

DESTINATION CANADA

Résumé du plan d'entreprise 2026-2030

LE TOURISME, UN SECTEUR À FORTE CROISSANCE ET À RETOMBÉES RAPIDES

**Approuvé par le conseil d'administration de Destination Canada
le 8 octobre 2025.**

Approuvé par le Conseil du Trésor du Canada le 4 décembre 2025.

RECONNAISSANCE

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

TABLE DES MATIÈRES

4	La valeur des voyages et du tourisme
5	Sommaire
7	À propos de nous
7	Aspiration
7	Mandat
8	Profil de l'organisme
9	Contexte d'activité
9	À l'interne
11	À l'externe
13	Collaboration
14	Plan stratégique
14	Survol
14	Piliers stratégiques
24	Annexes
25	Lettre de mandat de la ministre
29	Structure de gouvernance
34	Résultats planifiés
37	États financiers et budgets
52	Gestion du risque
58	Respect de la loi et des politiques
60	Soutien des priorités et de l'orientation du gouvernement

LA VALEUR DES VOYAGES ET DU TOURISME

Le tourisme est un moteur économique.

Le secteur des voyages et du tourisme du Canada stimule l'ensemble de l'économie. En tant que l'un des plus grands moteurs économiques du pays, le secteur génère chaque année 130 milliards de dollars de recettes, contribue au produit intérieur brut (PIB) à hauteur de plus de 50 milliards de dollars et représente une activité économique totale de plus de 250 milliards de dollars. Il soutient plus de 265 000 entreprises et contribue à la qualité de vie de plus de 5 000 communautés au pays. Avec plus de 350 millions de dollars de recettes chaque jour, le secteur des voyages et du tourisme génère également plus de 30 milliards de dollars par an de recettes fiscales directes, tous ordres de gouvernement confondus.

Un emploi sur dix au Canada dépend du tourisme. Tout le monde y trouve son compte, que ce soit pour un premier emploi ou pour une carrière bien rémunérée à long terme : pilotes, sommelières, artisans, voyageurs, analystes de données, gestionnaires des ventes internationales, ingénieurs en bâtiment, conservatrices de parcs et bien d'autres encore.

Le secteur des voyages et du tourisme est le deuxième secteur d'exportation de services en importance au Canada. Lorsque les voyageurs étrangers dépensent de l'argent pour des biens et des expériences au Canada, on parle d'« exportation », laquelle a représenté plus de 30 milliards de dollars l'an dernier. Ces recettes d'exportation sont une nouvelle source de prospérité pour le Canada, car elles créent plus de valeur pour les économies locales que la réinjection des dépenses intérieures. Cela se traduit par davantage d'entreprises florissantes, d'emplois, de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble.

SOMMAIRE

Le secteur touristique du Canada se trouve à un tournant décisif. Alors que la concurrence s'intensifie à l'échelle mondiale et que les comportements des voyageurs évoluent dans le sillage de changements technologiques, politiques et économiques majeurs, l'économie du tourisme se distingue comme l'une des perspectives de croissance stratégiques du pays. Puisque le marché international des voyages est promis à une croissance supérieure à celle des économies canadienne et mondiale dans les années à venir, c'est le moment d'agir. Le Canada connaît un regain d'intérêt sur la scène internationale, grâce à ses paysages spectaculaires, à ses cultures dynamiques, à ses expériences autochtones et à une marque fondée sur des valeurs qui trouve un écho auprès des voyageurs du monde entier.

Notre présence dans neuf marchés étrangers prioritaires, dont cinq pays du G7, vient renforcer nos capacités en matière de données et d'analytique et nous fournit de l'information précieuse en temps réel sur l'évolution de la demande, les tendances dans les marchés et la dynamique concurrentielle. Ces marchés constituent la majeure partie des recettes touristiques du Canada à l'étranger, et notre approche « Équipe Canada » permet la mise en œuvre d'une stratégie de marketing unifiée, éclairée et percutante. Des voyages d'agrément aux événements d'affaires, nous mobilisons le tourisme comme une passerelle vers des résultats étendus, avec pour effet de générer des échanges commerciaux, des investissements et des innovations dans les secteurs à forte croissance du Canada.

La stratégie 2030 de Destination Canada est déjà bien engagée et porte ses fruits. Depuis que nous sommes passés de la phase de reprise après la pandémie à un plan de croissance axé sur l'avenir, nous avons réalisé des progrès significatifs dans nos quatre piliers stratégiques : le leadership de la marque, l'avancement du secteur, le développement des destinations et les renseignements collectifs. Ces piliers stimulent une demande résiliente, favorisent les investissements, renforcent l'offre

concurrentielle et consolident l'infrastructure de données nécessaire à une réussite à long terme. En 2024, nos efforts ont produit des retombées économiques directes de près de 1,9 milliard de dollars, soutenu plus de 11 000 emplois et généré des recettes fiscales fédérales de 223 millions de dollars. Ces résultats ne se résument pas à des retombées importantes : ils constituent des investissements immédiats dans la résilience et la prospérité des régions canadiennes.

Tandis que le contexte mondial ne cesse d'évoluer – en raison de bouleversements géopolitiques, de l'incertitude économique et de l'émergence de technologies comme l'intelligence artificielle (IA) qui transforment les comportements des consommateurs –, Destination Canada redouble d'efforts dans le cadre de sa stratégie à long terme. Nous intensifions nos efforts en matière d'innovation, renforçons notre infrastructure de renseignements et nous alignons sur les priorités nationales afin de veiller à ce que le tourisme joue un rôle central dans l'avenir économique, culturel et environnemental du Canada. Le tourisme stimule les entreprises locales, donne des moyens d'action aux entrepreneurs et favorise la croissance dans les

Des retombées plus larges

Destination Canada rend compte des retombées économiques directement attribuables à ses efforts. Cependant, une évaluation indépendante menée par un tiers confirme que notre influence réelle est encore plus grande. Si l'on tient compte de l'ensemble des retombées économiques – directes, indirectes et induites –, les répercussions sont considérables. La somme de 1,6 milliard de dollars de dépenses des visiteurs découlant de nos activités en 2023 a plus que doublé à mesure qu'elle circulait dans l'économie, générant un rendement du capital investi de 24:1. Cette analyse élargie vient renforcer la valeur économique considérable du tourisme et sa précieuse contribution aux communautés partout au Canada.

communautés urbaines, rurales et isolées. Cette dynamique survient dans un contexte de véritables impératifs économiques et offre au Canada l'occasion de se tailler une plus grande part de la demande mondiale et de la traduire en valeur économique et sociale durable.

Le présent plan d'entreprise décrit comment nous allons accélérer la mise en œuvre de nos quatre piliers stratégiques interdépendants afin de présenter le Canada comme l'une des principales destinations touristiques mondiales d'ici 2030 et de générer des recettes touristiques annuelles de 160 milliards de dollars. Grâce à des stratégies appropriées, le Canada est bien placé pour tirer parti de cette dynamique et consolider sa position de chef de file mondial du tourisme.

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 des Femmes et de l'Égalité des genres et secrétaire d'État (Petites Entreprises et Tourisme). Notre organisme a été créé en 2001 par la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et a pour objectifs 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} juillet 2025, nous employions 144 personnes dans le monde, y compris en Chine, au Japon et au Royaume-Uni.

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 2026 seront de 111,8 millions de dollars, ce qui inclut un montant supplémentaire de 11,6 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 2024](#).

CONTEXTE D'ACTIVITÉ

À l'interne

Agilité de l'organisme

Destination Canada évolue dans un environnement complexe et en constante évolution qui exige de la flexibilité, de l'innovation et une vision stratégique. À l'interne, nous avons instauré une culture fondée sur la collaboration, la curiosité et l'amélioration continue. Notre organisme continue d'attirer et de retenir des talents exceptionnels grâce à une proposition de valeur convaincante pour les membres du personnel, qui appuie un mandat national important, offre des conditions de travail hybrides et flexibles, privilégie le bien-être et favorise l'épanouissement professionnel dans un marché dynamique et concurrentiel. Ces attributs ont contribué à faire de Destination Canada un milieu de travail agile et tourné vers l'avenir, capable d'évoluer en fonction des besoins du secteur dans lequel nous œuvrons.

Outils modernes et équipes armées pour l'avenir

Au moment où nous entrons dans la phase suivante de notre transformation, nous nous attachons de plus en plus à devenir un organisme axé sur les données et les renseignements. Cette évolution s'appuie sur l'intégration stratégique de l'IA et de l'automatisation dans plusieurs fonctions internes, notamment le recrutement et la gestion des ressources humaines, l'approvisionnement, la traduction et le suivi du rendement des membres du personnel. Au cours des prochaines années, nous continuerons à généraliser l'utilisation d'outils propulsés par l'IA afin d'améliorer les prévisions internes, d'optimiser la répartition des ressources et de simplifier les flux de travail. Ces technologies permettent à nos équipes de se concentrer sur des tâches stratégiques à forte valeur ajoutée, tout en facilitant la prise de décisions plus rapides et fondées sur des données probantes.

Afin de tirer pleinement parti des avantages de ces outils, nous investissons également dans la préparation numérique de notre personnel. Au cours des prochaines années, celui-ci recevra une formation approfondie sur l'utilisation responsable et éthique de l'IA dans un marché mondial hautement concurrentiel et l'accent sera mis en particulier sur l'aide à la décision et l'optimisation du contenu. Dans le même temps, nous offrirons des occasions de perfectionnement en vue de parfaire la maîtrise des données, de renforcer les compétences en matière de communication narrative analytique et d'améliorer l'intégration des renseignements dans la conception des programmes et la planification de l'organisme.

Sur le plan opérationnel, nous continuons à moderniser nos systèmes internes afin de gagner en transparence, en efficacité et en convivialité. Nous avons entrepris de simplifier les processus d'approvisionnement, de gestion des contrats et d'examen juridique en nous appuyant sur les améliorations apportées précédemment à la production de rapports de dépenses et au suivi des flux de travail. Nous évaluons en outre de nouveaux outils et plateformes permettant une gestion de projet encore plus intégrée et une collaboration pluridisciplinaire.

Académie de l'IA

Au cœur de la transformation mentionnée ci-dessus se trouve l'investissement dans les personnes, dans les compétences et dans la gouvernance responsable. L'Académie de l'IA est notre propulseur interne visant à développer la maîtrise de l'IA au sein de Destination Canada, l'objectif étant que cette technologie soit non seulement intégrée dans les systèmes, mais également adoptée par les équipes et à tous les postes.

Grâce à l'Académie de l'IA, nous renforçons les capacités essentielles en matière d'IA qui permettent l'innovation à grande échelle, accélèrent son adoption et transforment le savoir en leviers d'action. Nous stimulons une culture d'expérimentation et d'apprentissage et offrons au personnel une formation pratique, des cadres éthiques et des outils communs pour mettre efficacement en œuvre l'IA dans les tâches quotidiennes.

L'Académie de l'IA repose sur des principes directeurs visant à garantir une utilisation responsable, éthique et cohérente. Ces principes font la part belle à la confiance, à la responsabilisation et à la sécurité et ils nous aident à montrer l'exemple en matière d'utilisation des technologies émergentes dans le secteur public.

En renforçant les capacités à l'interne et en intégrant des pratiques responsables, l'Académie de l'IA favorise l'innovation à grande échelle et permet de transformer le potentiel en résultats concrets et mesurables, ce qui permet à notre stratégie en matière d'IA d'influer non seulement sur notre organisme, mais aussi sur l'ensemble du secteur touristique.

Relations de travail collaboratives

Les relations positives et constructives que Destination Canada entretient avec ses membres du personnel syndiqués demeurent un pilier de notre environnement interne. En 2025, nous entamerons un nouveau cycle de négociations de la convention collective. Ces discussions se dérouleront dans un climat de respect mutuel et de volonté commune. Nous entendons parvenir à un accord qui favorise une rémunération équitable, tient compte des besoins des membres du personnel et s'aligne sur nos objectifs stratégiques et opérationnels. À l'approche de ce processus, nous continuerons de privilégier la communication ouverte, la transparence et la collaboration avec nos partenaires syndicaux.

Excellence opérationnelle reconnue

Notre capacité à remplir notre mandat est également étayée par une gouvernance solide et une surveillance externe. Ainsi, le Bureau du vérificateur général du Canada a mené un examen spécial de Destination Canada en 2023-2024 et a conclu que nos activités sont menées de manière efficace; le rapport d'examen spécial ne contenait aucune recommandation d'amélioration. Cela traduit la solidité de nos mécanismes de contrôles internes, de nos cadres de gestion du rendement, de nos pratiques de gestion des risques et de notre engagement envers l'excellence dans le secteur public. À l'avenir, nous continuerons de privilégier un environnement interne axé sur l'innovation, la responsabilisation et l'adaptabilité, ce qui nous permettra d'être bien placés pour répondre aux exigences d'un secteur en pleine évolution et à la croissance rapide et d'offrir des avantages à la population canadienne sur le long terme.

À l'externe

État de la demande et de la reprise

Les arrivées de touristes étrangers ont complètement repris en 2024 et se chiffrent à 1,5 milliard¹. Ce rebond s'explique par la demande refoulée des consommateurs, l'amélioration de la desserte aérienne et le retour de voyageurs en provenance de marchés cibles. Cela dit, le rythme de la reprise reste inégal d'une région à l'autre en raison des risques géopolitiques persistants, des pressions inflationnistes et de l'évolution des préférences des voyageurs.

