

# LE RÉTABLISSEMENT EN 2023 : LA RENAISSANCE DU TOURISME AU CANADA

---

RAPPORT ANNUEL 2023

---



**EN TANT QUE CONTEURS ET  
REPRÉSENTANTS DU SECTEUR  
TOURISTIQUE CANADIEN, NOUS  
RECONNAISSONS QUE NOUS AVONS  
DE L'INFLUENCE ET QUE NOTRE  
TRAVAIL, NOTRE CADRE  
PROFESSIONNEL ET NOS EFFECTIFS  
PEUVENT JOUER UN RÔLE  
IMPORTANT POUR REFLÉTER  
LA PLURALITÉ DES VOIX ET  
DES ENDROITS QUI COMPOSENT  
LE CANADA.**

**À DESTINATION CANADA, NOUS  
RECONNAISSONS LES PEUPLES  
AUTOCHTONES DE TOUS LES  
TERRITOIRES SUR LESQUELS  
NOUS VIVONS ET TRAVAILLONS.  
PAR CETTE RECONNAISSANCE, NOUS  
RÉAFFIRMONS NOTRE ENGAGEMENT  
ET NOTRE RESPONSABILITÉ  
ENVERS L'AMÉLIORATION DES  
RELATIONS ENTRE LES NATIONS  
ET L'APPROFONDISSEMENT DE  
NOS PROPRES CONNAISSANCES  
DES PEUPLES AUTOCHTONES  
ET DE LEURS CULTURES. NOUS  
RECONNAISSONS LES TERRITOIRES,  
PARTOUT AU PAYS, DES INUIT,  
DES MÉTIS ET DES PREMIÈRES  
NATIONS QUI Y VIVENT DEPUIS  
DES GÉNÉRATIONS AU-DELÀ DE  
TOUTE MESURE.**

**CAI**

# TABLE DES MATIÈRES



4 **MESSAGE**

6 **VALEUR DU TOURISME**

7 **À PROPOS DE NOUS**

10 **TOUR D'HORIZON**

14 **COMMENTAIRES ET  
ANALYSE DE LA DIRECTION**

45 **ÉTATS FINANCIERS  
VÉRIFIÉS**

77 **GOUVERNANCE**

# MESSAGE



## Le Canada est de retour!

Notre secteur du tourisme a fait des pas de géant dans les deux dernières années, passant maintenant de l'étape du rétablissement à celle tant attendue de la relance. En effet, les dépenses touristiques ont retrouvé leur niveau prépandémique au courant de 2023. Ce rétablissement, qui s'est fait un an plus tôt que prévu, représente un tournant décisif pour le secteur. Soulignons toutefois que la situation varie à l'échelle du pays, certaines régions et certains sous-secteurs s'en tirant mieux que d'autres. Notons aussi que bon nombre d'entreprises demeurent aux prises avec de graves difficultés, comme le manque de main-d'œuvre, les lourdes dettes et la hausse des coûts causée par l'inflation.

À l'heure de passer de la survie à la prospérité, notre secteur et l'ensemble des industries, entreprises, communautés et personnes qui le composent se trouvent à la croisée des chemins : choisirons-nous de maintenir le cap actuel, au risque de voir notre compétitivité mondiale s'affaiblir encore et notre rentabilité virtuellement stagner? Ou chercherons-nous à transformer le tourisme au Canada pour réaliser véritablement son plein potentiel?

À Destination Canada, nous avons choisi la voie de la transformation, dans le but de saisir l'énorme occasion de croissance réelle qui s'offre à nous. Nous avons passé une bonne partie de 2023 à analyser les lacunes dans la compétitivité du Canada et les leviers que notre industrie peut actionner pour concrétiser tout le potentiel du pays. Sachant que la transformation demande une approche globale et collaborative, nous avons activement consulté divers acteurs et partenaires dans le cadre de cette nouvelle ambition.



## LE RÉTABLISSEMENT, QUI S'EST FAIT UN AN PLUS TÔT QUE PRÉVU, REPRÉSENTE UN TOURNANT DÉCISIF POUR LE SECTEUR.

Notre stratégie pour 2030, *Un monde d'opportunités*, trace l'audacieux chemin de la croissance durable. Car transformer le secteur, c'est générer 20 milliards de dollars de recettes annuelles supplémentaires d'ici 2030, pour ainsi atteindre 160 milliards annuellement. C'est permettre une vraie rentabilité pour les entreprises touristiques et un apport constant de capital à réinvestir dans les attraits de notre pays. C'est assurer des emplois bien rémunérés et dynamiser les communautés. Ultiment, c'est contribuer à la prospérité et au bien être de toute la population canadienne.

Au cours de l'année, Destination Canada a fait de considérables avancées pour la transformation de l'avenir du tourisme. Nous avons cerné les publics cibles qui optimiseront le rendement en haute saison, étendu les saisons attrayantes pour les voyageurs d'agrément, rehaussé la réputation du Canada comme destination de choix pour la tenue d'événements d'affaires internationaux, favorisé le rétablissement de liaisons aériennes importantes, facilité les investissements stratégiques en tourisme et en développement des destinations, et grandement augmenté l'accès de l'industrie à des données de qualité. Bref, notre équipe a de quoi être fière.

Nous savons gré aux personnes de talent qui nous ont aidés à bâtir un nouvel avenir pour le tourisme. Nous remercions notre formidable personnel pour son bon travail et son dévouement à l'égard de l'industrie, et notre conseil d'administration pour son leadership inébranlable et ses judicieux conseils.

Bien que nous ayons parcouru beaucoup de chemin et que la pandémie soit désormais derrière nous, il reste encore bien du travail à faire. Nous poursuivrons notre démarche, aux côtés de nos partenaires, afin de concrétiser une croissance transformatrice pour le secteur d'ici 2030. Un brillant avenir nous attend.



La présidente-directrice générale,

**Marsha Walden**



La présidente du conseil d'administration,

**Liza Frulla**

# VALEUR DU TOURISME

Le secteur du tourisme au Canada joue un rôle primordial dans la prospérité et la qualité de vie de la population canadienne. Un large éventail d'industries et de services, s'adressant à la fois aux résidents et aux voyageurs, s'unissent pour créer un paysage économique dynamique qui améliore la vie des individus et des communautés dans tout le pays.

Au fond, le secteur du tourisme joue un rôle important de catalyseur de l'expansion économique. Il crée des débouchés dans divers domaines tels que l'hôtellerie, les transports, la vente au détail, les arts et la culture, et le divertissement. Au Canada, le tourisme génère près de 300 millions de dollars de recettes par jour. Il est d'ailleurs depuis longtemps le premier secteur d'exportation de services du pays, représentant 2,1 % du produit intérieur brut en 2019. Ce secteur est aussi une source importante d'emploi pour la population, représentant près d'un emploi sur dix à l'échelle nationale pour une main d'œuvre diversifiée et inclusive comprenant jeunes, femmes, personnes de couleur, personnes 2ELGBTQ+, Autochtones et nouveaux arrivants.

Les contributions économiques du tourisme sont multiples, car le secteur fait appel à un large éventail de compétences et de professions. Il jouit également d'une remarquable diversité géographique, avec une présence significative dans chaque province et territoire du Canada. Le tourisme joue ainsi un rôle particulièrement important dans les zones rurales et isolées, où il génère 10 % des emplois.



**AUCUNE AUTRE INDUSTRIE  
CANADIENNE N'A AUTANT  
DE RETOMBÉES POSITIVES SUR  
LES PERSONNES, LES LIEUX ET  
LA PROSPÉRITÉ DE NOTRE PAYS.**

## Des bienfaits pour l'ensemble de la population

Le tourisme favorise le bien-être et la prospérité des communautés partout au Canada, en aidant à offrir une foule de services et d'aménagements qui enrichissent la vie des Canadiennes et des Canadiens. Les entreprises touristiques créent des emplois et incitent la population et les visiteurs à acheter des biens et services localement. Les profits engendrés restent donc dans la région et aident celle-ci à se développer. Le tourisme permet à la population canadienne de célébrer la diversité des lieux, les voix multiculturelles et le patrimoine linguistique de notre nation et de soutenir les riches cultures des peuples autochtones au Canada.



