgétaires). Nous atténuerons ce risque en mettant en œuvre notre stratégie visant à atteindre le plein potentiel économique de notre secteur et à générer entre 140 et 160 milliards de dollars en recettes annuelles d'ici 2030, en collaborant avec nos partenaires provinciaux, territoriaux et de marketing de destination, et en déployant des outils et des systèmes de productivité pour rehausser les capacités du personnel et des partenaires, parmi d'autres mesures.

- **Bouleversements technologiques**

Il existe un risque que Destination Canada et le secteur touristique ne soient pas préparés aux bouleversements technologiques, comme l'IA, dans les domaines du marketing et des opérations courantes, ce qui pourrait entraîner un déclin de la compétitivité mondiale du secteur touristique canadien. Nous atténuerons ce risque en collaborant avec des partenaires technologiques de premier plan de manière à lever les obstacles, à enrichir nos connaissances et à saisir les occasions d'implantation de ces technologies dans notre secteur, notamment en misant sur l'IA générative pour transformer nos stratégies de marketing et nos activités.

De plus, nous sommes confrontés à des risques financiers découlant de notre dépendance à l'égard des financements publics et des fluctuations des marchés mondiaux. L'un des principaux risques financiers que nous surveillons et atténuons est le suivant :

- **Inflation des dépenses médias**

La hausse des dépenses médias pourrait réduire l'efficacité et la portée de nos campagnes publicitaires. Nous atténuerons ce problème de concert avec notre agence médiatique afin d'optimiser notre portée et notre pouvoir d'achat, veillerons à l'efficacité des médias à l'aide de l'analytique de pointe et de l'IA, explorerons des pistes innovantes avec des partenaires mondiaux et aurons recours à la segmentation pour cibler nos invités à fort potentiel.



L'un des grands principes de notre stratégie est de soutenir une approche régénératrice de la croissance et du développement du tourisme. Cela signifie que la prospérité économique doit s'accompagner de l'intendance environnementale et de retombées socioculturelles. En encourageant les pratiques régénératrices, nous conserverons la confiance des visiteurs, protégerons les communautés locales et préserverons les trésors naturels et culturels qui caractérisent le tourisme dans notre pays.

Synthèse globale : Il existe un risque que nos activités, celles du secteur du tourisme et des voyages ainsi que le pays dans son ensemble soient mal perçus sur les plans de l'écoresponsabilité et de la durabilité environnementale. En outre, les effets des changements climatiques pourraient également influencer négativement la perception que les voyageurs ont des conditions de santé et de sécurité dans notre pays. Ces risques sont susceptibles d'entraîner une atteinte à la réputation, une perte de confiance de l'actionnaire ou une contraction du tourisme au Canada, ce qui aurait des répercussions négatives sur les ressources touristiques présentées.

Synthèse des mesures d'atténuation : Notre approche du développement des destinations met l'accent sur des principes ancrés dans le leadership des communautés locales, l'intendance environnementale et la durabilité économique. Cette stratégie a efficacement contribué à réduire les effets néfastes potentiels sur les lieux touristiques que nous soutenons. En collaboration avec nos partenaires, nous examinons les répercussions des changements climatiques sur le tourisme et élaborons un modèle d'intervention plus robuste en cas de catastrophe. Notre engagement en faveur de la durabilité s'incarne dans nos efforts pour réduire l'empreinte environnementale de nos activités et pour promouvoir les mesures de l'indice international de suivi du développement durable pour l'accueil d'événements d'affaires, où le Canada est le pays le plus représenté d'entre tous. De plus, nous avons fait des progrès considérables, en collaboration avec ONU Tourisme, dans l'amélioration des indicateurs de durabilité au sein du secteur touristique.

L'un des principaux risques que nous surveillons et atténuons est le suivant :

- **Changements climatiques**

Les effets des changements climatiques, tels que les feux de forêt et les inondations, pourraient nuire à l'attrait du Canada en tant que destination touristique et réduire notre capacité à accueillir les voyageurs pendant les périodes à risque élevé. Nous apporterons notre soutien à la réponse du secteur en cas de crise, maximiserons les retombées économiques du tourisme tout au long de l'année et travaillerons avec les compagnies aériennes et les partenaires de l'industrie pour encourager la dispersion saisonnière et régionale des visiteurs, renforçant ainsi la résilience face aux défis liés au climat.