Le secteur des voyages et du tourisme demeure l'un des secteurs les plus compétitifs et les plus dynamiques au monde. Il connaît une croissance supérieure à celle de l'ensemble de l'économie et, d'ici 2030, le secteur touristique canadien devrait lui aussi afficher une croissance supérieure à celle de l'ensemble de l'économie². Si des pays comme la France, l'Espagne et les États-Unis continuent de dominer le marché, le Canada gagne du terrain, en particulier auprès des voyageurs attirés par des destinations sûres, accueillantes et alignées sur leurs valeurs.

Dans son précédent plan d'entreprise, Destination Canada s'était fixé un objectif ambitieux pour le secteur, à savoir porter collectivement les recettes touristiques à 160 milliards de dollars d'ici 2030, contre 113 milliards en 2023 (selon les estimations de l'époque). Avec des recettes touristiques de près de 130 milliards de dollars en 2024, le secteur touristique canadien est sur la bonne voie et connaît une croissance deux fois plus rapide que l'économie dans son ensemble. Fait notable, le Canada s'impose comme la première solution de rechange pour les voyageurs qui remettent en question leur séjour aux États-Unis. Ce revirement s'explique par une forte baisse de l'opinion des voyageurs à l'égard des États-Unis conjuguée à une incertitude grandissante concernant la politique commerciale et les relations internationales américaines. L'imprévisibilité et la rapidité de ces changements créent des obstacles importants pour les États-Unis, tandis que la réputation du Canada atteint des sommets sans précédent, ce qui stimule les réservations et les arrivées internationales jusqu'aux saisons d'automne et d'hiver.

Cette opinion positive se traduit par une hausse de la fréquentation en provenance des marchés étrangers et une plus grande notoriété mondiale des paysages naturels, des cultures dynamiques et des expériences autochtones du Canada. Davantage de Canadiennes et de Canadiens optent pour le Canada, les voyageurs américains franchissent de plus en plus souvent la frontière et les voyageurs d'autres pays manifestent une préférence marquée pour le Canada, non seulement comme solution de rechange, mais aussi comme destination de premier choix. Le Canada vit un moment fort, qui lui donne un véritable élan pour rivaliser énergiquement avec la concurrence et se tailler une plus grande part de la demande mondiale.

Alignement sur le mandat fédéral

Le gouvernement du Canada a récemment défini un nouveau mandat qui comprend le renforcement du commerce, la diversification de l'économie et la gestion responsable des ressources publiques. Destination Canada aligne ses efforts sur ces priorités en veillant à ce que ses programmes et stratégies contribuent aux objectifs nationaux en matière de croissance commerciale, de diversification économique et de prospérité inclusive. Nous nous employons résolument à faire du tourisme canadien un levier de compétitivité internationale, de développement de nouveaux marchés et de retombées étendues pour les communautés, appuyant ainsi la stratégie économique du gouvernement.

¹ ONU Tourisme, *Baromètre du tourisme mondial*, vol. 23, numéro 3 (septembre 2025, extrait).

² Prévisions pour 2024, Destination Canada/Tourism Economics

Parallèlement, le gouvernement fédéral a lancé un examen exhaustif des dépenses afin de garantir une utilisation efficace et optimale des fonds publics. Nous sommes pleinement engagés à soutenir cette démarche et nous passons en revue nos activités en vue de privilégier celles à fort rendement et à retombées significatives. Forts de notre capacité éprouvée à générer un rendement du capital investi élevé, nous maintiendrons une gestion financière rigoureuse, alignerons nos ressources sur les priorités nationales et participerons aux efforts plus larges du gouvernement pour réduire les dépenses dans l'ensemble de ses activités tout en maximisant les retombées pour la population canadienne.

Tendances qui façonnent le tourisme et la stratégie de Destination Canada

À l'horizon 2030, trois grandes tendances mondiales apparaissent comme particulièrement déterminantes pour l'avenir du tourisme canadien. Il ne s'agit pas de modes passagères, mais plutôt de changements durables dans la structure des voyages internationaux, le comportement des consommateurs et la compétitivité des destinations. Ces tendances orientent directement la stratégie de Destination Canada pour les années à venir.

Remondialisation

Les habitudes de voyage à l'échelle mondiale évoluent à mesure que le monde s'éloigne d'un modèle économique unique et intégré pour s'orienter vers des systèmes plus régionalisés et influencés par la politique. Les routes commerciales, les flux de voyageurs et les partenariats internationaux se concentrent de plus en plus au sein de blocs régionaux, reflétant un réalignement plus large des alliances géopolitiques et des risques liés aux marchés. Pour le Canada, cette évolution nécessite de recentrer l'attention sur le renforcement de la desserte aérienne, la diversification des marchés et l'ancrage de sa présence dans les corridors touristiques stratégiques. Le maintien d'une demande à haut rendement et d'une croissance à long terme dépendra de la capacité à rester agile et visible au sein d'un réseau touristique mondial de plus en plus concurrentiel et fragmenté.

Concentration de la richesse

Alors que la demande mondiale en matière de voyages progresse, les dépenses discrétionnaires liées aux voyages se concentrent de plus en plus parmi les tranches de revenus les plus élevées. Ce phénomène a des répercussions sur tout, de la conception des expériences à la priorisation des marchés. Plutôt que de privilégier le volume, le Canada mise sur la valeur, c'est-à-dire sur des invités profondément investis qui effectuent des séjours plus longs, dépensent davantage, voyagent en dehors des périodes de pointe et cherchent à se rapprocher davantage des gens, des lieux et des valeurs. Étant donné que les contraintes de capacité nuisent au potentiel de croissance à long terme pendant les saisons de pointe, notre stratégie doit continuer à privilégier le rendement plutôt que le volume, en axant le marketing, le développement et l'attraction d'événements d'affaires sur les segments et les expériences haut de gamme et sur la basse saison.

IA autonome

L'IA est en train de transformer rapidement la manière dont les voyageurs rêvent, décident et réservent. Nous entrons dans l'ère des assistants de voyage propulsés par l'IA, des systèmes toujours actifs et personnalisés qui simplifient l'ensemble du parcours décisionnel en une seule interaction intelligente. Contrairement à l'IA générative, qui répond à des requêtes en créant du contenu, l'IA autonome agit sans supervision humaine pour prendre des décisions complexes. Cette évolution exerce une influence sans précédent sur les plateformes, les algorithmes et les écosystèmes de contenu. Le Canada doit veiller non seulement à raconter des histoires captivantes, mais aussi à ce que son contenu soit facile à trouver, structuré pour l'IA et conforme aux nouveaux modes de prise de décision numérique. La stratégie, les médias et les partenariats doivent désormais tenir compte de cette nouvelle architecture, dans laquelle le voyageur s'éloigne du processus de recherche et de navigation pour poser directement des questions auxquelles l'IA répond.

Collaboration

Le tourisme est un travail d'équipe, et notre équipe couvre les quatre coins du pays. Des municipalités et des organismes de marketing provinciaux et territoriaux aux associations nationales et aux partenaires d'investissement mondiaux, la réussite du tourisme canadien repose sur une collaboration étroite et une ambition commune.

L'un des grands atouts du secteur est sa diversité et sa structure décentralisée. Destination Canada œuvre étroitement avec cet écosystème pour transmettre des renseignements, accompagner le changement et favoriser une réussite collective. Cet esprit de collaboration est plus qu'une valeur : c'est un avantage stratégique qui permet au secteur touristique canadien d'agir avec agilité, détermination et efficacité, renforçant ainsi sa compétitivité à l'échelle mondiale.

Au cours des dernières années, notre capacité à agir en tant qu'*Équipe Canada* – unie au sein des gouvernements, des destinations, de l'industrie et des communautés – a été essentielle à la reprise et à la relance. Cette même unité sera essentielle pour écrire le prochain chapitre de la croissance du Canada. Ensemble, nous avons le pouvoir de façonner les conditions propices à la compétitivité sur la scène internationale, de stimuler la prospérité des communautés et de présenter le tourisme comme un moteur économique national. Destination Canada et ses partenaires bénéficient d'un réseau de collaboration organisé et parfaitement coordonné. Cette approche Équipe Canada garantit que l'investissement de chaque partenaire contribue à interpeller un public plus large et à mener des campagnes aux retombées importantes dans neuf marchés étrangers prioritaires. Il s'agit d'un modèle typiquement canadien qui continue de produire des résultats exceptionnels.

Grâce à des forums nationaux, nous créons également un espace de collaboration fondée sur des données probantes pour relever les défis de longue date du secteur. Ces plateformes aident les partenaires à concevoir conjointement des solutions dans des domaines tels que l'accès aérien et les investissements dans les infrastructures, tout en harmonisant les besoins locaux avec les possibilités nationales.

Les **associations nationales du secteur touristique** comptent parmi nos plus proches collaborateurs. Elles représentent des secteurs essentiels, allant du transport, de l'hébergement et de l'accueil à la gastronomie, la culture et les arts. Elles jouent un rôle essentiel dans la promotion, la recherche, l'établissement de normes et le renforcement des capacités, tout en amplifiant la valeur du tourisme pour la population canadienne et les décideurs politiques.

Ces partenaires contribuent de manière déterminante à l'élaboration de nos stratégies collectives et à l'orientation des programmes de Destination Canada. En nous alignant sur des objectifs communs et en concevant des outils mutualisés, nous aidons le secteur à renforcer sa résilience, à élever sa position sur la scène internationale et à créer de la valeur sur les plans économique, culturel et environnemental.

Étoile du Nord est notre forum stratégique réunissant les principaux organismes de marketing de destination du Canada : provinces, territoires, grandes villes, importants centres de villégiature ainsi que les associations nationales majeures du secteur. Ensemble, nous parlons d'une seule voix dans les marchés étrangers en harmonisant nos stratégies et nos investissements afin d'accroître notre influence et notre efficacité.

Cette collaboration a joué un rôle fondamental dans la reprise économique du Canada et reste essentielle à sa compétitivité à long terme. Au cours des prochaines années, nous renforcerons ce partenariat autour d'un programme commun : intégrer les stratégies, harmoniser les budgets, faire face aux perturbations, éliminer les obstacles systémiques et coordonner les stratégies de développement touristique qui profitent aux communautés et engendrent une croissance durable. En tant qu'intendants de destination pour le Canada, les partenaires d'Étoile du Nord jouent un rôle de premier plan dans la réussite commune de notre secteur.

Intervenants de l'industrie

Le tourisme est l'un des secteurs les plus dynamiques du Canada avec plus de 265 000 entreprises, dont la plupart sont des petites et moyennes entreprises (PME). Ces entreprises sont au cœur de l'économie du tourisme du Canada et constituent la vitrine de notre pays à l'échelle mondiale.

Nous nous appuyons sur leurs renseignements et leur expérience pour orienter notre travail et nous ne ménageons aucun effort pour soutenir leur croissance. Grâce à des comités consultatifs, des groupes de travail et de nouveaux canaux de communication, nous continuerons d'écouter les PME et de faire profiter toutes les régions des outils, des données et des stratégies de Destination Canada. Notre objectif est de donner aux entreprises les moyens d'agir grâce à des renseignements exploitables, une visibilité mondiale et un cadre politique propice à leur essor.

Les communautés du Canada sont à l'avant-garde quand il s'agit d'offrir des expériences touristiques remarquables, et la **Fédération canadienne des municipalités** (FCM) est un partenaire essentiel pour veiller à ce que les administrations locales aient les moyens de développer le tourisme. Notre collaboration avec la FCM nous amène à aider les municipalités de tout le Canada à tirer parti du tourisme comme outil de diversification économique, de vitalité de la communauté et de croissance inclusive. Ensemble, nous faisons progresser des objectifs communs tels que le développement des infrastructures, l'intendance des destinations et la réceptivité à l'investissement, et faisons en sorte que les politiques touristiques répondent aux besoins locaux et ouvrent de nouvelles possibilités aux communautés de toutes tailles. Au fil du temps, ce partenariat continuera de favoriser l'harmonisation des priorités fédérales et municipales et de consolider les bases de l'économie touristique canadienne de manière structurelle.

PLAN STRATÉGIQUE

Survol

En 2024, nous sommes passés d'une reprise après la pandémie à une approche axée sur la croissance et avons établi des objectifs ambitieux pour améliorer la position du Canada dans l'économie mondiale du tourisme. Nous nous sommes concentrés sur la mise en place des bases nécessaires : harmonisation des priorités du secteur, établissement de partenariats stratégiques et lancement d'initiatives visant à stimuler la demande, les investissements et l'innovation.

Aujourd'hui, alors que la concurrence mondiale s'intensifie et que les comportements des voyageurs évoluent, le secteur touristique canadien apparaît comme une occasion de croissance stratégique, stimulant le commerce, la création d'emplois et la vitalité des communautés partout au pays. La population mondiale de voyageurs ne cessant de croître et l'intérêt international de s'accroître, c'est le moment d'agir. Selon Tourism Economics, l'industrie touristique canadienne est promise à une croissance supérieure à celles des économies canadienne et mondiale dans les années à venir.

Destination Canada mise sur cet élan en s'appuyant sur quatre piliers stratégiques interdépendants qui guident le secteur vers une croissance et une résilience sans précédent. Bien que le Canada soit bien placé aujourd'hui, Destination Canada ne se repose pas sur ses lauriers. Notre objectif pour 2026 et au-delà est de contribuer à façonner cette croissance de manière à générer une réelle valeur stratégique : une demande résiliente, des avantages équitables pour toutes les régions et des retombées réelles accrues pour l'ensemble de l'économie du tourisme.

Notre objectif

Faire du Canada l'une des sept principales destinations touristiques mondiales d'ici 2030, générant des recettes touristiques annuelles de 160 milliards de dollars tout en renforçant la résilience économique, le dynamisme culturel et la durabilité environnementale.