# À PROPOS DE NOUS

Alberta

Calgary

Bibliothèque centrale

Aspiration \_\_\_\_\_ 08

Mandat \_\_\_\_\_ 08

Qui sommes-nous? \_\_\_\_\_ 09

Sources de financement \_\_\_\_\_ 09

NOTRE ASPIRATION EST  
QUE LE TOURISME SOIT  
SOURCE DE PROSPÉRITÉ  
ET DE BIEN-ÊTRE POUR  
LE CANADA DANS SON  
ENSEMBLE ET ENRICHISSE  
LA VIE DE NOS INVITÉS.

## Mandat

Destination Canada est une société d'État fédérale qui appartient entièrement au gouvernement du Canada et qui relève de la ministre du Tourisme et ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

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

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





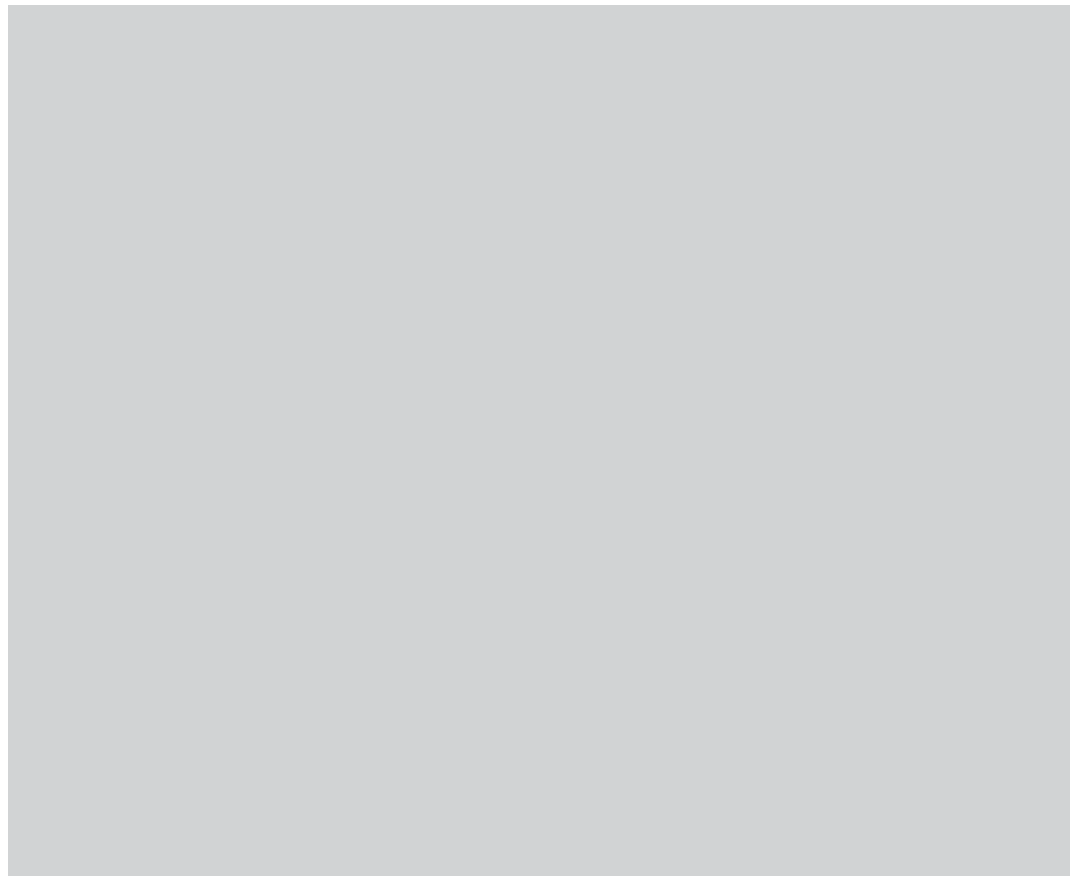
## Qui sommes-nous?

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

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

## Sources de financement

Le financement de Destination Canada provient majoritairement de crédits parlementaires, et son exercice financier correspond à l'année civile. En plus de son financement de base de 96,2 millions de dollars en 2023, l'organisme a utilisé le reste du financement supplémentaire de 100 millions de dollars sur trois ans qui lui avait été accordé, en réponse à la pandémie, dans le cadre du budget de 2021 pour des campagnes de marketing visant à aider les gens d'ici et d'ailleurs à découvrir et explorer le pays. Ses crédits parlementaires ont donc totalisé 106,4 millions de dollars en 2023.



# TOUR D'HORIZON



Situation du tourisme  
dans le monde \_\_\_\_\_ 11

Situation du tourisme  
au Canada \_\_\_\_\_ 12

Perspectives du Canada \_\_\_\_\_ 13

# Situation du tourisme dans le monde

Propulsé par une forte demande refoulée, le tourisme international a atteint 88 % de son niveau pré-pandémique en 2023, d'après les prévisions d'ONU Tourisme. De même, les recettes qu'il a générées durant l'année se sont élevées à 1,4 billion de dollars mondialement, soit environ 93 % du niveau de 2019. La demande refoulée, combinée à l'augmentation de la desserte aérienne et à la robuste reprise dans les destinations et marchés asiatiques, devrait mener à un rétablissement complet des recettes d'ici la fin de 2024, bien que les événements et les voyages d'affaires demeureront au ralenti.

Toutefois, les conflits géopolitiques (instabilité politique, troubles civils, guerres) alimentent des incertitudes économiques et sociales persistantes. Malgré ces tensions et leurs conséquences sur les voyages et le tourisme, le voyage d'agrément reste une priorité. L'envie de voyager demeure forte chez les consommateurs, prudents, qui continuent de privilégier les voyages par rapport à d'autres catégories de dépenses discrétionnaires. Fait important, le Canada constitue toujours une destination sûre. Une récente étude de Berkshire Hathaway Travel Protection l'a d'ailleurs nommé l'endroit le plus sûr où voyager dans le monde entier.





## Situation du tourisme au Canada

Grâce à la solide reprise du secteur touristique, les recettes ont dépassé leur précédent sommet de 2019. Estimées à 109,5 milliards de dollars en 2023, elles ont ainsi retrouvé leur niveau prépandémique un an plus tôt que prévu.

S'il s'agit d'une bonne nouvelle, on prévoit néanmoins que le nombre total de visites ne reviendra à son niveau d'avant la pandémie qu'en 2024. De plus, la reprise se fait pour le moment inégale d'une région et d'un sous secteur à l'autre, et une importante part (près de 13 %) de la croissance des recettes est attribuable à l'inflation.

Ces deux dernières années, l'agrément a été le principal moteur des voyages à destination et à l'intérieur du Canada, mais les voyages d'affaires reprennent maintenant du poil de la bête. Parallèlement, les réservations pour événement d'affaires demeurent bien en deçà de leur niveau prépandémique, et leur rétablissement complet est prévu pour 2028 seulement.



# Perspectives du Canada

Après son rétablissement, le tourisme au Canada devrait se développer plus vite que l'économie dans son ensemble (5,8 % contre 4,5 %), mais sa croissance restera inférieure à la moyenne du secteur dans le monde (7,1 %). En raison de difficultés économiques à court terme comme la montée des taux d'intérêt, elle demeurera modeste jusqu'à la mi-année 2024, avant de rebondir en 2025.

Le nombre de voyageurs étrangers au pays a augmenté rapidement ces deux dernières années. Dans un climat où toutes les destinations s'arrachent les voyageurs, la demande touristique continue de s'accroître. Le nombre de voyageurs étrangers au Canada en 2025 devrait d'ailleurs surpasser celui de 2019. Les États-Unis demeurent la principale source de visiteurs et de dépenses touristiques pour le Canada, qui voit cependant sa part de marché diminuer, les Américains choisissant des destinations vacances plus éloignées.



Les voyages à l'étranger depuis la Chine, qui commencent tout juste à reprendre, représentent une énorme occasion à saisir sur le long terme. Selon les projections, la Chine représentera environ le quart de toutes les dépenses touristiques dans le monde d'ici 2033 et sera le principal marché long-courrier du Canada sur le plan des dépenses d'ici 2030, surpassant ainsi le Royaume-Uni. Ce dernier a toujours été un marché stable pour le Canada, mais ses turbulences économiques persistantes et la concurrence grandissante des autres destinations y menacent la position du Canada.



# COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Résultats stratégiques \_\_\_\_\_ 15

Responsabilité sociale \_\_\_\_\_ 35

Opérations et contrôles  
de la direction \_\_\_\_\_ 37

Sommaire financier \_\_\_\_\_ 42

# Résultats stratégiques

Nous aspirons à ce que le tourisme soit source de prospérité et de bien-être pour le Canada dans son ensemble et enrichisse la vie de nos invités.