La catégorie du risque social englobe nos initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, tant au niveau de l'organisme que du secteur. Ces enjeux couvrent les pratiques de travail, la réconciliation avec les peuples autochtones et notre capacité à évaluer la contribution du tourisme à la prospérité et au bien-être de la population canadienne. De plus, les risques sociaux couvrent le soutien public et politique au tourisme.

Synthèse globale : Il existe un risque que nos activités courantes et de promotion du tourisme ne tiennent pas compte de toutes les parties concernées et ne soient pas équitables à l'égard de toutes les personnes et communautés locales touchées. Il existe également un risque que les défis de ces dernières années en matière de charge de travail nuisent à la santé mentale de notre personnel.

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

L'un des principaux risques que nous surveillons et atténuons est le suivant :

- **Soutien public et politique**

Il existe un risque que nous ne parvenions pas à consolider efficacement les perceptions positives de la population canadienne à l'égard du tourisme, ce qui aurait pour effet d'affaiblir le soutien des communautés, de freiner l'adoption de politiques favorables et de gâcher les expériences vécues par les visiteurs. Nous atténuerons ce risque en cherchant à renforcer la fierté de la population canadienne à l'égard de ses communautés et son désir d'accueillir des visiteurs, en communiquant des avis de spécialistes en la matière et en créant un cadre politique propice à la prospérité du tourisme.



À titre de société d'État fédérale, nous mettons tout en œuvre pour respecter les normes les plus élevées en matière de gouvernance et de responsabilité, de manière à promouvoir efficacement le Canada en tant que destination de choix, tout en respectant l'ensemble des exigences légales et réglementaires en vigueur.

Synthèse globale : Il existe un risque que notre structure de gouvernance ne tienne pas compte de pratiques justes et équitables et que nos activités de gouvernance ne s'adaptent pas à l'évolution rapide du contexte commercial mondial, ce qui nuirait à l'efficacité, à l'efficience et à la conformité globales de l'organisme.

Synthèse des mesures d'atténuation : Nous avons élaboré des scénarios pour adapter notre stratégie et notre gouvernance selon les conditions qui prévaudront dans le secteur à l'avenir. Notre conseil d'administration, composé de dirigeantes et dirigeants expérimentés, guide les ajustements stratégiques en réponse aux changements rapides. Nous déterminons l'expertise nécessaire au sein du conseil d'administration pour soutenir les efforts de recrutement du gouvernement du Canada et pour refléter la diversité du pays, tout en offrant un perfectionnement professionnel continu aux membres du conseil. Grâce à une large consultation de l'industrie, nous avons élaboré une solide stratégie d'affaires, renforcé notre gestion des risques et mis en œuvre des politiques et des audits internes. En outre, nous avons évalué notre rendement et nos progrès et renforcé les contrôles en matière de technologies de l'information pour nous prémunir contre les risques actuels liés à la cybersécurité.

Les principaux risques que nous surveillons et atténuons sont les suivants :

- **Cybersécurité**

Il existe un risque que des cybermenaces croissantes nuisent à nos systèmes, entraînant d'éventuelles violations de données, une interruption des activités et une perte de confiance de la part des intervenants. Nous atténuons ce risque en disposant de répertoires de consultants en cybersécurité et en informatique afin de pouvoir traiter rapidement les incidents et de nous adapter aux changements législatifs. Nous renforcerons la cybersécurité en mettant en œuvre des protocoles robustes, en menant des contrôles réguliers et en formant le personnel à réagir en cas de menaces. Nous collaborerons également avec des partenaires des gouvernements et de l'industrie afin de rester à l'affût des nouvelles menaces et de garantir la sécurité des systèmes.