Pilier stratégique : Avancement du secteur

Stimuler la croissance et la compétitivité

Le tourisme est l'un des moteurs économiques les plus puissants du Canada, qui alimente le commerce, la vitalité des communautés et la prospérité inclusive. Grâce à notre stratégie de promotion du secteur, nous continuerons de faire valoir le tourisme comme un atout économique national, qui ne se limite pas à une simple activité de loisirs, mais qui est un vecteur important de l'économie canadienne, des recettes d'exportation et de l'influence culturelle. Dans les années à venir, Destination Canada poursuivra ses efforts pour faire pleinement prendre conscience des retombées des voyages et du tourisme auprès de tous les ordres de gouvernement, de l'industrie et des communautés canadiennes.

Soutenir le commerce et la diversification

Notre rôle dans le commerce est toujours aussi important. Fort de ses exportations de services annuelles dépassant les 31 milliards de dollars et de ses recettes considérables provenant de neuf marchés étrangers, le tourisme est une source essentielle de commerce et de diversification pour le Canada. En tant que rassembleur et collaborateur, nous mettons en commun l'expertise du secteur et celle de nos partenaires nationaux pour tracer la voie vers un rendement accru à l'échelle mondiale. Nous poursuivrons notre approche Équipe Canada pour faire en sorte que les destinations et les entreprises touristiques canadiennes aient une présence unifiée et visible dans les grands forums commerciaux internationaux, notamment en envoyant des délégations de l'Équipe Canada à des événements mondiaux. Cette approche renforce notre capacité à promouvoir le tourisme canadien en tant que service d'exportation de premier plan et favorise la diversification économique dans toutes les régions.

Nous continuerons d'accueillir et de soutenir des événements de l'industrie tels que Rendez-vous Canada (RVC) – le plus grand salon international du tourisme au Canada – qui met en relation les entreprises touristiques canadiennes avec des acheteurs étrangers pour renforcer leur capacité à se développer dans les marchés mondiaux. L'édition 2025 de RVC, qui s'est tenue à Winnipeg, a entraîné une hausse significative des recettes de la ville, estimée à environ 4,6 millions de dollars, et a stimulé les ventes de produits d'exportation canadiens à hauteur de 85 millions de dollars. Au-delà de RVC, nous continuerons de collaborer avec nos partenaires en vue de fournir des outils, des ressources et des forums qui rendent le secteur touristique canadien plus compétitif, innovant et résilient.

Favoriser la collaboration au sein de l'industrie

Destination Canada joue un rôle majeur pour ce qui est de rassembler les diverses voix du secteur à des fins de réflexion, de collaboration et de mobilisation du potentiel commun. Nous créons les conditions propices à l'échange de renseignements, à la résolution conjointe de problèmes et à la coordination d'actions, tout en permettant à l'économie touristique du Canada de se développer, de se diversifier et de s'adapter aux tendances mondiales. Notre objectif est de favoriser la création d'activités à forte croissance et à haut rendement.

En 2024, nous avons lancé les groupes de travail consultatifs d'Étoile du Nord avec pour mission de relever les défis touchant les principaux domaines du secteur et de renforcer la compétitivité à long terme du Canada sur la scène touristique mondiale. Cet effort concerté, fondé sur les sept leviers de la compétitivité, a déjà permis de réaliser des progrès notables. Les partenaires et les groupes de travail d'Étoile du Nord continueront de collaborer avec les chefs d'entreprise, les associations nationales, les municipalités, les responsables du tourisme autochtone et d'autres partenaires en vue d'élargir ces initiatives, de consolider les capacités à l'échelle locale et de faire progresser les stratégies qui renforcent le rôle du tourisme dans les priorités économiques et commerciales du Canada.

Sept leviers pour améliorer la compétitivité	Croissance des recettes et du rendement
Leadership de la marque	Investissement
Accès	Main-d'œuvre
Durabilité	Soutien public et politique

Orienter les politiques

Destination Canada contribue de façon unique aux discussions et aux décisions politiques en créant les conditions propices à une réflexion éclairée et à la concertation. Nos plateformes nationales favorisent le dialogue entre les gouvernements et

l'industrie au sujet de l'évolution de la situation mondiale, de la définition des leviers à actionner et de l'harmonisation des priorités communes. Nous continuerons de diffuser des analyses et des renseignements prospectifs pour appuyer l'élaboration de politiques et veillerons à ce que les priorités du tourisme s'harmonisent avec les objectifs nationaux plus larges en matière de commerce et d'économie. Nous poursuivrons également notre appui à une approche pangouvernementale du secteur ainsi qu'à la coordination et à l'harmonisation des priorités fédérales qui influent sur le tourisme. Ce travail demeurera une composante essentielle des moyens que nous mettons en œuvre pour aider le secteur à s'adapter à l'évolution du contexte mondial et à saisir les occasions de croissance.

Préparer l'avenir

L'économie mondiale du tourisme entre dans une nouvelle phase marquée par une croissance accélérée, l'évolution des attentes des voyageurs et une concurrence accrue pour la demande des invités à valeur élevée. Le Canada est idéalement placé pour prendre les devants grâce à une croissance à forte valeur ajoutée, diversifiée et axée sur des valeurs.

Nous miserons sur le pilier Avancement du secteur pour renforcer davantage la collaboration, mettre en valeur les priorités de l'industrie et rapprocher les partenaires de différents horizons afin de concrétiser tout le potentiel économique du tourisme. En agissant comme rassembleur et catalyseur, nous veillons à ce que le secteur touristique canadien dispose des moyens nécessaires pour croître de manière cohérente, rapide et rentable.

Pilier stratégique : Leadership de la marque

Le leadership de la marque est un pilier central de notre stratégie *Tourisme 2030 : un monde de possibilités*, et il est essentiel pour exploiter le potentiel touristique du Canada. Dans un paysage mondial où la concurrence est féroce, Destination Canada n'est peut-être pas en mesure de dépenser plus que ses concurrents, mais elle peut éventuellement se montrer plus astucieuse. Pour ce faire, elle doit façonner la demande grâce à un marketing fondé sur les renseignements, à une communication narrative convaincante et à une forte mobilisation des parties prenantes. Au cœur de cette stratégie se trouve un objectif clair : créer un lien affectif et un sentiment d'unicité auprès des invités profondément investis et des décideurs dans le domaine des événements d'affaires, et veiller à ce que la marque touristique du Canada contribue à la valeur économique, sociale et environnementale à long terme.

Nos efforts s'appuient sur une promesse de marque ambitieuse et fédératrice : l'ouverture du Canada, à savoir des gens chaleureux qui créent un sentiment d'appartenance, des esprits ouverts qui accueillent de nouvelles perspectives et des espaces ouverts qui suscitent l'émerveillement. Ce récit positionne le Canada non seulement comme une destination de choix pour les voyages, mais aussi pour les affaires, l'éducation, le travail et l'investissement. Il oriente la manière dont nous interagissons avec les publics dans le monde entier, de manière inclusive, authentique et inoubliable.

En 2025, Destination Canada s'attachera à renforcer ce récit grâce à sa nouvelle plateforme de marque mondiale : **Le Canada, naturellement**. Cette plateforme conçue pour le long terme améliore la cohérence et l'uniformité dans tous les marchés prioritaires et renforce l'identité distinctive du Canada avec une clarté et une crédibilité renforcées. Elle invite les voyageurs à vivre des expériences authentiques et sans filtre, ce qui constitue une proposition attrayante à l'ère de la surproduction de contenu généré par l'IA.

Notre stratégie repose sur les données, les renseignements et le rendement. Nous privilégions les segments d'invités à fort potentiel dans chaque marché et recourons à des campagnes ciblées et à des partenariats porteurs de sens pour accroître la demande, rehausser la valeur de la marque et pousser à l'action. Une des grandes priorités consiste à ce que la croissance soit régénératrice : étendre les retombées du tourisme au-delà des hautes saisons, favoriser la dispersion régionale et créer de la valeur pour les communautés locales partout au Canada.

Le leadership de la marque, c'est la façon dont le Canada se présente au monde – avec confiance, détermination et humanité – et met en avant le positionnement de notre marque axé sur l'ouverture. En tenant la promesse formulée par notre marque, nous créons une demande durable et renforçons la place du Canada en tant que destination sûre, inspirante et accueillante.

Marketing pour les voyages d'agrément

Le programme de marketing de Destination Canada pour les voyages d'agrément nous permet de traduire notre promesse de marque dans les marchés mondiaux, en transformant la curiosité en considération, et la considération en voyages. Nous visons à attirer des invités profondément investis, à savoir des voyageurs qui recherchent des expériences enrichissantes et en phase avec leurs valeurs, qui voyagent en basse saison, effectuent des séjours plus longs et contribuent davantage aux communautés qu'ils visitent.

Notre approche repose sur la connaissance des publics, la planification du rendement fondée sur des données et la communication narrative percutante pour susciter une demande ciblée, évolutive et inclusive pour le Canada. Nous adaptons nos stratégies à chaque marché, mais toutes s'inscrivent dans un discours mondial cohérent – l'ouverture du Canada – et s'expriment par le biais de notre plateforme de marque : **Le Canada, naturellement**. Celle-ci nous permet de créer un lien affectif avec nos publics, tout en conservant la souplesse nécessaire pour tenir compte de la culture, des habitudes de consommation des médias et du degré de préparation de chaque région.

Nous choisissons avec soin ce que nous promouvons et à quel moment nous le faisons. Grâce à des campagnes saisonnières, des idées pour l'intersaison et du contenu régional, nous adaptons notre travail à la disponibilité et à la capacité des communautés et des partenaires de l'industrie. Nous accordons également la priorité aux expériences inclusives et autochtones de sorte que les retombées du tourisme soient partagées et que la richesse de la diversité culturelle du Canada transparaisse dans notre marketing et notre communication narrative.

Les partenariats restent essentiels à nos résultats. Nous travaillons en étroite collaboration avec les provinces, les destinations, les compagnies aériennes et les professionnels des voyages afin d'étendre notre portée et de convertir l'intérêt en voyages. Notre modèle de marketing permanent et axé sur le rendement nous permet d'optimiser nos actions en temps réel, en investissant là où nous constatons des résultats, en ajustant nos tactiques lorsque le marché évolue et en anticipant les nouveaux canaux et plateformes.

En fin de compte, le marketing pour les voyages d'agrément est le moyen par lequel nous obtenons des résultats immédiats tout en stimulant la demande à long terme. En associant au bon moment les bons récits aux bons publics, nous donnons au Canada les moyens de rester une destination attrayante et de confiance dans un paysage touristique en constante évolution.

Stratégie mondiale de plaque tournante et de porte d'entrée

À partir de 2026, nous mettrons à l'essai une stratégie mondiale de plaque tournante et de porte d'entrée dans l'un de nos marchés établis afin de diversifier la demande internationale et d'étendre la portée mondiale du Canada. Se servant de la porte d'entrée que constitue un grand aéroport international et d'une plaque tournante aérienne comme terrain d'expérimentation pour de nouvelles pistes de croissance, cette approche offre des points d'accès stratégiques vers une

demande régionale plus large. En tirant parti des plaques tournantes aériennes très fréquentées, nous augmenterons l'accès aérien, attirerons des publics à valeur ajoutée et répartirons les visiteurs dans toutes les régions et toutes les saisons du Canada. Cette approche fondée sur des données marque l'évolution de nos canaux de vente et de marketing à l'étranger et nous permet de pénétrer davantage des marchés à fort potentiel tout en renforçant nos partenariats avec les compagnies aériennes et les intermédiaires mondiaux pour faire du Canada un choix incontournable.

La stratégie de plaque tournante et de porte d'entrée appuie directement les priorités fédérales visant à diversifier l'économie, à renforcer le commerce et la connectivité et à favoriser une prospérité régionale et inclusive. En allant à la rencontre des voyageurs les plus prisés là où ils se trouvent, cette stratégie génère de nouvelles recettes d'exportation pour le Canada, renforce les liens internationaux et assure une répartition équitable des retombées du tourisme entre les communautés et les régions.

Attirer des événements d'affaires

Les événements d'affaires sont un outil puissant pour façonner la perception du Canada, stimuler la demande tout au long de l'année et apporter une valeur économique et sociétale durable. À titre de vecteur majeur de la stratégie de leadership de la marque de Destination Canada, le programme des événements d'affaires présente le Canada non seulement comme un hôte de classe mondiale pour les congrès, les réunions et les voyages de motivation, mais aussi comme un partenaire stratégique pour l'innovation, la durabilité et la collaboration mondiale.

Notre stratégie en matière d'événements d'affaires est un facteur distinctif fondamental pour le Canada. Reposant sur une approche sectorielle mondiale, elle s'aligne sur les six secteurs économiques prioritaires de notre pays et sur les leaders d'opinion visionnaires dans chacun d'entre eux. Ces secteurs, choisis pour leur adéquation avec les priorités économiques fédérales et leur potentiel de croissance internationale, nous servent de prisme pour mettre en valeur les centres d'excellence du Canada. Nous mobilisons les décideurs mondiaux autour de propositions de valeur pertinentes pour chaque secteur et présentons le Canada comme une destination de choix pour la tenue d'événements propices à des discussions et à des solutions transformatrices. Cette approche renforce la position concurrentielle du Canada tout en appuyant les priorités nationales plus larges liées au commerce, aux talents et à l'investissement.

La compétitivité du Canada est renforcée au moyen d'une approche coordonnée et intersectorielle. Notre modèle Équipe Canada réunit les villes, les organismes de marketing de destination, les partenaires de l'industrie et les ministères fédéraux sous une seule bannière nationale permettant une présence stratégique dans les marchés étrangers. Ces efforts donnent plus de poids à notre message commun, assurent la visibilité des destinations canadiennes de toutes tailles et font du Canada une destination de prédilection pour les organisateurs d'événements internationaux.