Pour nous aider à concrétiser cette vision, dans l'optique de continuer de propulser la reprise à court terme tout en jetant les bases d'une résilience et d'une prospérité accrue à long terme, nous avons articulé notre stratégie de 2023 autour de quatre piliers stratégiques :

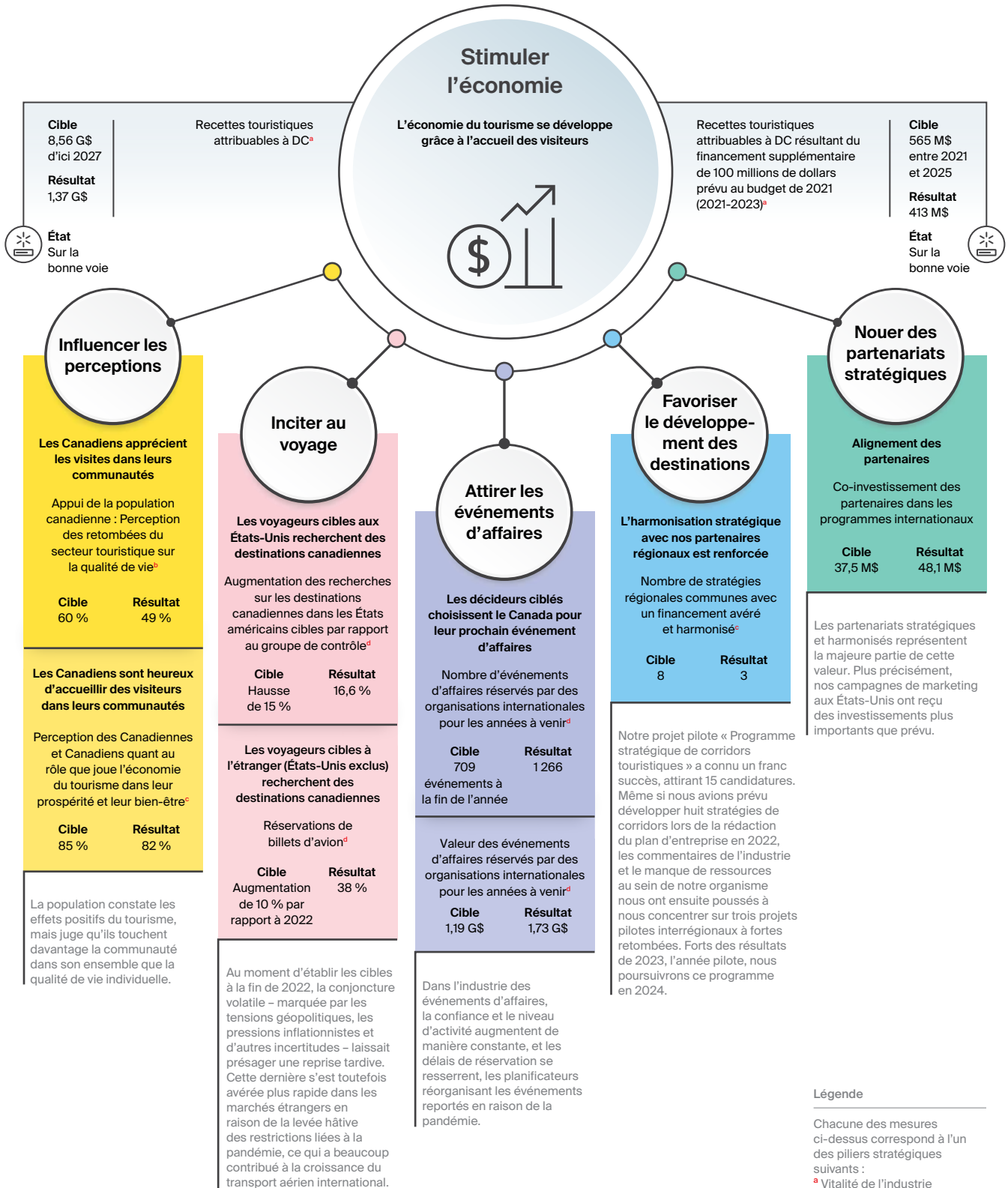
- Renforcer l'attractivité du Canada en misant sur la **résonance de la marque**;
- Rehausser la qualité des **expériences inoubliables** qui attirent les voyageurs étrangers et en augmenter le nombre;
- Inciter à l'action sur de multiples fronts pour augmenter la **vitalité de l'industrie**;
- Susciter l'**appui des Canadiennes et Canadiens** envers le tourisme en améliorant leur perception du rôle qu'il joue dans leur prospérité et leur bien-être.

Dans toutes nos sphères d'activité, nos démarches se sont nourries les unes les autres pour augmenter la vitalité du secteur et favoriser sa réussite du point de vue économique, social, culturel et environnemental. Avec notre nouvelle stratégie de marque axée sur l'ouverture, nous avons ciblé les aspects du segment des voyages d'agrément (invités, produits, saisons et marchés) offrant les meilleures perspectives de relance et de croissance. Nous avons fait rayonner avec enthousiasme le Canada comme destination rêvée pour la tenue d'événements d'affaires. Nous avons lancé un programme pour soutenir le développement du tourisme régional et avons mis les bouchées doubles en matière de données et d'analyses en créant le Consortium de données touristiques canadiennes. Et à tout coup, nous pouvions compter sur des partenariats stratégiques pour enclencher une transformation positive et durable dans le secteur.



# Influence de Destination Canada

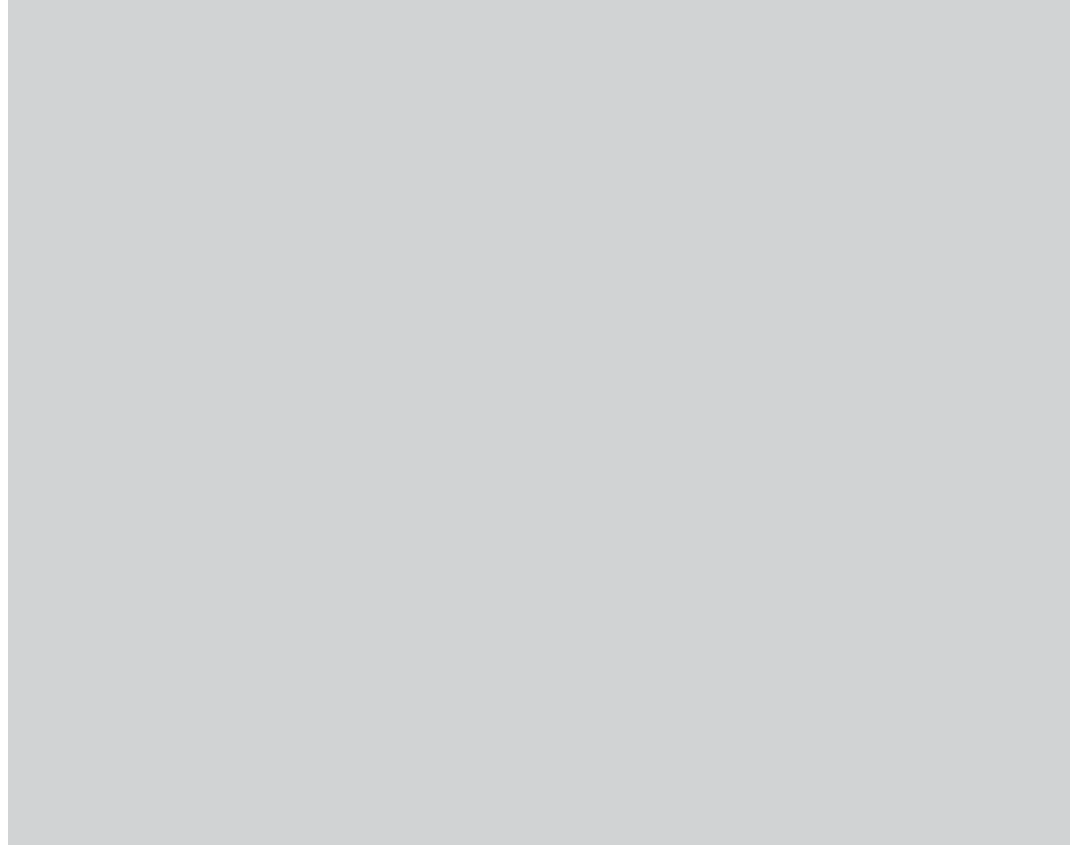
Le secteur du tourisme au Canada a connu une reprise vigoureuse en 2023, en particulier du côté des voyages d'agrément, pour ainsi surpasser son sommet pré-pandémique en se rétablissant un an plus tôt que prévu. Le Canada demeure une destination de choix pour bon nombre de voyageurs de nos marchés sources, notamment les États-Unis, la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne.