- **Supervision par un conseil d'administration bénévole**

Il existe un risque que Destination Canada peine à conserver un conseil d'administration dont l'engagement et les compétences sont sans faille, étant donné que les administrateurs indépendants, qui ne comptent pas leurs heures, ne sont pas rémunérés et doivent gérer auprès de leurs employeurs respectifs les conséquences de leur implication au sein du conseil. Les membres indépendants consacrent beaucoup de temps aux fonctions du conseil d'administration et des comités et représentent Destination Canada lors de divers événements de l'industrie. La concurrence est vive pour attirer des spécialistes de haut niveau possédant à la fois les qualifications nécessaires pour assurer une gouvernance solide et une bonne connaissance des affaires. Le conseil d'administration de Destination Canada présente une singularité parmi les sociétés d'État, en ce sens que le gouverneur en conseil n'a établi aucun jeton de présence pour les services fournis par les membres du conseil d'administration. Cette situation présente également un risque lié aux affaires publiques, car elle pourrait attirer une attention négative et aller à l'encontre de la volonté du gouvernement de promouvoir l'équité et l'inclusion. Il pourrait devenir plus difficile d'attirer et de conserver des membres du conseil possédant les qualifications et l'expérience requises. Nous nous efforcerons d'atténuer ce risque en instaurant un dialogue permanent entre la présidente ou le président du conseil d'administration et la ou le ministre.

ANNEXE F : RESPECT DE LA LOI ET DES POLITIQUES

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

Utilisation responsable de l'IA

Les outils d'IA générative offrent de nombreux avantages à la portée des organismes, et le gouvernement du Canada encourage les institutions fédérales à étudier les utilisations potentielles de ces outils pour soutenir et améliorer leurs activités tout en gérant efficacement les risques qui y sont associés. Les directives fédérales mettent en avant des principes pour utiliser les outils d'IA générative de manière responsable et proposent des réflexions générales et des pratiques exemplaires. Conformément à ces orientations, nous tirons parti des atouts de l'IA tout en veillant à ce que son utilisation soit sûre, éthique et conforme à nos objectifs stratégiques.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

Destination Canada s'engage à détecter et à lever les obstacles à l'emploi des personnes appartenant à des groupes désignés, conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. À cet égard, nous avons pris les mesures suivantes : recueillir des renseignements sur notre personnel et procéder à une analyse afin de déterminer le degré de sous-représentation des personnes appartenant aux groupes désignés; examiner nos systèmes, politiques et pratiques en matière d'emploi pour y déceler les obstacles à l'emploi; et préparer un plan d'équité en matière d'emploi qui précise les politiques, les pratiques, les objectifs et les mesures que nous prendrons pour remédier à la sous-représentation. Notre rapport de 2023 sur l'équité en matière d'emploi montre qu'au sein de notre personnel au Canada, les femmes représentent 77 % de l'effectif et les membres des minorités visibles, 36 %.

En outre, le gouvernement du Canada s'est engagé à sensibiliser les membres des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi aux écarts salariaux qu'ils subissent dans le cadre d'une initiative de transparence salariale. Pour soutenir cette initiative, Destination Canada communique depuis janvier 2021 des données sur les salaires afin de présenter des renseignements regroupés sur l'écart salarial. Ces données appuient l'effort concerté du gouvernement fédéral pour communiquer des données regroupées à l'échelle nationale afin d'informer le public et de responsabiliser les employeurs quant à leurs pratiques, tout en mettant en lumière et en encourageant ceux qui sont à l'avant-garde en matière de pratiques équitables.

Loi sur l'équité salariale

Atteindre l'équité salariale en milieu de travail sous réglementation fédérale est une étape essentielle pour combler l'écart salarial entre les sexes. Adoptée en 2021, la *Loi sur l'équité salariale* du gouvernement du Canada demande aux employeurs sous réglementation fédérale de mettre en œuvre de manière proactive l'équité salariale sur leur lieu de travail. Un jalon important de la loi est la création par les organismes d'un plan d'équité salariale. Destination Canada a formé un comité d'équité salariale chargé de préparer son plan d'équité salariale.

Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement

La *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement* est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024. En vertu de cette loi, toute institution gouvernementale qui produit, achète ou distribue des biens doit présenter un rapport annuel sur les mesures qu'elle prend pour prévenir et réduire le risque de travail forcé ou de travail des enfants dans ses processus d'approvisionnement. En mai 2024, nous avons remis notre rapport pour 2023 conformément à la loi.

En 2023, nous avons procédé à une révision systématique et détaillée de toutes nos politiques, y compris de notre Code de déontologie. Les agences qui œuvrent dans les marchés doivent se conformer à ce Code de déontologie et respecter les normes éthiques les plus strictes dans l'exécution de leurs contrats respectifs. Leur recours à des fournisseurs tiers est également limité. En outre, nos fournisseurs sont tenus de respecter systématiquement les lois fédérales et provinciales en vigueur, notamment la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*.