Pour contribuer davantage à générer de la demande, nous menons des campagnes de marketing ciblées, axées sur des récits innovants et du contenu sur mesure. Ces communications, qui soulignent le capital intellectuel du Canada, les avantages de ses destinations et ses atouts fondés sur des valeurs, s'adressent tout particulièrement aux cadres dirigeants et aux personnes influentes. Ces efforts sont complétés par des événements annuels phares tels que le salon Innovation Canada, qui met en relation les cadres dirigeants avec les atouts des secteurs prioritaires du Canada grâce à des programmes immersifs et exclusifs et suscite des rapprochements entre les industries et les régions.



Les événements d'affaires sont plus que des moteurs économiques : ils sont des catalyseurs du développement durable et ont un retentissement social. Destination Canada continue de montrer la voie avec des initiatives ambitieuses telles que le plan de durabilité pour les événements d'affaires au Canada et une étude pluriannuelle sur les retombées durables qui évalue les répercussions au-delà du tourisme, comme les investissements, les changements de politiques et le transfert de connaissances.

Notre objectif pour l'avenir est de renforcer la compétitivité du Canada sur la scène internationale dans le domaine des événements d'affaires, de consolider notre alignement avec les secteurs économiques prioritaires et de créer davantage d'occasions de faire profiter toutes les communautés canadiennes des effets bénéfiques des événements d'affaires.

Le **plan de durabilité pour les événements d'affaires au Canada** fixe le cap pour les réunions, les congrès et les voyages de motivation qui offrent des retombées positives durables pour les personnes, la planète et les lieux. En mettant l'accent sur la durabilité environnementale, nous avons ouvert la voie pour rendre nos événements phares carboneutres. En élargissant notre plan pour soutenir également la durabilité socioculturelle, nous contribuerons à renforcer la réputation du Canada en tant que leader d'opinion qui promeut la diversité, favorise l'équité et cultive l'inclusion dans le secteur des événements d'affaires.

Notre **étude sur les retombées durables** continue de se pencher sur la question de l'important rôle régénérateur des événements d'affaires organisés au Canada. Les résultats des deux premières années de l'étude confirment que des événements porteurs de sens peuvent produire des effets durables qui vont bien au-delà des gains financiers. Sur cette lancée, nous continuerons d'évaluer les retombées d'événements particuliers ainsi que le rôle du Programme d'attraction de congrès internationaux dans l'accompagnement à la planification d'événements à retombées durables et le renforcement de la réputation du Canada comme destination de choix pour des rassemblements internationaux porteurs de sens. Les enseignements de l'étude permettront de guider l'intégration d'une approche axée sur les retombées durables dans l'ensemble de nos stratégies et de maximiser la valeur à long terme pour les communautés hôtes ainsi que pour l'économie dans son ensemble.

Programme d'attraction de congrès internationaux

L'avenir du Canada dans l'économie mondiale dépend de sa capacité à attirer au pays les décideurs, investisseurs et innovateurs du monde entier. Les événements d'affaires sont un puissant stimulant pour le commerce, l'échange de connaissances, l'investissement et le leadership sectoriel, et le Canada doit rester compétitif à l'échelle mondiale pour les attirer. Le Programme d'attraction de congrès internationaux (PACI), lancé en 2024, est devenu l'un des outils les plus efficaces de Destination Canada dans cette optique.

En un peu plus d'un an, grâce à un investissement fédéral de 21,4 millions de dollars, le PACI a contribué à attirer plus de 50 événements internationaux majeurs dans des villes canadiennes. Ces événements devraient attirer plus de 176 000 délégués étrangers à valeur ajoutée et générer des retombées directes de 463 millions de dollars pour les économies locales, soit un rendement de plus de 20 dollars pour chaque dollar investi. La portée du programme va bien au-delà des événements eux-mêmes : les recettes fiscales fédérales prévues dépassent 31,8 millions de dollars, et plus de 3 800 emplois équivalents temps plein ont été directement soutenus dans toutes les régions, faisant en sorte que le programme atteigne un équilibre budgétaire dès sa première année de mise en œuvre.

On détermine l'admissibilité au financement dans le cadre du PACI en fonction de la valeur estimée de chaque appel d'offres. Les événements sont évalués selon un ensemble de critères, notamment le nombre prévu de délégués étrangers, les retombées économiques escomptées, l'alignement avec les secteurs prioritaires de Destination Canada et la contribution à l'avancement des priorités du gouvernement fédéral. Cette approche structurée garantit que les ressources du PACI sont consacrées aux événements présentant le plus fort potentiel en matière de retombées à long terme et d'alignement stratégique.

Le succès du PACI repose sur sa conception intégrée. Le programme s'articule autour de trois piliers interdépendants : il suscite l'intérêt pour le Canada au moyen du marketing de marque, favorise la mobilisation de la clientèle grâce à la présence du Canada dans les salons et événements internationaux, et contribue à la conversion en ventes grâce à des subventions financières ciblées qui aident les destinations canadiennes à remporter des appels d'offres internationaux. Ces piliers fonctionnent comme un système cohérent : ils génèrent des pistes solides, renforcent la visibilité mondiale du Canada et transforment des occasions en événements confirmés.

Si les retombées économiques sont indéniables, la valeur stratégique plus large revêt une importance tout aussi grande. Chaque congrès remporté renforce la visibilité du Canada dans les secteurs de croissance prioritaires, favorise le transfert de connaissances et ouvre la voie à des partenariats internationaux. Le programme contribue directement à l'avancement des priorités nationales en stimulant la diversification commerciale, en rehaussant la réputation mondiale du Canada et en soutenant le développement économique régional.

Pilier stratégique : Développement des destinations

Le développement des destinations est essentiel à la compétitivité du secteur touristique canadien. Il garantit que nos expériences touristiques sont non seulement attrayantes pour les invités profondément investis, mais qu'elles continuent aussi à gagner en capacité tout en demeurant durables, en harmonie avec les communautés et viables sur le plan économique. Alors que nous abordons la troisième année de notre stratégie de développement des destinations, notre travail s'appuie sur un plan clair, conçu de manière réfléchie et continuellement perfectionné en collaboration avec les communautés, l'industrie et tous les ordres de gouvernement. Notre rôle est celui de catalyseur et de rassembleur : nous réunissons les parties prenantes afin de créer conjointement des stratégies de développement, de combler les lacunes systémiques, de repérer les possibilités d'investissement et d'accélérer les progrès concrets sur le terrain.

Promouvoir le leadership éclairé

À l'échelle nationale, Destination Canada continue de jouer un rôle de premier plan en modelant l'avenir du développement touristique au Canada grâce à son leadership éclairé, à ses outils et à ses initiatives de collaboration qui donnent les moyens d'agir aux partenaires locaux et régionaux. Notre objectif est de doter les communautés, les destinations et les entreprises des connaissances, des ressources et des données dont elles ont besoin pour harmoniser la croissance du tourisme avec des objectifs économiques, environnementaux et culturels plus larges. Nous avons fait progresser des concepts novateurs tels que l'approche régénératrice pour le tourisme et le rendement social du capital investi; nous avons lancé Paysages touristiques, une plateforme cartographique basée sur le système d'information géographique (SIG) qui repère les pôles touristiques, analyse les modèles de répartition spatiale et fournit des données détaillées, à l'échelle communautaire, sur les attraits touristiques afin d'éclairer les investissements, la planification fondée sur des données probantes et le développement durable; et nous avons créé un pôle de connaissances en pleine expansion. Nous avons organisé des discussions nationales sur le rôle du tourisme dans la prospérité et le bien-être des communautés et lancé des boîtes à outils destinées aux destinations rurales, isolées et nordiques; une boîte à outils axée sur les Autochtones est d'ailleurs en cours d'élaboration en partenariat avec l'Association touristique autochtone du Canada. En collaboration avec des partenaires tels que la Fédération canadienne des municipalités, l'Association canadienne de développement économique et les agences fédérales de développement régional, nous mettons aussi en place un dialogue national sur le développement des destinations destiné à promouvoir la valeur des voyages et du tourisme, l'intendance, le renforcement des capacités et la prise de décision locale.

Développer des itinéraires inoubliables

Le concept d'itinéraires inoubliables représente une nouvelle façon ambitieuse d'aborder le développement des destinations au Canada. Il établit des liens entre les communautés, les expériences et les récits au sein de corridors touristiques qui reflètent les intérêts des voyageurs et les priorités régionales en matière de développement.

Lancé en 2023, notre Programme stratégique de corridors touristiques stimule le développement des destinations le long d'itinéraires touristiques interconnectés qui mettent en valeur la diversité des paysages et le patrimoine culturel du Canada. Dans le cadre de ce programme, Destination Canada fournit un soutien tout au long du processus de planification. Nous établissons des partenariats qui permettent de proposer des services de planification stratégique et de coordination, de mener des recherches approfondies et des analyses de données, et de favoriser la mobilisation des parties prenantes. Nous offrons également une expertise et des conseils en matière de stratégies d'attraction des investissements et appuyons la mise en œuvre des plans de développement des corridors.

Sept corridors touristiques sont en cours de développement pour répondre aux intérêts des invités profondément investis et aux priorités des communautés. Le programme met principalement l'accent sur le renforcement durable des capacités locales et veille à ce que le développement touristique réponde aux besoins des communautés, s'appuie sur des pratiques régénératrices et contribue aux objectifs économiques.

Programme touristique accéléré

Dans le cadre de nos efforts continus visant à assurer la durabilité d'une industrie touristique dynamique et rentable et à favoriser la coopération entre le secteur privé et tous les ordres de gouvernement, nous recensons à l'échelle nationale les projets à fort potentiel qui sont en passe d'être commercialisés – un vivier d'occasions de développement de destinations propices à l'investissement public et privé pouvant être privilégiées et concrétisées grâce au leadership local et à un appui ciblé.

Le Programme touristique accéléré (PTA) repère les projets prometteurs et porteurs en matière de demande qui nécessitent un soutien à court terme pour avancer rapidement. En fonctionnant à l'échelle fédérale, le PTA s'étend à toutes les régions dans le but d'accélérer le développement d'attraites touristiques qui renforcent la compétitivité du Canada sur la scène internationale, s'alignant ainsi sur la priorité nationale visant à diversifier et à accroître les recettes d'exportation.

Attirer des investissements

Malgré les attraits touristiques exceptionnels du Canada, les investissements mondiaux dans les infrastructures, les expériences et l'innovation liées au tourisme sont à la traîne. Une récente étude de Deloitte commandée par Destination Canada a mis en évidence les obstacles systémiques et les possibilités d'améliorer la réceptivité à l'investissement dans les différentes destinations. En réponse, Destination Canada promeut une approche nationale pour attirer les investissements, axée sur la mobilisation de capitaux, le recensement des possibilités d'investissement, la mise en avant de la proposition de valeur unique du Canada en matière de tourisme et le renforcement de la capacité locale à accueillir et à faire croître les investissements. Cela passe notamment par la promotion de partenariats public-privé favorisant le développement des infrastructures et l'innovation en matière de produits, en cohérence avec les objectifs touristiques à long terme.

En 2026, Destination Canada fera ses débuts au Marché international des professionnels de l'immobilier (MIPIM), l'un des principaux forums mondiaux sur l'immobilier et l'investissement qui se tient chaque année à Cannes, en France, où elle tiendra un pavillon du Canada en compagnie de partenaires publics et privés. Notre objectif est de présenter le Canada

comme une destination attrayante pour les investissements touristiques, d'ouvrir de nouvelles sources de capitaux et de tisser des liens favorisant un développement touristique transformateur et durable.

Pilier stratégique : Renseignements collectifs

Destination Canada développe l'infrastructure de renseignements du secteur touristique et donne aux destinations, aux communautés, aux entreprises de l'industrie et aux gouvernements les outils et la vision nécessaires pour prospérer. Grâce à notre stratégie de renseignements collectifs, nous favorisons une prise de décision plus éclairée, une planification plus solide et une croissance plus résiliente dans l'ensemble de l'économie du tourisme. En accord avec les priorités du gouvernement fédéral en matière d'IA, notre approche repose sur la confiance, la souveraineté, l'adoption et le déploiement à grande échelle. Fondamentalement, cette stratégie va au-delà de l'accès aux données : elle vise une transformation rendue possible par l'IA.

Stratégie en matière d'IA

L'intelligence artificielle est la clé de voûte de notre programme de transformation; c'est un levier stratégique pour améliorer le rendement, générer de nouvelles sources de recettes, stimuler l'investissement et renforcer la compétitivité du Canada sur la scène touristique mondiale.

Notre vision de l'IA est ambitieuse et concrète : permettre à l'écosystème touristique et à ses acteurs de tirer parti de l'IA afin d'obtenir un rendement exceptionnel et un avantage concurrentiel. Nos priorités sont les suivantes :

- Stimuler une demande ciblée en améliorant notre compréhension des préférences des voyageurs, des facteurs qui influencent leurs décisions et des canaux d'interaction afin de concentrer nos efforts là où ils sont les plus fructueux.
- Favoriser des investissements plus avisés dans les destinations en analysant les besoins de celles-ci et les attentes des voyageurs en vue de privilégier les investissements dans des expériences qui améliorent l'ensemble du parcours des visiteurs.
- Accroître l'efficacité opérationnelle à grande échelle en automatisant les processus, en modernisant les outils et en intégrant l'IA aux flux de travail pour un fonctionnement plus fluide, plus souple et plus agile.
- Jeter les bases de l'avenir en renforçant nos capacités en matière de données, de plateformes et de partenariats afin de créer une valeur distinctive et d'accroître la compétitivité.