**Légende**  
Chacune des mesures ci-dessus correspond à l'un des piliers stratégiques suivants :  
<sup>a</sup> Vitalité de l'industrie  
<sup>b</sup> Appui de la population canadienne  
<sup>c</sup> Expériences inoubliables  
<sup>d</sup> Résonance de la marque







## Marketing dans les marchés d'agrément

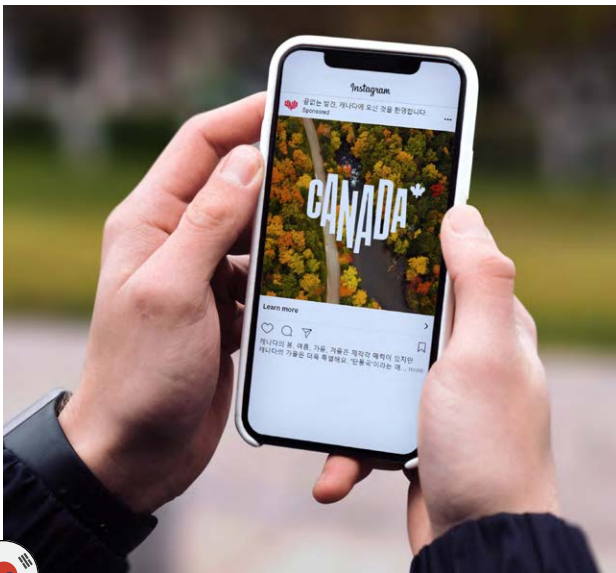
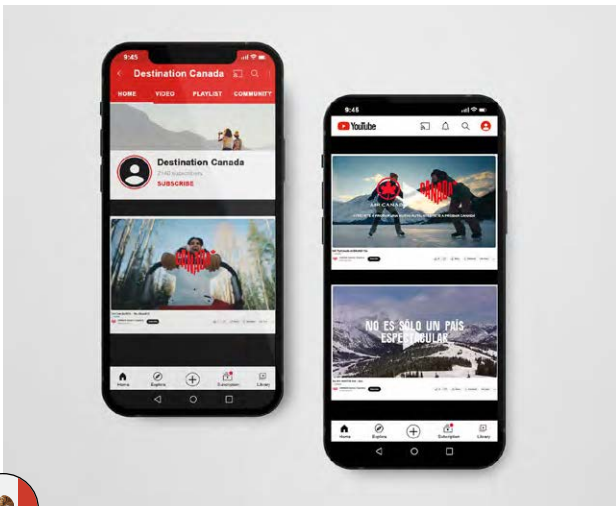
Grâce à de nouveaux partenariats mondiaux, à de nouveaux partenaires médiatiques et à des partenariats avec des professionnels des voyages haut de gamme, nous avons ciblé les invités à valeur élevée – ceux qui séjournent longtemps, dépensent beaucoup, interagissent avec les gens du coin, voyagent souvent et laissent une marque positive sur les destinations qu'ils visitent. En outre, nous avons investi la dernière tranche du financement spécial du budget de 2021 pour stimuler les voyages et les dépenses auprès de tous nos grands marchés sources, en mettant l'accent sur les visites automnales et hivernales.

Misant sur un nouveau positionnement de marque centré sur l'ouverture – cœurs ouverts, esprits ouverts et espaces ouverts –, nous avons travaillé à rehausser l'attrait du Canada comme destination voyage dans l'ensemble de nos marchés, en investissant davantage là où les possibilités de croissance étaient fortes. Et par nos campagnes de marketing, événements médiatiques et salons professionnels, nous avons tâché de stimuler la croissance pendant les saisons et dans les régions où le Canada affiche la plus grande capacité d'accueil.



Entre autres thèmes, nous avons souligné la diversité des expériences inoubliables à vivre ici en automne et en hiver, et montré les merveilles naturelles du pays dans des décors extérieurs impressionnants. Il était primordial de différencier le Canada de ses concurrents, tout en tirant parti de nos partenariats mondiaux et des événements médiatiques et professionnels que nous produisons.

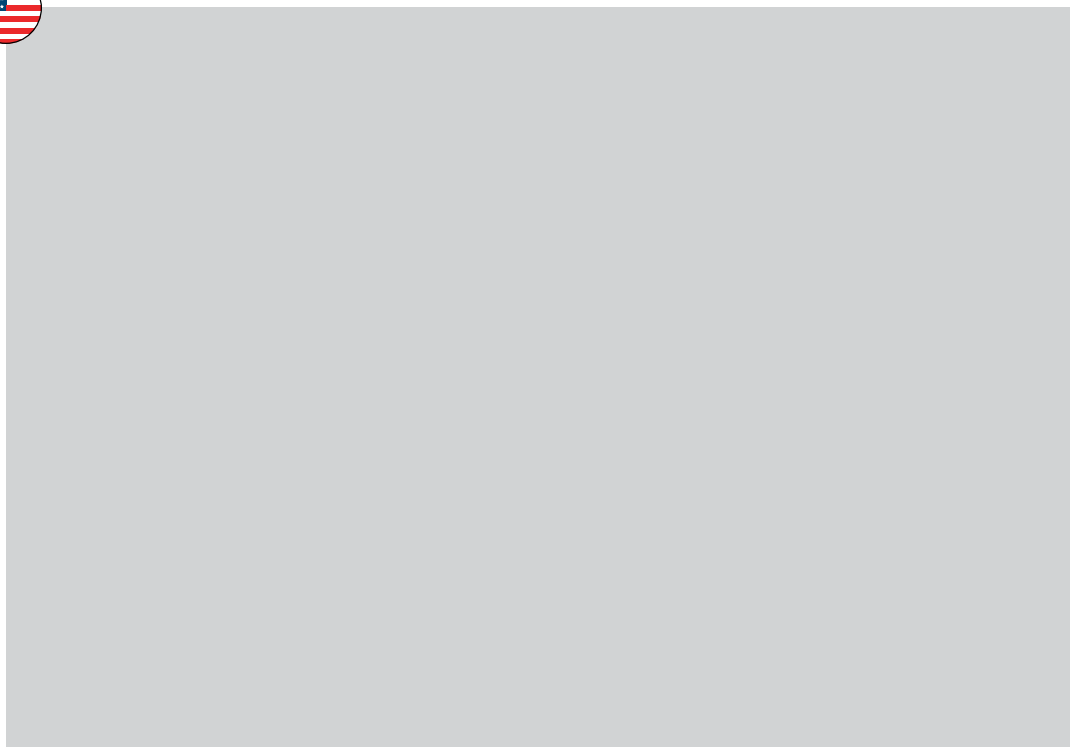
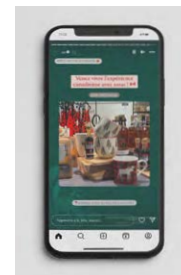




Sachant que l'écoresponsabilité gagne en importance pour certains voyageurs, et conformément à notre propre stratégie de promotion des pratiques de tourisme régénérateur, nous avons mis en valeur, dans certaines activations dans les marchés, des forfaits de tourisme durable et régénérateur proposés par nos principaux partenaires professionnels des voyages.



Dans nos marchés sources américains les plus grands et les plus près, la médiatisation payante, les relations publiques, les relations avec les médias et les médias sociaux localisés ont été nos principaux canaux d'investissement pour stimuler la prise de connaissance et le rétablissement des recettes. Dans nos marchés long-courriers (États-Unis exclus), où les professionnels des voyages sont responsables d'une part beaucoup plus grande des réservations, nous avons investi dans la mise sur pied de programmes conjoints agiles pour la création de nouveaux itinéraires et forfaits de voyage.



## Marketing des événements d'affaires

### Un carnet de commandes bien garni

En 2023, notre équipe des Événements d'affaires avait pour objectif d'attirer des événements qui alimenteraient la reprise et la croissance économique à l'échelle du pays. Pour ce faire, nous avons tâché de rehausser la réputation du Canada à travers le monde et de faire en sorte qu'il soit un choix de confiance pour la tenue de futurs événements d'affaires.