En 2024, nous avons entrepris de recenser les risques de travail forcé et de travail des enfants dans nos activités et nos chaînes d'approvisionnement, et nous veillerons à améliorer les processus opérationnels afin d'atténuer tout risque décelé. Par ailleurs, nous organiserons vers la fin de l'année une formation sur la loi afin de sensibiliser le personnel à la stratégie du gouvernement du Canada visant à lutter contre les pratiques d'exploitation et à les éradiquer des chaînes d'approvisionnement.

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

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* et le *Code canadien du travail* sont à la base de notre politique de prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail. Cette politique appuie notre engagement à offrir un milieu de travail positif dans lequel le respect et la dignité des membres de notre équipe sont assurés. Il est crucial que notre personnel se sente en sécurité et ne craigne pas de faire l'objet de harcèlement, de discrimination ou d'intimidation. En 2024, nous avons révisé et mis à jour notre politique conjointement avec le comité local de santé et de sécurité et avons offert une formation à l'ensemble du personnel.

Loi sur les conflits d'intérêts

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

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

Loi sur les langues officielles

Nous sommes déterminés à veiller à ce que nos activités soient conformes aux instruments de la politique fédérale en matière de langues officielles, notamment la *Loi sur les langues officielles*, le *Règlement sur les langues officielles – communications avec le public et prestation des services*, la *Politique sur les langues officielles* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les directives connexes.

Chaque année, nous remettons un rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor et à Patrimoine canadien sur le travail que nous menons pour nous conformer à nos obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Notre dernier rapport, remis en juin 2024, portait sur l'exercice gouvernemental 2023-2024.

Soucieux de respecter l'esprit de la *Loi sur les langues officielles* et de favoriser la dualité linguistique du Canada, nous avons procédé en 2024 à un examen de nos obligations en matière de langues officielles dans nos environnements d'affaires et opérationnels particuliers. Cette démarche nous a amenés à actualiser notre propre politique sur les langues officielles et à élaborer un Guide d'application pour aider notre personnel à mieux comprendre ses obligations en la matière. Ces deux mesures contribuent à favoriser une meilleure compréhension et un plus grand respect des langues officielles du Canada, et à renforcer l'égalité du statut du français et de l'anglais au Canada pour notre personnel, tout en assurant le respect des obligations imposées à Destination Canada en tant que société d'État.

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

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

Afin de moderniser la prestation de services et de simplifier le traitement des demandes, nous avons intégré le service de demande d'AIPRP en ligne du gouvernement du Canada au début de 2023. Cette plateforme numérique commune permet aux utilisateurs d'effectuer des demandes d'accès à l'information et de les soumettre à toutes les institutions assujetties à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* au moyen d'un site Web simple et centralisé.

Toujours en 2023, le gouvernement du Canada a émis une directive à l'intention des institutions gouvernementales concernées afin qu'elles fournissent systématiquement à la population canadienne des renseignements gouvernementaux complets, exacts et opportuns sous la forme de publications proactives. Chaque année, nous déposons au Parlement des rapports sur l'application de chacune de ces lois. Nos derniers rapports, remis en août 2024, portaient sur l'exercice gouvernemental 2023-2024; ils étaient conformes à la directive sur la publication proactive en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*.

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

Conformément à l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous avons reçu en 2015 des instructions nous demandant d'harmoniser nos politiques, lignes directrices et pratiques en matière de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor. Nous nous sommes pleinement conformés aux exigences de cette directive ainsi qu'à une mise à jour ultérieure de cette directive publiée en 2017 qui apporte des clarifications, donne davantage de souplesse opérationnelle et réduit la charge administrative des sociétés d'État.

Accords commerciaux

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

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

Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme

Lancée en juillet 2023, la stratégie du gouvernement du Canada intitulée *Canada 365 : accueillir le monde tous les jours – Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme* définit une vision visant à exploiter la puissance du tourisme pour générer une croissance économique dans les communautés de l'ensemble du pays et conduire le secteur au prochain niveau de succès international d'ici 2030. Elle instaure une approche active et intentionnelle du tourisme et met l'accent sur des actions pensées pour bâtir l'avenir.