Consortium de données

Lancé en 2024, le Consortium de données touristiques canadiennes constitue le cœur de notre stratégie. Avant son déploiement, les données du secteur touristique étaient fragmentées, difficiles d'accès et lentes à produire des analyses exploitables. Le Consortium de données a changé la donne, offrant au Canada une longueur d'avance grâce à une plateforme propulsée par l'IA qui sert désormais de pôle de renseignements pour le secteur touristique.

Conçue au Canada, pour le Canada, et fondée sur une architecture de données souveraines et une propriété intellectuelle canadienne, la plateforme compte déjà plus de 35 000 utilisateurs actifs, soutient plus de 265 000 entreprises et

5 000 communautés, et s'appuie sur plus de 230 jeux de données et 34 milliards de lignes de données. Les analyses qui prenaient autrefois 18 mois à produire peuvent désormais être obtenues instantanément, avec des projections sur les six mois à venir, fournissant ainsi des renseignements en temps réel à des communautés de toutes tailles.

Le Consortium de données représente un avantage concurrentiel national : produire des renseignements collectifs pour agir plus intelligemment et plus rapidement, et croître ensemble. Nous nous attachons maintenant à rendre chaque produit plus intuitif, intégré et facile à utiliser. En entrant dans la deuxième année du projet, nous mettons l'accent sur l'adoption et l'expansion : étendre les partenariats, enrichir la couverture de données, faciliter l'accès aux entreprises et intégrer les renseignements dans la planification et la prise de décision à l'échelle nationale.

Cette plateforme aide déjà nos partenaires à faire le lien entre les renseignements et le rendement du capital investi, l'opinion au sein des communautés, la durabilité et le bilan des politiques. Elle ouvre de nouvelles perspectives d'investissement et permet au Canada de se positionner avec confiance sur la scène mondiale. C'est également ainsi que nous entendons fournir des renseignements touristiques propulsés par l'IA, qui améliorent la compréhension humaine, favorisent des décisions plus éclairées et renforcent la prospérité et le bien-être de l'économie d'accueil du Canada.

Aurora AI

Aurora IA constitue un élément central du Consortium de données, un pôle de renseignements qui transforme des données fiables en leviers d'action. Plutôt qu'un produit unique, Aurora IA est un réseau de modèles, d'outils et de systèmes d'IA intégrés à l'ensemble de nos réalisations.

Grâce à des outils comme *Recherche Aurora*, *Stratège de marché* et *Planificateur de scénarios*, les utilisateurs peuvent poser des questions en langage naturel et obtenir des réponses en temps réel pour simuler le comportement des visiteurs, expérimenter des idées de marketing et s'adapter aux changements mondiaux, le tout en quelques minutes. Cette évolution marque le passage d'une simple lecture des données à une interaction active avec elles.

Aurora IA s'intègre de manière fluide à l'ensemble des produits et fonctionne pour tous les types d'utilisateurs, permettant une prise de décision plus rapide et mieux éclairée. Elle améliore déjà le rendement des campagnes, réduit le temps nécessaire pour obtenir des renseignements et guide les décisions d'investissement.

À mesure que nous développons Aurora AI et élargissons sa portée, elle jouera un rôle central pour rendre l'économie du tourisme au Canada davantage préparée, souple et résiliente, en accord avec les objectifs nationaux en matière d'innovation, de souveraineté numérique et de développement durable.

Jumeau voyageur

Reposant sur l'infrastructure d'Aurora AI, le **Jumeau voyageur** est l'une des applications les plus avancées de l'IA dans le domaine du tourisme. Fonctionnalité phare du Consortium de données, il s'agit d'un outil de simulation alimenté par l'IA spécialement conçu pour simuler des conversations réalistes avec différents segments de voyageurs en vue de dégager rapidement des enseignements concrets et exploitables sur leurs motivations et comportements.

Plutôt que de naviguer dans des tableaux de bord statiques, les utilisateurs peuvent interagir directement avec les données – poser des questions, essayer différents scénarios – pour comprendre ce qui motive les publics à voyager, comment ils réservent et quelles sont leurs préférences. L'expérience est aussi naturelle qu'une discussion avec un voyageur potentiel. L'outil répond instantanément de manière claire, sur le ton de la conversation, ce qui permet de créer des groupes de discussion virtuels à grande échelle et d'accélérer l'élaboration de stratégies.

Le Jumeau voyageur transforme la façon dont les communautés, les entreprises touristiques et les spécialistes du marketing comprennent et accompagnent leurs visiteurs les plus précieux. C'est aussi un signal fort : le Canada ne se contente pas d'adopter l'IA, il façonne son application dans le domaine du tourisme.

ANNEXES

ANNEXE A : LETTRE DE MANDAT DE LA MINISTRE

Ministre des Femmes et de l'Égalité
des genres et secrétaire d'État
(Petites Entreprises et Tourisme)



Minister of Women and Gender
Equality and Secretary of State
(Small Business and Tourism)

Le 3 octobre 2025

L'honorable Liza Frulla, P.C., 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

Madame Frulla,

En tant que ministre des Femmes et de l'Égalité des genres et secrétaire d'État (Petites Entreprises et Tourisme), ainsi que ministre responsable de Destination Canada (DC), je vous écris pour exposer l'orientation stratégique et les activités du gouvernement du Canada pour la période de planification 2025-2029. La présente lettre a pour but d'informer le développement du Plan d'entreprise de DC et des activités commerciales afin d'assurer l'alignement avec le programme clair et ciblé du gouvernement.

Je voudrais commencer par reconnaître les efforts continus de DC pour soutenir la croissance et la résilience de l'économie des visiteurs du Canada. En particulier, je félicite les efforts de marketing de l'organisation, qui ont contribué à générer 1,89 milliard de dollars en revenus touristiques attribuables en 2024; le succès du Programme d'attraction de congrès internationaux, qui démontre comment des investissements modestes peuvent produire des avantages considérables pour les Canadiens et les communautés; et le travail fondamental en cours grâce au Programme stratégique de corridors touristiques et au Consortium de données touristiques canadiennes. Ces initiatives soulignent le rôle important de DC dans l'avancement de la compétitivité du secteur du tourisme au Canada.

En tant que partenaire clé dans la promotion du Canada en tant que destination de classe mondiale et dans la livraison de bénéfices économiques à travers le pays, DC joue un rôle essentiel dans la construction d'un secteur touristique qui est résilient, réactif et axé sur les résultats. J'attends avec impatience notre collaboration continue et je reste convaincu de la capacité de DC à faire preuve de leadership, de transparence et d'alignement avec l'accent renouvelé du gouvernement sur des résultats tangibles, la discipline budgétaire et la croissance économique.

Le gouvernement a été élu avec un mandat clair pour se concentrer sur les priorités essentielles, rétablir la responsabilité fiscale et fournir des résultats mesurables. En réponse, nous avons introduit un plan responsable et ciblé afin de faire croître l'économie, de rendre la vie plus abordable et de bâtir un avenir plus inclusif et durable pour tous les Canadiens.

Dans ce contexte, je voudrais souligner l'importance pour DC d'aligner ses priorités, ses programmes et ses opérations avec l'agenda économique et politique du gouvernement. Cela inclut une concentration disciplinée sur les activités essentielles qui démontrent un impact mesurable, offrent de la valeur pour l'investissement public et produisent des avantages tangibles pour les Canadiens.

Pour soutenir cette orientation, le gouvernement a lancé un examen exhaustif des dépenses (EED) le 9 juillet 2025, afin d'assurer des dépenses responsables et rentables qui produisent des résultats. En fonction des cibles identifiées par le Conseil du Trésor, tous les ministères, organismes et institutions de la Couronne étaient tenus de proposer des économies sur une période de trois ans, à partir de 2026-2027.

L'élaboration de cette proposition d'épargne a nécessité des décisions réfléchies et stratégiques sur où et comment concentrer les ressources afin d'atteindre ces objectifs. Alors que nous avançons, j'encourage DC à continuer de développer sa stratégie d'entreprise et son plan d'affaires pour refléter les priorités identifiées par l'EED. En particulier, je demanderais à DC de continuer à identifier des gains d'efficacité dans ses opérations tout en protégeant les activités qui s'alignent sur son mandat principal, et de maintenir son solide bilan en matière de protection des ressources publiques.

La prise de décision interne de DC et ses messages externes devraient également refléter ce contexte. Les choix stratégiques – dans les programmes, les partenariats, les investissements et les communications – devraient être guidés par la valeur pour l'argent, l'alignement avec les priorités gouvernementales et une contribution claire à la construction d'une économie plus compétitive, inclusive et durable pour les Canadiens.

Alors que DC continue de développer des documents de rapport, je recommande que les éléments suivants soient reflétés dans l'orientation stratégique et les activités commerciales, et décrits dans les prochains documents de rapport corporatif.

Orientation stratégique pour 2025–2026

Renforcer la présence du Canada dans le tourisme mondial

Étant donné l'orientation fiscale et stratégique du gouvernement, DC devrait prioriser les activités essentielles de son mandat en utilisant les ressources existantes, en concentrant ses efforts sur la promotion du Canada en tant que destination touristique de premier plan, en mettant particulièrement l'accent sur la dispersion géographique et saisonnière, et sur le renforcement de la position concurrentielle du Canada sur les marchés internationaux. Cela pourrait inclure un accent continu sur le marketing international de loisirs à fort impact, des efforts ciblés pour reconstruire la fréquentation des marchés clés – y compris ceux sensibles aux changements économiques ou géopolitiques mondiaux – et l'exploitation des partenariats NorthStar pour approfondir la collaboration et améliorer l'impact collectif dans le secteur.

Envisager des approches pour maintenir l'impact du Programme d'attraction de congrès internationaux

Le travail de DC pour attirer des événements commerciaux, des conférences, des conventions et des réunions internationales grâce au financement du budget de 2023 et de l'Énoncé économique d'automne de 2024 a été déterminant pour soutenir la reprise du secteur des événements d'affaires au Canada. Le Programme d'attraction des congrès internationaux est un excellent exemple d'un programme novateur et axé sur les résultats qui s'aligne sur l'objectif du gouvernement de générer des résultats économiques concrets pour les Canadiens.

Pour soutenir l'impact élevé de cette initiative, et en reconnaissance de l'intérêt continu des intervenants, il est fortement recommandé à DC d'explorer des approches viables pour maintenir la prestation du programme au-delà de l'horizon de financement actuel. Cela pourrait inclure l'évaluation de la manière dont l'initiative pourrait être soutenue dans le cadre des niveaux de financement désignés existants tout en préservant la capacité de l'organisation à remplir son mandat principal.

Renforcer l'accent stratégique et la discipline opérationnelle

Conformément aux priorités que le gouvernement a identifiées par le biais du processus de l'EED, DC est encouragée à rester concentrée sur les lignes d'affaires essentielles qui offrent le plus grand retour stratégique et économique. Bien que le mandat de DC offre une grande latitude pour promouvoir le Canada en tant que destination de voyage de premier plan, il reste important d'appliquer une approche cohérente et fondée sur des preuves pour évaluer où l'organisation peut offrir la plus grande valeur. Cela inclut la priorisation des activités qui génèrent des avantages nationaux clairs et qui démontrent un fort alignement avec les priorités gouvernementales telles que la croissance économique, l'inclusion et la durabilité. Les décisions stratégiques devraient être guidées par les données de performance,

les perspectives des parties prenantes et le retour sur investissement.

En même temps, on encourage DC à identifier des opportunités pour augmenter l'efficacité opérationnelle – par exemple, en rationalisant et en consolidant les processus internes – et à faire preuve de discipline dans l'utilisation des ressources en réduisant les dépenses discrétionnaires. Ces efforts aideront à garantir que DC continue de fonctionner comme une organisation réactive et à fort impact, ainsi qu'un gestionnaire responsable des ressources publiques.

En conclusion, je salue la solide relation de travail qui existe entre DC et Innovation, Sciences et Développement économique Canada, ainsi que l'esprit de collaboration et de respect mutuel qui la sous-tend. Il sera important de maintenir cette relation d'une manière qui soutienne l'alignement stratégique, la transparence et une supervision efficace. Dans ce contexte, j'encourage fortement DC à continuer de fournir une documentation d'entreprise qui reflète ces valeurs partagées et qui respecte les lignes directrices et les délais établis par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour les sociétés d'État.

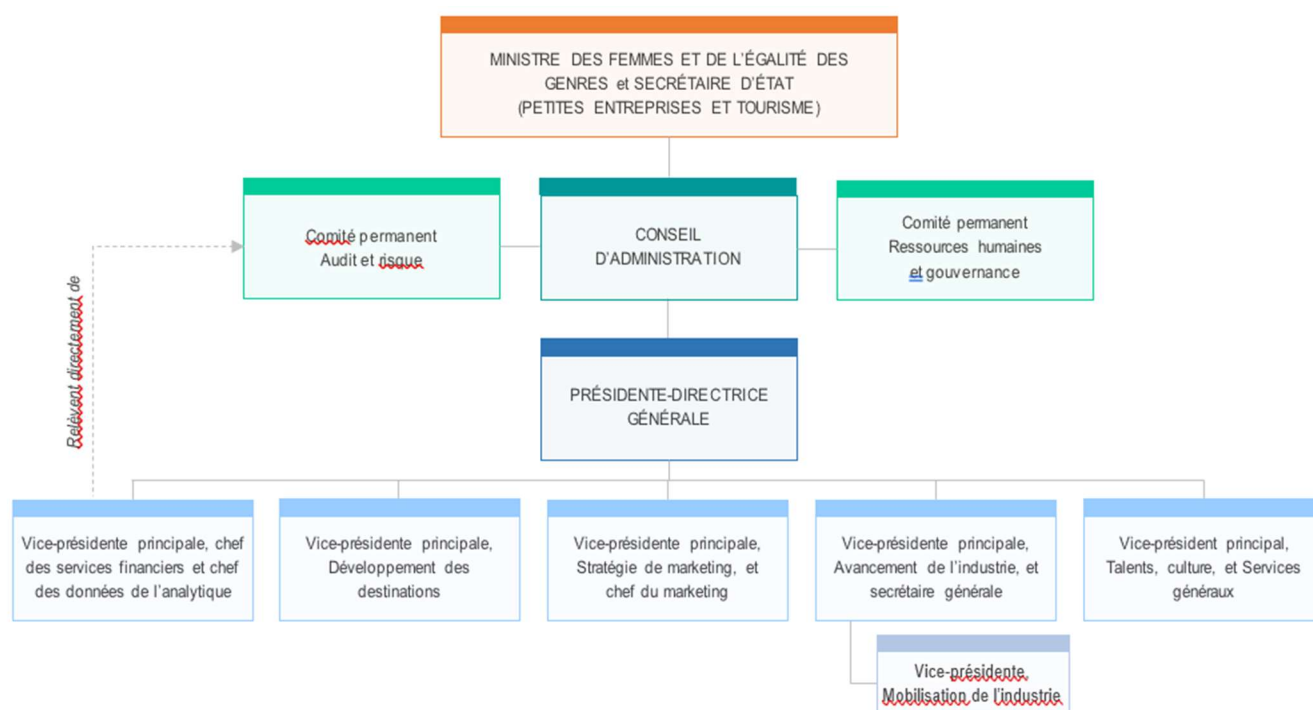
Je me réjouis à l'idée de notre collaboration continue. Je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes sentiments distingués.