Nous avons accordé la priorité aux événements qui généreraient les plus grandes retombées pour la reprise économique nationale et avons persévéré pour faire connaître sans relâche le Canada au sortir de la pandémie. Ainsi, nous avons ciblé en priorité les associations, grandes entreprises et agences de voyages de motivation internationales des six secteurs économiques clés dans lesquels le Canada possède des centres d'excellence et qui lui confèrent un avantage concurrentiel :



**Industries numériques**



**Sciences de la vie**



**Ressources naturelles**



**Fabrication de pointe**



**Agroentreprise**



**Finance et assurance**

Au courant de 2023, nous avons participé à d'innombrables événements et salons professionnels tout autour du globe pour communiquer les forces du Canada dans le segment des événements d'affaires, et ultimement, convaincre les décideurs ciblés de choisir notre pays comme destination pour leur prochain rassemblement.

À eux seuls, six des grands salons et événements auxquels nous avons participé ont permis à plus de 30 organisations partenaires exceptionnelles des quatre coins du pays – petites et grandes – de faire front commun pour rencontrer en tête à tête plus de 2 000 planificateurs de réunion et décideurs. En tout, ces six événements ont généré près de 500 possibilités d'accueil : un potentiel de plus de 200 000 délégués venant dépenser quelque 340 millions de dollars chez nous. Ces précieuses pistes contribuent à garnir le carnet de commandes potentielles du secteur pour les deux à dix prochaines années.



## Le Réseau des visionnaires du Canada

Le Canada regorge d'esprits visionnaires qui repoussent les limites de l'innovation. Leur expertise est un facteur déterminant pour attirer des congrès internationaux dans les diverses destinations du pays, puisqu'elle donne aux organisations la chance d'enrichir leur programme avec des conférenciers de renom et des occasions de réseautage sans pareilles.

➤ Consulter la page du Réseau des visionnaires du Canada

Ces leaders d'opinion constituent des atouts inestimables non seulement pour améliorer la réputation du Canada à l'international en tant que pays d'innovateurs et grande destination d'événements d'affaires, mais aussi pour renforcer les programmes d'ambassadeur de congrès locaux et les processus d'appel d'offres. C'est pourquoi nous avons lancé le Réseau des visionnaires du Canada : pour soutenir la croissance et la portée de ces programmes tout en faisant connaître l'immense capital intellectuel dont regorge notre pays.

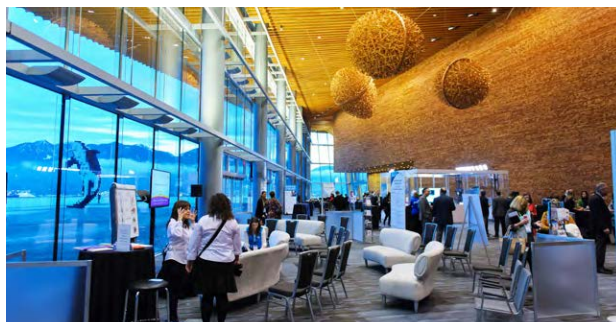
Cette plateforme nationale regroupe en un seul endroit tout ce dont les organisateurs d'événements ont besoin pour prendre contact avec nos leaders d'opinion, universitaires et professionnels accomplis au sommet de leur art. Forts d'un grand savoir et d'une réputation d'excellence dans leur domaine, ces leaders d'exception nous aident à attirer des congrès de haut niveau dans les six secteurs économiques prioritaires du Canada. Le Réseau, qui compte 28 membres fondateurs dans ces secteurs, amplifie les programmes d'ambassadeur de congrès locaux et fait rayonner les grands noms des universités et de l'industrie qui viennent influencer le choix du Canada pour la tenue d'événements d'envergure.

## La durabilité au cœur des événements d'affaires

Les voyageurs d'affaires cherchant de plus en plus à éviter les conséquences néfastes sur l'environnement et les communautés locales, la durabilité demeure une composante essentielle des événements d'affaires. Le précieux travail que nous effectuons à ce chapitre renforce l'écosystème global du tourisme régénératif au Canada pour les années à venir. Mais pour inciter à l'action et élever la barre en matière d'écoresponsabilité des événements, il faut adopter une approche collaborative.

➤ Consulter la page consacrée à la durabilité sur notre site Web des événements d'affaires pour les clients

Pour aider les autres acteurs du secteur à emboîter le pas, nous avons établi le Plan de durabilité pour les événements d'affaires au Canada, qui vise à favoriser le développement durable dans le cadre des congrès d'associations, salons professionnels, ateliers, séminaires, réunions d'affaires et événements de motivation de groupe internationaux. Il est conçu pour améliorer les pratiques économiques, socioculturelles et environnementales des événements d'affaires tenus au Canada. Premier en son genre, ce plan national propose aux clients du monde entier des programmes clés en main pour poser des gestes concrets, améliorer les pratiques et amener l'industrie des événements d'affaires tout entière à gagner en durabilité. Jusqu'à maintenant, 16 destinations canadiennes se sont engagées, dans le cadre de ce plan, à mesurer leur rendement et à le comparer aux cibles de durabilité de l'indice international de suivi du développement durable.



À peine un an après avoir lancé cette initiative avant-gardiste, nous avons fièrement reçu le prix de l'innovation en matière de durabilité d'IMEX-EIC 2023, qui récompense les personnes et les organismes dont les actions exercent une influence positive sur l'environnement et les communautés tout en renforçant globalement l'industrie des événements d'affaires. Cette reconnaissance mondiale vient cimenter notre approche de collaboration avec les partenaires municipaux pour accélérer le changement dans notre milieu.

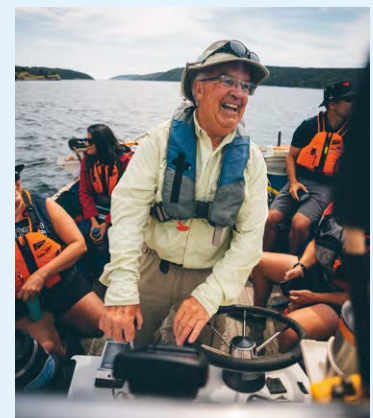
### Objectif carboneutralité

Pour inciter au changement dans le milieu des événements d'affaires, il faut savoir donner l'exemple. Ainsi, nous avons organisé les événements phares ci-dessous en veillant activement à réduire et à compenser leurs émissions de carbone, ce qui a démontré notre engagement en faveur de la durabilité :

**Innovation Canada** amène les hauts dirigeants étrangers en coulisse pour explorer ce qui se fait dans les principaux secteurs d'innovation du pays. Les deux éditions de 2023, axées sur la fabrication de pointe et les océans, étaient nos deux premières à atteindre la carboneutralité. Toutes deux ont réuni clients, médias, destinations et partenaires pour faire valoir les travaux de pointe réalisés dans leur grand secteur économique respectif.



**Motivation Canada** invite de grands planificateurs d'événements internationaux à vivre des expériences distinctives et transformatrices qui font du Canada une récompense de motivation dont on peut se vanter. L'édition estivale prévoyait une multitude d'initiatives et d'options écologiques pour assurer la carboneutralité.



## Des fonds supplémentaires dans le budget de 2023

Dans son budget de 2023, le gouvernement fédéral a annoncé un financement supplémentaire ponctuel de 50 millions de dollars sur trois ans pour Destination Canada. La majeure partie de ce financement servira à établir le Fonds d'attraction de congrès internationaux (FACI) afin d'attirer au pays des congrès, des conférences et des événements d'envergure internationale. Ce nouveau programme offrira des engagements financiers pour les congrès internationaux admissibles afin d'encourager les décideurs à choisir le Canada. Ainsi, le FACI améliorera la compétitivité du pays comme destination hôte pour les événements d'affaires internationaux grâce à un soutien financier du gouvernement fédéral – ce qui faisait défaut depuis des années. Le programme devrait durer trois ans, à compter de 2024.

Le reste du financement supplémentaire servira à différencier le Canada – et toutes ses destinations, quelle qu'en soit la taille – de la concurrence sur la scène internationale. Plus particulièrement, nous l'investirons pour renforcer la présence du Canada lors d'événements commerciaux mondiaux et pour enrichir les activités de marketing et de communication.



## Développement des destinations

### Programme stratégique de corridors touristiques

Projet pilote pour 2023, le Programme stratégique de corridors touristiques a été instauré pour accélérer le développement des destinations dans plusieurs corridors à l'échelle du pays. Notre approche programmatique mettait l'accent sur une collaboration approfondie entre les différents acteurs d'un même corridor, particulièrement entre les provinces et les territoires, dans le but de renforcer les capacités et le leadership pour ainsi favoriser la résilience du secteur du tourisme.