La stratégie de Destination Canada, *Tourisme 2030 : un monde de possibilités*, est étroitement alignée sur la Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme et soutient les visées et priorités fédérales dans le cadre d'une foule de programmes et de partenariats que nous déployons au Canada et ailleurs dans le monde. Nous travaillons à la réalisation de l'objectif fédéral consistant à faire du Canada l'une des sept destinations les plus prisées au monde; nous établissons des partenariats pour développer le tourisme autochtone; nous avons mis sur pied un programme conçu pour attirer davantage d'événements internationaux; nous mettons l'accent sur les loisirs et le plein air dans notre marketing; nous contribuons à attirer des investissements dans les atouts touristiques; nous avons conçu une plateforme centralisée et ouverte à l'industrie contenant des données sur le tourisme; et nous aidons à renforcer la compétitivité économique de notre secteur en soutenant le travail du Conseil ministériel pour le tourisme, en collaboration avec le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique Canada.

Innovations en matière de gouvernement numérique

Le gouvernement du Canada fait activement progresser son programme d'innovations en matière de gouvernement numérique afin de moderniser et d'améliorer la prestation de services à la population canadienne. En phase avec cette priorité, Destination Canada adopte depuis longtemps des technologies innovantes et des approches fondées sur les données pour faire avancer la compétitivité du Canada sur le marché touristique mondial. Nous tirons parti de l'IA pour traiter et analyser de grandes quantités de données touristiques, notamment grâce au Consortium de données, afin de recueillir des renseignements plus précis sur les marchés et d'aider l'industrie à prendre des décisions. L'IA permet de mieux comprendre les préférences et les comportements des voyageurs, ce qui contribue à mettre au point des campagnes marketing très ciblées et particulièrement efficaces. En outre, l'IA a joué un rôle essentiel dans la simplification des flux de travail et l'amélioration du contrôle de la qualité. Elle a également renforcé notre capacité de prévision afin que nous puissions planifier et répartir les ressources à meilleur escient.

Cybersécurité

Ces dernières décennies, les organisations sont devenues de plus en plus dépendantes du monde numérique pour appuyer leurs programmes et leurs activités. Pour protéger l'information et les actifs et assurer la continuité des activités, il est

indispensable de renforcer en permanence les mesures de protection et les procédures qui détectent, neutralisent et préviennent les cybermenaces.

En mai 2024, le gouvernement du Canada a publié sa première stratégie intégrée de cybersécurité visant à lutter rapidement et efficacement contre les cybermenaces et à éliminer les vulnérabilités dans l'ensemble du patrimoine numérique du gouvernement. Dans le droit fil de cette stratégie, nous avons adopté un plan de cybersécurité qui trouve un équilibre entre les risques et les avantages, tout en accordant la priorité à la réputation et à l'optimisation des activités. Parmi les initiatives névralgiques, citons la simplification de nos systèmes informatiques, la réduction des charges administratives et l'amélioration de l'expérience utilisateur par la centralisation et l'adoption de l'infonuagique. Nous sommes en train de passer d'une architecture en étoile à une approche centrée sur les données, plus fiable, plus résiliente et plus normalisée. Notre plan prévoit également l'abandon progressif des systèmes existants au profit de solutions modernes et rentables afin d'améliorer les capacités de sécurité et la fiabilité du système.

Stratégie pour un gouvernement vert

Notre stratégie repose sur une approche régénératrice de la croissance touristique : agir pour préserver, améliorer et réparer notre environnement tout en procurant des avantages nets sur les plans économique et socioculturel. Dans cette optique, Destination Canada s'engage à favoriser la durabilité environnementale et à œuvrer en faveur d'une industrie du tourisme plus résiliente et soucieuse de l'environnement.

En phase avec la *Stratégie pour un gouvernement vert* du gouvernement du Canada, nous avons rejoint la communauté de pratique sur l'écologisation des sociétés d'État, adhéré au *Défi carboneutre* du gouvernement du Canada pour passer à une économie plus propre et prospère, et signé la Déclaration de Glasgow d'ONU Tourisme pour accélérer l'action climatique dans le tourisme. À l'appui de ces engagements, nous continuons à mesurer notre empreinte carbone dans le monde et travaillons à un plan d'action climatique afin de définir des mesures et des objectifs concrets qui contribueront à la décarbonisation. Nous continuons à renforcer la sensibilisation à la durabilité sur notre lieu de travail et avons mis en œuvre plusieurs pratiques visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre dans nos activités.