L'honorable Rechie Valdez, C.P., députée

c. c.: Marsha Walden, présidente-directrice générale,
Destination Canada
walden.marsha@destinationcanada.com

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 de 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.

Le conseil s'est réuni six fois en 2024, et le taux moyen de participation aux réunions était de 88 %.

Composition

Au 1^{er} octobre 2025



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)

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

Fondateur,
Rock + Water Travel
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



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 2024, et le taux moyen de participation aux réunions était de 85 %.

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 2024, et le taux moyen de participation aux réunions était de 87 %.

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 mesures et gérer 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 2025



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



Richard Gagnon

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



Gloria Loree

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



Caroline Séguin

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



Maureen Riley

Vice-présidente,
Mobilisation de l'industrie

ANNEXE C : RÉSULTATS PLANIFIÉS

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 (2026)	OBJECTIF À MOYEN TERME (2027-2028)	OBJECTIF À LONG TERME (2029 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>	2026 : 1,97 milliard de dollars	2026-2028 : 6,39 milliards de dollars	2026-2029 : 8,82 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 œuvre, en collaboration avec l'industrie, des recommandations des groupes de travail et des projets stratégiques en vue de soutenir et de renforcer les sept leviers de compétitivité du tourisme	Avancées notables dans la mise en œuvre des principaux projets relatifs à la compétitivité au sein de l'industrie et du secteur public	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
	Les événements d'affaires internationaux sont réservés au sein de l'industrie pour les années à venir <i>ICR : valeur des événements d'affaires réservés</i>	2026 : 2,13 milliards de dollars	2028 : 2,79 milliards de dollars	2030 : 3,03 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	Le programme de développement des destinations de Destination Canada attire des investissements <i>ICR : attraction des investissements</i>	Destination Canada recense des occasions d'investissement d'une valeur de 135 millions de dollars	5 % des occasions d'investissement recensées se concrétisent par un financement	Destination Canada favorise une hausse annuelle de 4 % des investissements canadiens et étrangers dans le secteur du tourisme	Suivi interne
RENSEIGNEMENTS COLLECTIFS	Le Canada met à profit de précieux renseignements sur le tourisme pour surpasser ses concurrents <i>ICR : fréquentation moyenne du site, taux de fidélisation, satisfaction des intervenants</i>	Le nombre moyen de visites mensuelles du Consortium de données est égal ou supérieur à la base de référence (moyenne de 8 200 visites par mois en 2024-2025)	90 % des partenaires abonnés au Consortium de données conservent leur abonnement d'une année sur l'autre (taux de fidélisation)	80 % des intervenants jugent le Consortium de données important ou très important pour la prise de décisions d'affaires chaque année (satisfaction des intervenants)	Suivi interne

PARTENARIATS	Les partenaires participent à des programmes internationaux	37,5 millions de dollars*	37,5 millions de dollars par an*	37,5 millions de dollars par an*	Suivi interne
	ICR : co-investissement des partenaires	* 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.			

ANNEXE D : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Sommaire financier

Destination Canada aborde la période de planification 2026-2030 avec un mandat clair et ciblé : accélérer la croissance et générer des retombées rapides pour la population canadienne en présentant l'économie touristique comme un moteur essentiel de la prospérité nationale. S'inspirant du mandat du premier ministre visant à bâtir une économie plus inclusive, durable et compétitive, notre plan financier donne la priorité à la conversion des investissements gouvernementaux en valeur mesurable pour les communautés partout au Canada, tout en soutenant la réconciliation, en favorisant la diversification économique et en renforçant la compétitivité du Canada à l'échelle mondiale.

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 – qui permettent au Canada de révéler son potentiel sur la scène internationale. En concentrant nos ressources dans les domaines où elles produisent les meilleurs résultats et en misant sur l'innovation, notamment en recourant de façon stratégique à l'IA, nous veillons à ce que les investissements améliorent notre efficacité, renforcent la compétitivité du Canada à l'échelle mondiale et stimulent le rendement en matière de mise en œuvre des programmes, de production de renseignements et de positionnement dans les marchés.

Le plan d'entreprise 2026-2030 tient compte des crédits parlementaires de base de 94,2 millions de dollars par année et de la diminution progressive amorcée en 2024 pour recentrer les dépenses gouvernementales (totalisant 3,2 millions de dollars d'ici 2026 et se poursuivant par la suite). L'année 2026 verra également le dernier versement du financement ponctuel de 50 millions de dollars prévu au budget de 2023 et le versement des 10 millions de dollars restants de l'Énoncé économique de l'automne de 2024, tous deux destinés à attirer au Canada des congrès, des conférences et des événements d'envergure internationale.

Le PACI atteste que les investissements fédéraux ciblés génèrent des retombées exceptionnelles. Introduit dans le budget de 2023 et renforcé dans l'Énoncé économique de l'automne 2024, le PACI produit déjà des effets mesurables en attirant au pays des congrès et des événements d'envergure internationale. Ces résultats rehaussent le statut du Canada sur la scène mondiale, stimulent fortement les dépenses des visiteurs dans les communautés hôtes et créent des retombées durables grâce au commerce, à l'échange de connaissances et aux investissements étrangers.

Les crédits ont totalisé 123,3 millions de dollars en 2024; ils devraient atteindre 127,0 millions de dollars en 2025, puis diminuer à 111,8 millions de dollars en 2026, avant de se stabiliser à 94,2 millions de dollars à partir de 2027. Pendant toute cette période, Destination Canada maintiendra son agilité et sa volonté de produire des résultats, veillant à ce que chaque investissement génère les meilleures retombées possibles pour la population canadienne.

Hypothèses principales

Les prévisions financières reposent sur un équilibre entre les crédits parlementaires et les dépenses. Les points saillants et les principales hypothèses³ sont les suivants :

- Des crédits parlementaires de base de 94,2 millions de dollars par an;
- Budget de 2023 : 50 millions de dollars sur trois exercices financiers se terminant en 2026 et destinés au PACI afin d'attirer au Canada des congrès, des conférences et des événements d'envergure internationale
- Énoncé économique de l'automne 2024 : financement supplémentaire de 10 millions de dollars pour 2025-2026 destiné au Fonds d'attraction des congrès internationaux (FACI), le volet subvention du PACI.
- Initiative de recentrage des dépenses gouvernementales : réduction de 3,2 millions de dollars des crédits de base à compter de 2026–2027, en vue de réduire les dépenses de voyage, d'accueil et de services de consultation.
- Processus de négociation de la convention collective : négociations en cours en 2025, après l'expiration de la convention collective triennale en juin 2025.
- Exigences de financement des régimes de retraite : basées sur les plus récentes évaluations actuarielles.

Les projections financières ne tiennent pas compte des éléments suivants :

- Propositions d'économies dans le cadre de l'examen exhaustif des dépenses : objectifs du gouvernement fédéral visant à réduire les dépenses de 7,5 %, 10 % et 15 % entre 2026-2027 et 2028-2029, avec un objectif de réduction permanente de 15 %. Dans le cadre du processus d'examen exhaustif des dépenses du gouvernement du Canada, Destination Canada a soumis des propositions de réduction des coûts, et les chiffres prévisionnels pourraient être ajustés en fonction des décisions et des résultats définitifs de ce processus.

³ Si ces hypothèses venaient à évoluer, les projections pour les périodes de planification pourraient s'en trouver altérées.

État de la situation financière

Au 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)

	Chiffres réels 2024	Chiffres estimés 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029	Chiffres prévus 2030
Actifs financiers							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 892	16 028	12 534	10 751	10 664	10 576	10 409
Créances							
Partenaires	703	1 063	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080
Gouvernement du Canada	709	700	700	700	700	700	700
Autres	12	12	12	12	12	12	12
Actif au titre des prestations constituées	2 373	2 373	2 373	2 373	2 373	2 373	2 373
Placements de portefeuille	1 061	1 033	1 063	1 096	1 130	1 163	1 197
	19 750	21 209	17 763	16 012	15 959	15 904	15 771
Passifs							
Créditeurs et charges à payer							
Fournisseurs	8 919	12 780	11 444	9 663	9 659	9 652	9 651
Rémunération du personnel	2 351	2 822	2 907	2 994	3 084	3 176	3 176
Gouvernement du Canada	780	500	500	500	500	500	500
Passif au titre des prestations constituées	2 105	2 250	2 200	2 150	2 100	2 050	2 000
Produits reportés	691	332	332	332	332	332	332
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail	90	21	267	261	172	82	-
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	112	112	112	112	112	112	112
	15 048	18 817	17 763	16 012	15 959	15 904	15 771
Actifs financiers nets	4 702	2 392	-	-	-	-	-
Actifs non financiers							
Charges payées d'avance	2 795	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800
Immobilisations corporelles	1 655	2 126	2 188	2 052	1 968	1 945	1 942
	4 450	4 926	4 988	4 852	4 768	4 745	4 742
Excédent accumulé	9 152	7 318	4 988	4 852	4 768	4 745	4 742

La situation financière globale demeurera relativement stable pour la période de planification. On prévoit un léger fléchissement de la trajectoire financière, notamment en raison de la fin en 2026 du financement ponctuel du PACI prévu au budget de 2023 et des effets progressifs de l'initiative de recentrage progressif des dépenses gouvernementales, qui s'étend de 2024 à 2030 et dont les répercussions se ressentiront surtout au cours des cinq dernières années, puis au-delà. Les hypothèses relatives aux activités courantes restent cohérentes d'une année sur l'autre et alignées sur les directives, les points saillants étant mentionnés ci-dessous.

Actifs

Les actifs financiers en 2025 et en 2026 sont plus élevés par rapport aux périodes de planification suivantes, principalement en raison du financement du PACI. La fin de ce financement entraîne une stabilisation des actifs au cours des années suivantes. Nous prévoyons des contributions régulières des partenaires au cours de la période de planification pour maintenir le cap vers une croissance transformatrice du secteur touristique canadien.

Passifs

Parallèlement aux actifs, les passifs sont plus élevés en 2025 et en 2026 par rapport aux périodes de planification suivantes, principalement en raison du financement du PACI et des initiatives névralgiques prévues en 2025. Les passifs commencent ensuite à se stabiliser entre 2027 et 2030, conformément au rythme des activités courantes.

Excédent accumulé

Au cours des cinq prochaines années, nous prévoyons dépenser la totalité de nos crédits parlementaires et des contributions en espèces des partenaires pour appuyer nos priorités stratégiques. Nous maintenons un excédent accumulé raisonnable pour l'amortissement des immobilisations, les ajustements actuariels apportés au régime de retraite, les avantages incitatifs reportés relatifs au bail et la gestion des risques liés à la cybersécurité.

État des résultats

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)	Chiffres réels 2024	Chiffres estimés 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029	Chiffres prévus 2030
Produits							
Produits provenant de partenaires	12 805	11 812	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Produit d'intérêts	873	691	500	500	500	500	500
Autres	749	617	500	500	500	500	500
	14 427	13 120	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
Charges							
Marketing et ventes	94 705	110 080	97 007	77 012	77 013	77 013	77 033
Renseignements et analytique	13 079	14 468	12 838	12 838	12 838	12 838	12 838
Services généraux	10 136	8 160	8 189	8 239	8 239	8 239	8 199
Développement des destinations	2 429	2 868	2 729	2 729	2 729	2 729	2 729
Avancement du secteur ¹	-	5 621	5 273	5 273	5 273	5 273	5 273
Amortissement des immobilisations corporelles	530	800	1 124	1 272	1 220	1 159	1 159
	120 879	141 997	127 160	107 363	107 312	107 251	107 231
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(106 452)	(128 877)	(114 160)	(94 363)	(94 312)	(94 251)	(94 231)
Crédits parlementaires	123 329	127 043	111 830	94 228	94 228	94 228	94 228
Excédent (déficit) de fonctionnement	16 877	(1 834)	(2 330)	(136)	(84)	(23)	(3)
Excédent (déficit) de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	(7 844)	9 033	7 199	4 869	4 733	4 649	4 626
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	9 033	7 199	4 869	4 733	4 649	4 626	4 623
Ratio des charges de fonctionnement par rapport aux charges de marketing et de ventes²	9 %	8 %	9 %	11 %	11 %	11 %	11 %

¹ L'avancement du secteur, qui correspond à une réaffectation des fonds du marketing et des ventes et des services généraux, fait son apparition en 2025, comme le montrent les chiffres estimés pour 2025 et les chiffres prévus pour 2026-2030.