Des 15 corridors proposés, trois ont été retenus par Destination Canada. En combinant notre leadership et notre soutien financier avec l'aide d'experts de l'industrie et la collaboration de partenaires régionaux, nous avons cocréé, pour chacun de ces corridors, une stratégie complète, un plan de mise œuvre et un plan financier afin d'y accélérer le développement et d'y révéler des occasions d'investissement.



Consulter la page sur le Programme stratégique de corridors touristiques

Ainsi, le Programme stratégique de corridors touristiques aide les destinations à concevoir leur participation à l'économie du tourisme et à la planifier activement au-delà des frontières régionales. Ayant pour but de multiplier les expériences authentiques, transformatrices et résolument canadiennes pour la population locale comme pour les visiteurs, le Programme souligne l'importance d'unir nos forces à celles des partenaires de l'industrie pour générer un changement bénéfique et déterminant.





### Réseau de pavillons touristiques autochtones du Nord

La demande de produits et d'expériences touristiques autochtones authentiques est particulièrement forte dans le Nord canadien, à tel point qu'on y observe une pénurie chronique d'hébergement. Le projet de réseau de pavillons autochtones du Nord vise donc l'établissement de pavillons autochtones dans tout le Yukon, l'ouest des Territoires du Nord-Ouest et le nord de la Colombie-Britannique.



### Corridor touristique de l'UNESCO du Canada atlantique

Trois provinces du Canada atlantique abritent plus d'une douzaine de sites désignés par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Ces sites font la fierté des gens de la région et forment un réseau qui s'illustre par ses paysages uniques, sa riche histoire culturelle et ses expériences diversifiées. En raison de leur popularité, certains sites ont atteint ou dépassé leur capacité d'accueil saisonnière, tandis que d'autres sont sous-fréquentés ou méconnus. Ce projet de corridor vise à développer l'offre en intersaison et en basse saison, à disperser l'achalandage en été et à attirer des invités à valeur élevée qui contribuent à la croissance des économies locales tout en adhérant aux valeurs des communautés et en protégeant l'intégrité écologique.

### Itinéraire durable Prairies Pacifique

Chaque année, des millions de visiteurs du monde entier mettent le cap sur l'ouest du Canada pour explorer la Colombie-Britannique et l'Alberta. Si bon nombre empruntent la Transcanadienne pour parcourir la région, la Route 3 représente une autre option spectaculaire qui déborde d'expériences et de panoramas éblouissants. Le projet d'itinéraire durable Prairies-Pacifique favorise le développement touristique durable et appuie les stratégies de dispersion des voyageurs déjà établies par Destination British Columbia et Travel Alberta.



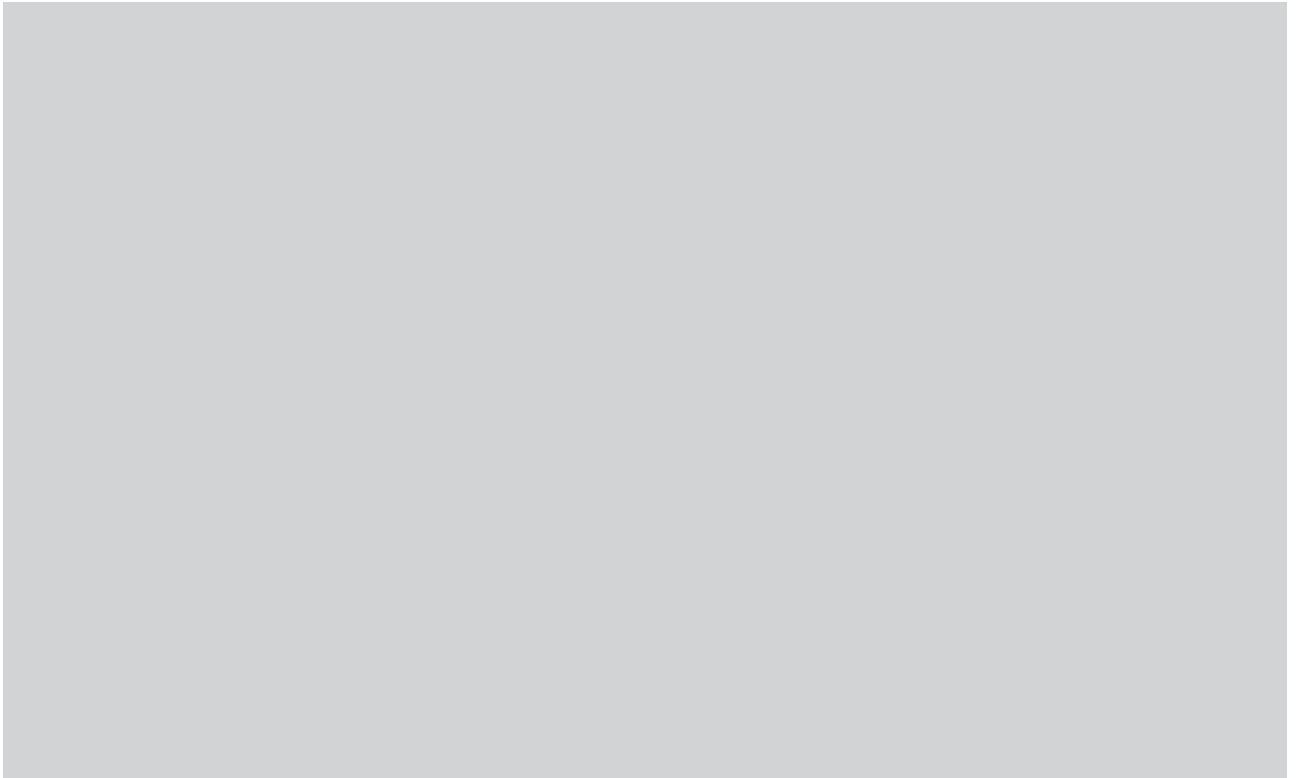


## Symposium international sur l'intendance des destinations

Tout autour du globe, les gens souhaitent de plus en plus que le tourisme place les communautés et l'environnement au premier plan. En effet, la durabilité revêt une importance grandissante dans la prise de décisions des visiteurs, ce qui force les destinations à revoir leur modèle touristique.

Le Symposium international sur l'intendance des destinations a été l'occasion pour le secteur du tourisme au Canada d'aborder les retombées positives d'une approche régénératrice pour la population, l'économie, la culture et l'environnement. L'événement axé sur les expériences a attiré des leaders d'opinion, partenaires et détenteurs de savoir représentant divers secteurs des quatre coins du monde pour discuter de sujets touchant l'avenir du tourisme : gestion de la faune, collaboration avec les entreprises autochtones, regroupement de systèmes, changements climatiques, mobilisation communautaire novatrice, architecture... Le Symposium a non seulement donné lieu à une conversation productive, mais a aussi contribué à asseoir la réputation mondiale du Canada comme leader progressiste et innovant en matière de développement des destinations.





Lire le résumé  
du Symposium

Le Symposium est arrivé à un moment charnière de l'évolution du tourisme dans le monde; un tel rendez-vous constitue une occasion cruciale d'apprendre auprès d'autres industries et leaders pour mieux comprendre les conséquences futures des dynamiques changeantes, tout en gardant le cap sur la croissance et la résilience du secteur à long terme.

**« LE TOURISME CONTRIBUE AU BIEN COMMUN  
DES COMMUNAUTÉS PARTOUT AU CANADA, MAIS  
NOUS DEVONS NOUS ASSURER QU'IL LE FASSE  
DE MANIÈRE DURABLE. CE SYMPOSIUM AIDE  
LE SECTEUR CANADIEN DU TOURISME À TRACER  
LA VOIE À SUIVRE POUR UN  
AVENIR RESPONSABLE. »**

**L'honorable Soraya Martinez Ferrada,**  
*ministre du Tourisme et ministre responsable  
de l'Agence de développement économique  
du Canada pour les régions du Québec*



## Renseignements et analytique

### Consortium de données touristiques canadiennes

Les données, renseignements et analyses jouent un rôle déterminant dans tous les aspects des activités et des initiatives de notre secteur, contribuant à améliorer les résultats et offrant aux parties prenantes l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées.