En outre, pour démontrer notre leadership, nous diffusons des pratiques exemplaires et des solutions au sein de l'industrie du tourisme afin d'encourager d'autres structures à opérer elles aussi des changements. Notre plan de durabilité pour les événements d'affaires vise l'amélioration des pratiques économiques, sociales et environnementales des événements d'affaires tenus au Canada dans une optique de durabilité. La durabilité devenant un critère important pour les personnes décisionnaires du secteur des événements, nous sommes fiers que 20 villes canadiennes mesurent désormais leurs progrès à l'aide de l'indice international de suivi du développement durable des destinations, ce qui fait du Canada le premier pays en la matière.

Information financière relative aux changements climatiques

Destination Canada adopte le cadre du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques en tant qu'élément essentiel de ses rapports institutionnels et de sa planification stratégique. En 2024, nous commencerons à présenter des rapports alignés sur les quatre piliers fondamentaux de ce cadre : gouvernance, stratégie, gestion des risques et mesures et objectifs; l'information sera incluse en annexe de notre rapport annuel. Les risques liés au climat sont pleinement intégrés dans notre cadre de gestion des risques d'entreprise, ce qui implique qu'ils sont recensés, évalués et

gérés en même temps que d'autres risques stratégiques afin de favoriser la résilience à long terme. Pour veiller à la solidité et à la pertinence de nos rapports, nous procédons à une analyse comparative et à une analyse des lacunes par rapport à des organismes comparables et à des pratiques exemplaires, ce qui nous permet de nous conformer aux normes et de jeter les bases d'une amélioration continue. Cette approche traduit notre engagement en faveur de la transparence, d'un tourisme durable et d'un leadership proactif pour gérer les risques climatiques et les perspectives qui façonnent l'avenir du secteur touristique.

Réconciliation

Le tourisme peut jouer un rôle important dans la réconciliation et offre une plateforme pour raconter l'histoire, mais surtout la vérité. Nous nous efforçons de mettre en valeur les intérêts et les points de vue autochtones dans nos récits et nos expériences touristiques, ouvrant ainsi la voie à une représentation inclusive et authentique du patrimoine culturel et des merveilles naturelles du Canada.

Nous avons renforcé notre engagement envers l'Association touristique autochtone du Canada et avons conclu un protocole d'entente à long terme qui contribuera à alimenter la croissance et la résilience des entreprises touristiques et des communautés autochtones du Canada, en plus de favoriser possiblement la réconciliation. En collaboration avec l'Association touristique autochtone du Canada et d'autres partenaires autochtones de premier plan, nous appuyons les efforts déployés pour renforcer les capacités et le marketing en vue de favoriser le secteur touristique autochtone ainsi que la prospérité et le bien-être des communautés autochtones dans l'ensemble du Canada.

Diversité et inclusion

Nous reconnaissons qu'un effectif et une équipe de direction diversifiés représentant une multiplicité de points de vue et de cultures favorisent l'innovation et augmentent l'engagement. La représentation des femmes en général, des femmes occupant un poste de cadre en particulier et des minorités visibles dans nos rangs dépasse celle de la fonction publique et les moyennes de la population générale. Si l'on se penche de près sur notre conseil d'administration, on constate qu'il est composé à 50 % de femmes. La représentation des femmes est encore plus grande au sein de notre équipe de direction, soit 86 %. Les minorités visibles occupent 29 % des postes de l'équipe de direction. En outre, des sondages anonymes réalisés auprès de notre personnel révèlent que 29 % des répondants sont bilingues dans les deux langues officielles du Canada, 12 % sont des personnes handicapées et 11 % font partie de la communauté 2ELGBTQI+.

Analyse comparative entre les sexes plus

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

En outre, sur le plan opérationnel, nous avons modernisé nos pratiques en matière de services généraux pour favoriser la diversité et l'inclusion. Nos pratiques relatives à l'approvisionnement prennent en compte dans l'évaluation des soumissionnaires leurs politiques ou déclarations en matière de diversité et d'inclusion. Nos pratiques de recrutement ont été modifiées pour tenir compte des points de vue des personnes candidates sur la diversité et l'inclusion afin de déterminer si celles-ci sont aptes à occuper un poste dans l'organisme et si elles sont en phase avec ses valeurs.