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 aux programmes de marketing et de 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 123,3 millions de dollars en 2024.

Entre 2025 et 2030, nous recevrons des crédits provenant de quatre sources principales, contrebalancés par des réductions des dépenses :

- Un financement de base annuel de 96,2 millions de dollars;

- Un rajustement à la rémunération de 1,2 million de dollars provenant du crédit central du Conseil du Trésor;
- Une réduction des dépenses de 1,9 million de dollars en 2025, atteignant un plafond de 3,2 millions de dollars en 2026 et les années suivantes, dans le cadre du recentrage des dépenses gouvernementales;
- Un financement supplémentaire de 50 millions de dollars de 2024 à 2026 destiné au PACI, prévu au budget de 2023;
- Un financement supplémentaire de 10 millions de dollars destiné au FACI, prévu dans l'Énoncé économique de l'automne 2024.

(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.)

Produits provenant de 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 déterminés à poursuivre les efforts d'harmonisation et à maintenir les contributions des partenaires, ce qui restera une priorité pendant la période de planification.

Charges

Les charges atteignent un sommet entre 2024 et 2026 en raison du financement de 50 millions de dollars destiné au PACI et du financement supplémentaire de 10 millions de dollars destiné au FACI, avant de se stabiliser autour du niveau des crédits de base entre 2027 et 2030.

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 2026-2030, y compris les années où les crédits seront ramenés à leur niveau de base.

Programmes

Des changements dans les crédits parlementaires annuels et les contributions 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.

Afin de renforcer la mobilisation de l'industrie, Destination Canada a instauré le pilier Avancement du secteur en 2025 en réaffectant du personnel du marketing et des ventes et des services généraux. Son mandat consiste à améliorer la compétitivité du secteur, à favoriser l'adoption de principes régénérateurs et du tourisme autochtone, et à resserrer les liens avec les associations, les PME et les destinations partout au Canada.

Services généraux

Les services généraux restent axés sur l'amélioration de l'efficacité grâce à l'innovation et au recours stratégique à l'IA. En outre, le processus de négociation de la convention collective est en cours, la convention collective triennale actuelle ayant expiré en juin 2025. Pour ce qui est des autres périodes de planification courant jusqu'en 2030, les charges devraient se stabiliser.

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 méthode comptable.

État des gains et pertes de réévaluation

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2024	Chiffres estimés 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029	Chiffres prévus 2030
Gains de réévaluation accumulés (pertes de réévaluation accumulées) au début de l'exercice	(43)	119	119	119	119	119	119
Gains non réalisés (pertes non réalisées) attribuables au cours du change	119	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)
Montants reclassés dans l'état des résultats	43	35	35	35	35	35	35
Gains de réévaluation nets pour l'exercice	162	-	-	-	-	-	-
Gains de réévaluation accumulés à la fin de l'exercice	119	119	119	119	119	119	119

État de la variation des actifs financiers nets

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)	Chiffres réels 2024	Chiffres estimés 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029	Chiffres prévus 2030
Excédent (déficit) pour l'exercice	16 877	(1 834)	(2 330)	(136)	(84)	(23)	(3)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 254)	(1 271)	(1 186)	(1 136)	(1 136)	(1 136)	(1 156)
Amortissement des immobilisations corporelles	530	800	1 124	1 272	1 220	1 159	1 159
	(724)	(471)	(62)	136	84	23	3
Effet de la variation des autres actifs non financiers							
Diminution des charges payées d'avance	(142)	(5)	-	-	-	-	-
	(142)	(5)	-	-	-	-	-
Gains de réévaluation nets	162	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	16 173	(2 310)	(2 392)	-	-	-	-
Actifs financiers nets (dette) au début de l'exercice	(11 471)	4 702	2 392	-	-	-	-
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	4 702	2 392	-	-	-	-	-

État des flux de trésorerie

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)	Chiffres réels 2024	Chiffres estimés 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029	Chiffres prévus 2030
Activités de fonctionnement :							
Rentrées de fonds :							
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	123 329	127 043	111 830	94 228	94 228	94 228	94 228
Partenaires	12 909	11 093	11 983	12 000	12 000	12 000	12 000
Autres	651	548	746	494	411	410	418
Intérêt	873	691	500	500	500	500	500
	137 762	139 375	125 059	107 222	107 139	107 138	107 146
Sorties de fonds :							
Paiements en espèces aux fournisseurs	(107 477)	(117 454)	(106 609)	(86 487)	(84 069)	(83 411)	(83 385)
Paiements en espèces au personnel et au nom du personnel	(19 979)	(19 542)	(20 728)	(21 349)	(21 987)	(22 646)	(22 738)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement	10 306	2 379	(2 278)	(614)	1 083	1 081	1 023
Activités d'investissement en immobilisations :							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 254)	(1 271)	(1 186)	(1 136)	(1 136)	(1 136)	(1 156)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations	(1 254)	(1 271)	(1 186)	(1 136)	(1 136)	(1 136)	(1 156)
Activités de placement :							
Rachat (acquisition) de placements de portefeuille	(204)	28	(30)	(33)	(34)	(33)	(33)
Rachat de placements de portefeuille	137						
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de placement	(67)	28	(30)	(33)	(34)	(33)	(33)
Gains de réévaluation nets pour l'exercice	162	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice	9 147	1 136	(3 494)	(1 783)	(87)	(88)	(167)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	5 745	14 892	16 028	12 534	10 751	10 664	10 576
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	14 892	16 028	12 534	10 751	10 664	10 576	10 409

Rapprochement des crédits parlementaires et de l'exercice gouvernemental

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)

	Chiffres réels 2024	Chiffres estimés 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029	Chiffres prévus 2030
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations							
Montants votés : exercice précédent							
Budget principal	111 153	115 968	125 036	94 228	94 228	94 228	94 228
Budget supplémentaire	11 509		-	-	-	-	-
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(71 776)	(72 443)	(83 518)	(70 311)	(70 311)	(70 311)	(70 311)
Montants constatés durant l'exercice en cours	50 886	43 525	41 518	23 916	23 916	23 916	23 916
Montants votés : exercice en cours							
Budget principal	115 968	125 028	94 228	94 228	94 228	94 228	94 228
Budget supplémentaire	-	8	-	-	-	-	-
	115 968	125 036	94 228	94 228	94 228	94 228	94 228
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(43 525)	(41 518)	(23 916)	(23 916)	(23 916)	(23 916)	(23 916)
Montants constatés durant l'exercice en cours	72 443	83 518	70 311	70 311	70 311	70 311	70 311
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	123 329	127 043	111 830	94 228	94 228	94 228	94 228

Budget de fonctionnement

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2024	Chiffres prévus 2024	Écart	Chiffres estimés 2025	Chiffres prévus 2025	Écart	Chiffres prévus 2026
Contributions des partenaires	12 805	7 000	5 805	11 812	12 000	(188)	12 000
Produit d'intérêts	873	500	373	691	600	91	500
Autres	749	600	149	617	500	117	500
Coûts de fonctionnement							
Marketing et ventes	94 705	88 096	6 609	110 080	107 600	2 480	97 007
Renseignements et analytique	13 079	11 673	1 406	14 468	13 693	775	12 838
Services généraux	10 234	10 547	(313)	8 160	9 093	(933)	8 189
Développement des destinations	2 429	2 800	(371)	2 868	2 915	(47)	2 729
Avancement du secteur	-	-	-	5 621	4 522	1 099	5 273
	<u>120 447</u>	<u>113 116</u>	<u>7 331</u>	<u>141 197</u>	<u>137 823</u>	<u>3 374</u>	<u>126 036</u>
Coût de fonctionnement net	(106 020)	(105 016)	(1 004)	(128 077)	(124 723)	(3 354)	(113 036)
Financé par :							
Crédits parlementaires	<u>123 329</u>	<u>105 017</u>	<u>18 312</u>	<u>127 043</u>	<u>121 798</u>	<u>5 245</u>	<u>111 830</u>
Excédent (déficit) net	17 309	1	17 308	(1 034)	(2 925)	1 891	(1 206)
Ajustements au titre de la comptabilité d'exercice	(432)	(182)	(250)	(800)	(260)	(540)	(1 124)
Excédent (déficit) net – comptabilité d'exercice	16 877	(182)	17 059	(1 834)	(3 185)	1 351	(2 330)

Les points saillants du budget de fonctionnement sont les suivants :

- Priorité continue accordée aux contributions des partenaires;
- Instauration du pilier Avancement du secteur en 2025 à partir d'une réaffectation des ressources existantes du marketing et des ventes et des services généraux pour mieux appuyer la mobilisation de l'industrie conformément à notre stratégie 2030.

Budget d'immobilisations

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2024	Chiffres estimés 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029	Chiffres prévus 2030
Immobilisations corporelles							
Améliorations locatives et désaffectation	34	11	10	-	-	-	-
Mobilier de bureau	37	49	5	5	5	5	5
Matériel informatique et logiciels	1 183	1 211	1 171	1 131	1 131	1 131	1 151
Total	1 253	1 271	1 186	1 136	1 136	1 136	1 156

Le budget d'immobilisations comprend les dépenses en immobilisations courantes nécessaires au maintien des activités de base.

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

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)	Chiffres réels 2024	Chiffres estimés 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029	Chiffres prévus 2030
Voyages							
Activités opérationnelles	3 602	4 256	3 479	3 479	3 479	3 479	3 479
Principales parties prenantes	8	66	54	54	54	54	54
Gouvernance interne et formation	249	214	175	175	175	175	175
Accueil	651	936	765	765	765	765	765
Conférences	81	96	79	79	79	79	79
Total	4 591	5 569	4 552	4 552	4 552	4 552	4 552

Dans la lignée de notre rapport annuel 2024 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 et de présenter le Canada comme une destination de choix.

Réduction des dépenses prévue dans le budget de 2023

Pour les exercices se terminant le 31 décembre

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Chiffres réels 2024	Chiffres estimés 2025	Chiffres prévus 2026	Chiffres prévus 2027	Chiffres prévus 2028	Chiffres prévus 2029	Chiffres prévus 2030
Type de dépenses							
Fonctionnement	894	1 868	3 202	3 202	3 202	3 202	3 202
Total	894	1 868	3 202	3 202	3 202	3 202	3 202

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

Méthode de présentation

Les présents états financiers ont été préparés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP) établies par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP).

Modifications à venir des normes comptables

Déclaration	Application
Le cadre conceptuel de l'information financière dans le secteur public	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} avril 2026. Son application anticipée est permise.
Chapitre SP 1202, « Présentation des états financiers »	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} avril 2026. Son application anticipée n'est permise que si le cadre conceptuel de l'information financière dans le secteur public est appliqué en même temps.

ANNEXE E : GESTION DU RISQUE

Survol

En tant que société d'État exerçant ses activités dans un marché touristique mondial dynamique, Destination Canada suit en permanence les tendances, anticipe les changements et réagit rapidement à l'évolution des conditions, ce qui lui permet de faire face aux incertitudes tout en favorisant la croissance du tourisme durable.

Goût du risque

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. 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.

Évaluation des risques

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	DESCRIPTION DE L'IMPACT	DESCRIPTION DE LA PROBABILITÉ
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.	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.	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.	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.	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.	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.

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.

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, 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 relations de travail, de la diversité et de 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 présente section met en évidence les risques stratégiques et les actions préventives mises en œuvre dans le cadre de notre processus continu de gestion des risques d'entreprise. La surveillance et la mise à jour de ces risques se poursuivront tout au long de l'année. Malgré le déploiement de stratégies d'atténuation, nous reconnaissons que certains risques résiduels pourraient dépasser notre seuil de tolérance au risque.

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 des recettes annuelles de 160 milliards de dollars 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 renforçons la compétitivité du Canada sur la scène touristique mondiale en collaboration avec nos partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux en mettant l'accent sur sept grands leviers afin d'harmoniser les activités, de répartir efficacement les ressources et de maximiser le rendement du capital investi. Grâce à des stratégies de marketing et de mise en marché innovantes, nous visons à stimuler la demande tant dans les marchés existants que dans de nouveaux. À l'aide de méthodes de recherche et d'analyse de données poussées, nous cibons les débouchés de grande valeur et nous nous adaptons à l'évolution des conditions telles que les nouvelles exigences en matière de visa pour les voyageurs mexicains et les éventuels droits de douane américains. Nous fournissons à nos partenaires de l'industrie des conseils sur l'attractivité à l'échelle internationale, l'adaptation technologique, les ressources médiatiques, les occasions de vente et la recherche pour soutenir la prise de décisions éclairées.

Voici quelques-uns des principaux risques que nous surveillons :

- **Contraintes en matière de ressources**

Il existe un risque que Destination Canada ne dispose pas des ressources financières nécessaires pour enregistrer une croissance rapide, générer des retombées importantes et renforcer la résilience du secteur à long terme. Ce risque est accentué par les pressions budgétaires actuelles, notamment l'inflation et les contraintes budgétaires globales du gouvernement, qui pourraient limiter les financements disponibles et réduire la flexibilité nécessaire pour investir dans des priorités stratégiques. Nous atténuerons ce risque en mettant en œuvre notre stratégie visant à atteindre le plein potentiel économique de notre secteur et à générer des recettes annuelles comprises entre 140 et 160 milliards de dollars d'ici 2030, en collaborant avec nos partenaires de marketing provinciaux, territoriaux et 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.