Au cours des deux dernières années, nous avons étendu nos sources de données et nos capacités analytiques afin de mieux orienter la prise de décisions, les stratégies sectorielles et les politiques publiques. Durant la pandémie, le recours à des données cruciales a mis en lumière la nécessité de disposer d'une source centralisée de données communes fiables afin de faire face aux ralentissements, d'accélérer la reprise et de tirer profit de futures occasions de croissance.



Pour répondre à ce besoin, Destination Canada a collaboré avec Statistique Canada et Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) dans le but de créer le Consortium de données touristiques canadiennes (CDTC). Conçu en partenariat avec les intervenants de l'industrie, le CDTC agrège des données sectorielles et des données sur les consommateurs pour produire des renseignements sur le tourisme complets et exploitables. Il fournit un accès sécurisé à un éventail de ressources, dont des renseignements sur les voyageurs, des jeux de données spécialement sélectionnés, des tableaux de bord interactifs, des études publiées et des modèles économiques.





Consulter la  
page de CDTC

À l'automne 2023, nous avons lancé une version bêta du CDTC pour permettre les essais par les utilisateurs et récolter les précieux commentaires des parties prenantes. Ce processus itératif essentiel nous permet de raffiner le produit afin qu'il réponde aux besoins évolutifs de notre bassin diversifié d'utilisateurs avant son déploiement à grande échelle en 2024.

Alimenté par un réseau de partenaires touristiques des secteurs public et privé, le CDTC deviendra une puissante plateforme numérique nationale où puiser données, résultats de recherche et renseignements sur l'industrie. Cultivant la collaboration, l'échange d'information et l'innovation au sein de l'écosystème du tourisme, cette plateforme nous procurera un avantage concurrentiel à long terme et orientera l'avenir de l'économie de l'accueil au Canada.

## Programme de recherche sur les voyageurs à l'échelle mondiale

Puissant programme de recherche de Destination Canada, la *Veille touristique mondiale* fournissait depuis longtemps des données de base à l'industrie canadienne du tourisme. Cependant, devant l'évolution des technologies de recherche, des besoins de Destination Canada et de ses partenaires et des dynamiques chez les voyageurs, ce programme nécessitait une réévaluation. Au fil des échanges avec nos partenaires, il est devenu évident qu'il fallait mettre en place une solution plus agile et flexible offrant davantage de données. Il est en outre apparu essentiel de fournir des analyses améliorées en adoptant des méthodes multimodales. Nous avons donc lancé un nouveau programme du nom de Programme de recherche sur les voyageurs à l'échelle mondiale (PRVEM).

Le PRVEM représente un virage fondamental dans notre manière de suivre, d'analyser et de diffuser les résultats de recherche sur les voyageurs. Misant sur la collaboration et la communication avec les partenaires, il fait appel à une méthodologie plus flexible et améliore les renseignements fournis, allant au-delà des études touristiques pour creuser plus profondément la situation des voyageurs.

Ainsi, le PRVEM brosse un portrait plus riche des motivations, des comportements et des projets de voyage des consommateurs, servant de précieuse source de renseignements pour guider la création de contenu, éclairer les partenaires et orienter les stratégies d'entreprise, de marketing et de développement des destinations. De plus, par sa cadence accrue, le PRVEM permet une surveillance des données en continu plutôt qu'un examen ponctuel se limitant à un moment donné, ce qui renforce la position concurrentielle du Canada.



## Perspectives touristiques

Durant la dernière année, nous avons amélioré nos capacités de veille stratégique et d'exploitation de données pour guider nos stratégies et nos décisions d'investissement et pour aider les entreprises à vendre leurs produits aux voyageurs étrangers. Notre analyse de la compétitivité du Canada facilite la définition des priorités stratégiques pour une variété d'intervenants de l'écosystème du tourisme, dont nos partenaires de l'industrie et les petites et moyennes entreprises, ce qui contribue au développement du secteur.



Tout en continuant de fournir des renseignements déterminants à notre industrie et à nos partenaires fédéraux, nous avons réalisé d'importants progrès en vue de mieux comprendre l'avenir du tourisme, d'améliorer nos capacités de prévision et d'envisager différents scénarios pour la gestion de la complexité et du changement. À l'automne 2023, nous avons publié la version révisée de nos perspectives touristiques jusqu'en 2030, qui présente l'état de rétablissement du secteur du tourisme au Canada trois ans après le début de la pandémie. Ce document met aussi en lumière le potentiel de croissance substantielle du secteur d'ici 2030 et propose des stratégies visant à mobiliser l'industrie pour surmonter les obstacles à cette croissance, et ainsi libérer tout ce potentiel.

Notre aptitude à prévoir divers scénarios nous aide, et aide nos partenaires et l'industrie dans son ensemble, à anticiper toutes sortes de possibilités, renforçant du coup la résilience du secteur et sa capacité à tirer son épingle du jeu dans un contexte incertain et changeant.

## Collaborations avec l'industrie

L'écosystème mondial du tourisme étant complexe et comptant de nombreux acteurs, notre succès collectif passe par la collaboration, et non le travail indépendant, vers des objectifs communs.

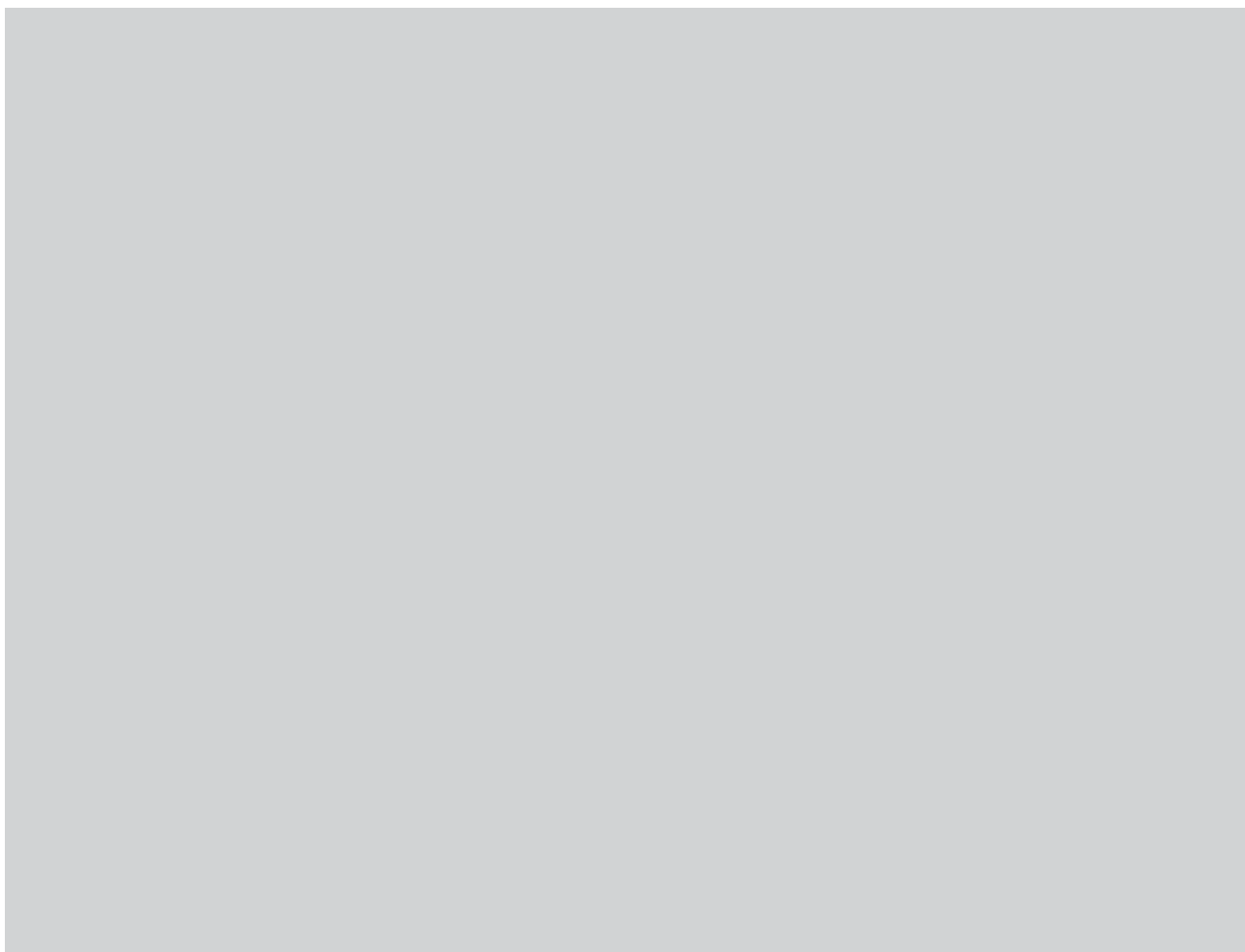
Nous continuons d'approfondir nos relations avec tous nos partenaires pour contribuer à bâtir un secteur fort. Pour ce faire, nous établissons des programmes coopératifs agiles avec les professionnels des voyages, resserrons notre intégration avec les transporteurs aériens canadiens et étrangers, et alignons nos ressources avec celles des organismes de marketing de destination au niveau municipal, provincial et territorial afin d'amplifier le retentissement de nos investissements collectifs.