- **Manque d'investissement dans le secteur, de capacités et de main-d'œuvre**

Il existe un risque que Destination Canada ne soit pas en mesure de tirer parti de la croissance de l'économie du tourisme en raison du manque d'investissement, des capacités limitées et de la pénurie de main-d'œuvre. Ces défis peuvent découler d'un environnement politique défavorable, d'une conjoncture économique difficile et d'une coordination limitée entre les diverses administrations, ce qui affaiblirait les infrastructures, réduirait la qualité des produits et limiterait le vivier de talents, nuisant ainsi à la compétitivité du Canada. Nous atténuerons ce risque en continuant à communiquer efficacement avec le gouvernement dans le but de promouvoir la croissance de l'industrie, en élaborant des programmes axés sur l'attraction d'investissements dans le secteur du tourisme et en encourageant continuellement les échanges et le leadership éclairé à l'échelle nationale.

- **Bouleversements technologiques et productivité**

Il existe un risque que Destination Canada et le secteur touristique ne soient pas préparés aux bouleversements technologiques, en particulier dans des domaines comme l'IA, qui ont une incidence sur le marketing, les activités et la prestation de services. Sans investissement en amont dans la modernisation numérique et le perfectionnement de la main-d'œuvre, l'innovation et la productivité pourraient reculer, ce qui affaiblirait la compétitivité du secteur touristique canadien à l'échelle mondiale. 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 d'investissement ainsi que nos activités.

- **Marchés touristiques étrangers**

Il existe un risque que Destination Canada perde des parts de marché en raison de l'évolution des préférences des voyageurs, de la concurrence accrue et des changements survenus dans les marchés cibles tels que les réorientations politiques, les tensions géopolitiques ou l'opinion générale. Si le Canada ne s'adapte pas rapidement à l'évolution des attentes, notamment en matière de durabilité, de personnalisation et d'expériences numériques, il pourrait connaître un déclin du nombre de visiteurs, des recettes et de la notoriété de sa marque. Nous atténuerons ce risque en mettant en œuvre des stratégies de marketing et de mise en marché innovantes afin de stimuler la demande tant dans les marchés existants que dans de nouveaux grâce à des outils de prévision et de modélisation économique de pointe qui nous permettront d'ajuster la répartition entre les marchés et de réagir aux perturbations naissantes.

- **Baisse de la compétitivité mondiale**

Il existe un risque que la compétitivité du Canada sur la scène touristique mondiale perde du terrain en raison de pressions externes telles que l'instabilité géopolitique, les grands bouleversements mondiaux et la concurrence croissante ainsi que de défis structurels persistants, notamment les coûts élevés, les restrictions d'accès et la saisonnalité. Ces facteurs pourraient entraîner un recul de la part de marché, une perte d'influence de la marque et des occasions manquées de croissance, malgré les efforts déployés par Destination Canada pour mobiliser les parties prenantes. Nous atténuerons ce risque en tirant parti des communications stratégiques avec les parties prenantes, en collaborant avec les grands acteurs du tourisme tels que l'Association de l'industrie touristique du Canada et les associations nationales du secteur du tourisme, et en axant nos efforts sur les aspirations d'Étoile du Nord en matière de rayonnement international en 2030.

ENVIRONNEMENTAL

2024



2025



L'une des initiatives névralgiques de notre stratégie consiste à soutenir l'adoption par le secteur de principes régénérateurs. Cela consiste à trouver un équilibre entre la prospérité économique, l'intendance environnementale et l'inclusion sociale. 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 le leadership des communautés locales, l'intendance environnementale et la durabilité économique. Cette stratégie a contribué à réduire les effets néfastes potentiels sur les destinations touristiques et a dans le même temps souligné le rôle du tourisme pour optimiser de manière durable les ressources naturelles du Canada telles que les parcs et les aires de conservation et pour créer différentes perspectives pour les communautés à l'échelle nationale. Conscients des répercussions toujours plus importantes des événements climatiques sur le tourisme, nous étudions attentivement leurs implications et collaborons avec nos partenaires pour mettre au point un cadre de réponse 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 l'organisation d'événements d'affaires durables. De plus, notre collaboration avec ONU Tourisme a permis d'accomplir des progrès considérables dans l'amélioration des indicateurs de durabilité au sein du secteur touristique, renforçant ainsi le leadership du Canada dans le développement du tourisme responsable.

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

- **Répercussions des changements climatiques sur le tourisme**

Il y a un risque que les effets des changements climatiques (p. ex. feux de forêt, conditions météorologiques extrêmes, hivers chauds et secs, inondations) et la réaction du Canada à ce sujet (p. ex. sa communication) réduisent la capacité de notre pays à accueillir des voyageurs en période de risque élevé et nuisent aux perceptions de ceux-ci quant aux conditions sanitaires et à la sécurité au Canada, sapant ainsi l'attractivité du pays en tant que destination. 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 la prospérité et le 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 mis en œuvre une stratégie interne de manière à refléter dans notre travail la diversité des personnes et des lieux qui composent le Canada.

L'un des principaux risques que nous surveillons 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 sur la valeur du tourisme 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 s'appuie pas sur des 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 de l'ensemble 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. En outre, les résultats de l'examen spécial dont nous avons récemment fait l'objet ont réaffirmé la solidité de notre gouvernance du point de vue de la gestion de l'organisme et des opérations, le Bureau du vérificateur général n'ayant formulé aucune recommandation d'amélioration.

Voici quelques-uns des principaux risques que nous surveillons :

- **Gouvernance et surveillance**

Il existe un risque que l'efficacité de la gouvernance de Destination Canada soit compromise par une capacité limitée à adapter ses politiques et cadres internes à l'évolution de la législation et des priorités gouvernementales. La complexité grandissante dans des domaines tels que la surveillance financière, juridique et de la cybersécurité accentue ce risque. Parallèlement, les difficultés à attirer et à retenir des membres qualifiés au sein du conseil d'administration et de la haute direction, amplifiées par l'absence de rémunération des administrateurs indépendants – une particularité propre à Destination Canada parmi les sociétés d'État –, pourraient fragiliser davantage la surveillance et entraîner un risque pour la réputation, en particulier en matière d'équité et d'inclusion. 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.

- **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.

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.

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

Destination Canada soutient activement la stratégie du gouvernement du Canada visant à éliminer les pratiques de travail abusives, en s'alignant sur la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*. En mai 2025, nous avons présenté notre deuxième rapport annuel, qui décrit les progrès réalisés en 2024 pour cerner, prévenir et atténuer les risques liés au travail forcé et au travail des enfants dans nos activités et nos chaînes d'approvisionnement. Une évaluation complète des risques a permis de repérer des secteurs potentiellement exposés, notamment les articles promotionnels, le matériel informatique, les services événementiels et les fournitures de bureau. En conséquence, nous avons mis à jour notre code de conduite des fournisseurs, renforcé dans nos contrats les clauses relatives à l'approvisionnement responsable et intégré à nos politiques d'approvisionnement les exigences fédérales en matière de conformité.

Pour appuyer la mise en œuvre, nous avons organisé une formation destinée à l'ensemble de l'organisme, comprenant un cours obligatoire sur l'éthique pour l'équipe de l'Approvisionnement et des supports de sensibilisation produits par Services publics et Approvisionnement Canada. Nous avons également entamé un dialogue avec nos fournisseurs au sujet de leurs normes et pratiques de travail, sans qu'aucun incident n'ait été signalé au cours de la période visée par le rapport. Nous travaillons à la mise en place d'un cadre de responsabilisation des fournisseurs, comprenant un mécanisme de dénonciation et des protocoles d'évaluation éthique des fournisseurs, tout en définissant des indicateurs pour mesurer l'efficacité de ces mesures. Ces initiatives témoignent de l'engagement de Destination Canada envers un approvisionnement éthique et de son rôle dans la mise en œuvre des obligations du Canada en matière de droits de la personne au sein de la chaîne d'approvisionnement mondiale.

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

Destination Canada veille à la transparence et à la responsabilisation, conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* du gouvernement fédéral. Nous donnons accès aux dossiers qui sont sous notre gouverne en cas de requête officielle, à moins qu'ils soient exemptés des exigences de la loi invoquée. Nous avons en outre nos propres politiques et procédures pour encadrer le traitement de ces requêtes.

À la fin de 2024, nous avons mis à jour nos politiques sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, y compris les lignes directrices et les procédures pertinentes. Cette mise à jour reflète également les modifications apportées à la *Politique sur la protection de la vie privée* et à la *Directive sur les pratiques relatives à la protection de la vie privée* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Destination Canada appuie la directive du gouvernement du Canada visant à fournir 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, et nos derniers rapports, remis en juillet 2025, portaient sur l'exercice gouvernemental 2024-2025; ils étaient conformes à la directive sur la publication proactive en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Dans le cadre de notre engagement envers l'amélioration continue, nous organiserons en 2025-2026 des formations sur ces politiques mises à jour afin de garantir le respect continu des règles et de sensibiliser l'ensemble de l'organisme à celles-ci.

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 mai 2025, portait sur l'exercice gouvernemental 2024-2025.

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.

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

Garantir des pratiques d'approvisionnement saines

Destination Canada s'engage à respecter les normes les plus élevées en matière d'intégrité, d'équité et de transparence dans ses processus d'approvisionnement, conformément aux directives du gouvernement du Canada. En 2024, nous avons renforcé la gouvernance de nos processus d'approvisionnement au moyen de mesures préventives contre les conflits d'intérêts dans les processus concurrentiels et non concurrentiels, notamment des déclarations obligatoires des évaluateurs, des attestations signées pour les attributions directes et une tenue complète des registres afin de garantir la conformité et la traçabilité des vérifications.

Nous avons également adopté un code de conduite rigoureux à l'intention des fournisseurs, désormais obligatoire pour tous les contrats, qui définit les attentes en matière d'éthique des affaires, de conflits d'intérêts, de durabilité environnementale et de droits de la personne. Afin de renforcer davantage la surveillance, nous avons remanié notre programme de gestion du rendement des fournisseurs et mis en place un nouveau processus d'évaluation des risques permettant de cerner et de traiter les risques dès les premières étapes du cycle d'approvisionnement. Ces améliorations témoignent de notre engagement constant envers une saine gestion financière et de notre alignement sur les politiques fédérales favorisant la transparence et la responsabilisation.

En juillet 2025, Destination Canada a pris connaissance d'une nouvelle politique fédérale limitant l'accès aux marchés publics fédéraux aux fournisseurs du Canada et à ceux de partenaires commerciaux jugés fiables qui offrent un accès réciproque dans le cadre d'accords commerciaux. Bien que les sociétés d'État, y compris Destination Canada, ne soient pas assujetties à cette politique, nous procéderons à un examen de celle-ci afin de déterminer la meilleure façon d'en appuyer les objectifs et d'adapter nos pratiques, le cas échéant.

Cybersécurité

En 2025, Destination Canada a poursuivi la mise en œuvre de sa feuille de route en matière de cybersécurité, en alignement avec la stratégie intégrée de cybersécurité du gouvernement du Canada. Nos efforts ont porté sur le renforcement de la résilience numérique, l'amélioration de la gouvernance infonuagique et le développement de notre capacité à détecter et à contrer les menaces de façon proactive. Parmi les activités menées cette année figurent une formation en cybersécurité destinée aux membres du conseil d'administration, l'amélioration de la veille sur les menaces et une simulation technique visant à valider les procédures de reprise de la plateforme du Consortium de données.

Nous avons également intensifié les simulations d'hameçonnage, renforcé la planification de la reprise après sinistre et amélioré nos pratiques de gestion infonuagique. Ces mesures témoignent de notre engagement continu envers une gestion responsable des risques et la protection des systèmes, des données et des infrastructures essentielles de l'organisme.

Stratégie pour un gouvernement vert

Destination Canada reste résolument engagée à soutenir la stratégie pour un gouvernement vert du gouvernement du Canada en intégrant la durabilité environnementale dans ses activités, ses pratiques d'approvisionnement et ses partenariats stratégiques. En 2024, nous avons renforcé cet engagement en participant activement au Défi carboneutre, à la communauté de pratique sur l'écologisation des sociétés d'État et à la Déclaration de Glasgow d'ONU Tourisme sur l'action climatique dans le tourisme.

En 2025, nous avons présenté notre premier plan d'action climatique, conforme aux exigences du Défi carboneutre et de la Déclaration de Glasgow. Parmi les autres initiatives, citons la compensation de toutes les émissions liées aux déplacements professionnels en avion, la mise en place de messages incitant à choisir des vols à faibles émissions et le lancement d'un code de conduite des fournisseurs qui définit des attentes environnementales claires pour tous les prestataires. Nous avons également renforcé nos pratiques d'organisation d'événements durables grâce au plan de durabilité pour les événements d'affaires et contribué à la collaboration internationale en tant que membre actif du Conseil mondial du tourisme durable. Toutes ces actions illustrent notre alignement avec les objectifs climatiques fédéraux et notre leadership en faveur d'une économie touristique plus régénératrice.

Information financière relative aux changements climatiques

Conformément à la directive du gouvernement du Canada visant à renforcer la communication sur les enjeux climatiques, Destination Canada a adopté le cadre du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GTIFCC) en tant que partie intégrante de ses pratiques de gouvernance d'entreprise et de gestion des risques. En 2024, nous avons présenté notre premier rapport du GTIFCC structuré autour des quatre piliers du cadre : gouvernance, stratégie, gestion des risques et mesures et objectifs.

Ce rapport rend compte de nos efforts pour intégrer les risques liés au climat au sein de notre cadre de gestion des risques d'entreprise, recenser les secteurs exposés et évaluer l'état de préparation de l'organisme. Il jette les bases d'une gouvernance liée aux changements climatiques renforcée, d'analyses comparatives futures et d'une amélioration continue, conformément aux nouvelles normes fédérales et mondiales.