## Remobilisation des services aériens

La pandémie a fait perdre au Canada 90 % de son trafic passager aérien en provenance des principaux marchés sources. Voyant les effets dévastateurs sur le tourisme, nous n'avions d'autre choix que d'interrompre nos activités normales de marketing pour nous tourner immédiatement vers le rétablissement et la revitalisation du secteur. Comme nous savions que la reprise du tourisme international dépendait de la remobilisation du transport aérien, nous avons travaillé en priorité au redémarrage des liaisons internationales cruciales par des activités de marketing.



Grâce au financement ponctuel accordé à Destination Canada par le gouvernement fédéral pour 2021-2023, nous avons mis sur pied un programme de développement du service aérien visant à rebâtir les liaisons aériennes ayant un grand volume et une grande valeur en provenance de marchés étrangers cibles. Élaborée en collaboration avec les aéroports, les partenaires de marketing de destination et les compagnies aériennes, notre stratégie initiale consistait à aider les transporteurs canadiens à rétablir l'accès depuis les principaux marchés étrangers vers les grandes destinations d'ici. Par la suite, nous avons concentré notre stratégie sur certaines liaisons ciblées afin de stimuler la reprise des voyages entre nos marchés cibles et le Canada.



En tout, 27 liaisons ont reçu du soutien dans le cadre de ce programme. À la fin de 2023, les investissements de Destination Canada et de ses partenaires avaient contribué au rétablissement ou à l'ajout d'un million de sièges à destination du Canada en provenance des marchés cibles de Destination Canada, pour ainsi relever la capacité aérienne à 94 % de son niveau de 2019.





## Exploitation des réseaux mondiaux

Au fil des ans, nous avons raffiné notre stratégie de partenariat pour échanger de précieux renseignements relatifs au marketing, rehausser l'efficacité de nos investissements collaboratifs et optimiser nos démarches promotionnelles, ce qui a contribué à placer l'industrie en bonne posture concurrentielle.

En 2023, nous avons approfondi nos relations avec deux grands réseaux mondiaux de conseillers en voyages de luxe, Virtuoso et Signature Travel Network, afin de stimuler l'intérêt pour le Canada comme destination de choix chez notre public cible. Ensemble, ces deux groupes de voyages exclusifs rassemblent plus de 27 000 conseillers experts armés de vastes connaissances sur les destinations et les produits et d'un accès à des expériences inégalées. Ces conseillers ont une influence déterminante sur les décisions de voyage, et près des deux tiers des invités à valeur élevée y auraient recours pour la planification d'une visite au Canada.

Grâce à notre collaboration, nos partenaires canadiens ont pu profiter des canaux de marketing de ces deux réseaux offrant une grande visibilité auprès de multiples publics et de l'immense pouvoir de vente de leurs agents de haut calibre. Nos relations stratégiques avec Virtuoso et Signature Travel Network ont aussi permis de mettre en valeur les expériences autochtones du Canada et de combler les manques de connaissances liées à certaines saisons, surtout en ce qui concerne les expériences automnales et hivernales, en formant les conseillers et en organisant des visites de familiarisation.



### Développement du tourisme autochtone

En tant qu'organisme rassembleur, nous avons le pouvoir de rallier tout un éventail d'intervenants pour travailler à un succès commun. Nos accords-cadres avec Signature Travel Network et Virtuoso ont permis de faciliter l'adhésion de notre partenaire de longue date, l'Association touristique autochtone du Canada (ATAC), qui représente les entreprises autochtones de chaque province et territoire du pays. En augmentant les activités de marketing et de promotion, les partenariats avec ces deux réseaux améliorent la notoriété des produits de voyage autochtones et contribuent au développement du tourisme autochtone au Canada.

C'est d'ailleurs la première fois que l'adhésion d'un deuxième organisme national de tourisme est autorisée par Signature Travel Network et Virtuoso. C'est aussi leur tout premier partenariat avec une association de tourisme autochtone.



## Fédération canadienne des municipalités

À la fin de 2023, nous avons conclu un partenariat unique en son genre avec la Fédération canadienne des municipalités (FCM), un organisme de représentation porte-parole de plus de 2 100 municipalités où vivent plus de 90 % des Canadiennes et Canadiens. Ce partenariat triennal mobilisera de façon proactive les leaders locaux, et par extension, leur électorat et leurs partenaires stratégiques, pour leur faire voir la valeur du tourisme, le pouvoir de l'intendance collective des destinations et les bienfaits du développement touristique réfléchi. Cette collaboration mettra aussi en lumière en quoi l'économie du tourisme peut profiter aux communautés et aux populations de partout au pays.

La FCM est la porte-parole nationale des municipalités et l'une des voix les plus influentes dans le développement et le fonctionnement des communautés. Ce partenariat accélérera la prise de conscience de la valeur du tourisme et du rôle de Destination Canada à ce chapitre, et jettera les bases d'un réseau renforcé de leaders, de champions et de visionnaires dans différents secteurs pour favoriser le tourisme, le développement des destinations et l'intendance à long terme. Nous franchissons ainsi une étape importante pour l'acceptation du développement du tourisme au sein des communautés, en plaçant l'intérêt des résidents à l'avant-plan afin d'équilibrer leur qualité de vie avec l'expérience des visiteurs.

## Forum des associations nationales du secteur du tourisme 2023 et Sommet pour les PDG



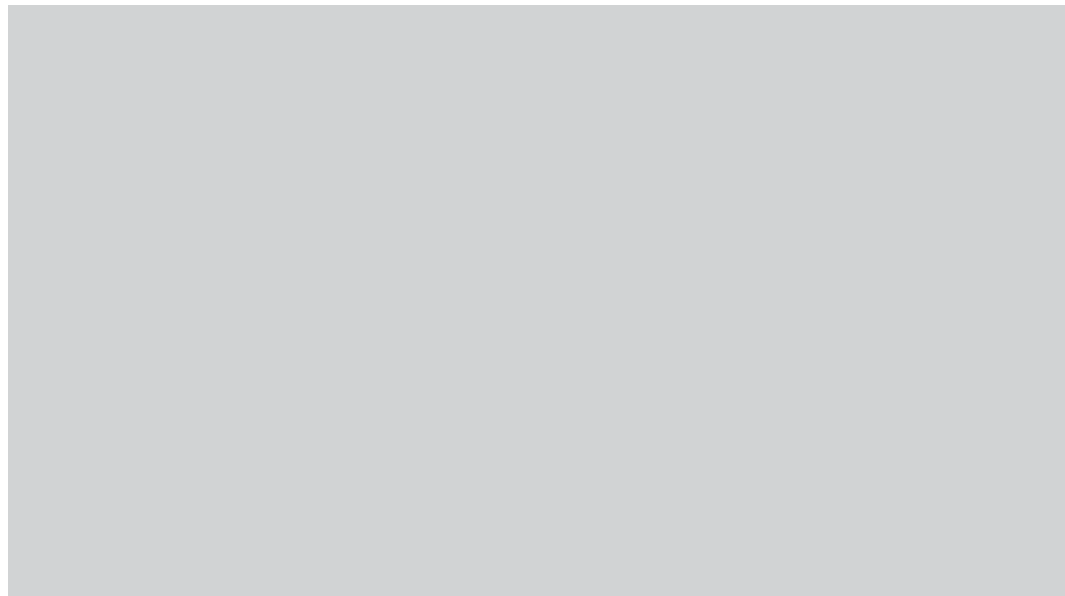
En 2023, nous avons lancé le Forum des associations nationales du secteur du tourisme et le Sommet pour les PDG. Jouant son rôle d'organisme rassembleur du secteur touristique canadien, Destination Canada a réuni les leaders d'opinion d'associations nationales dont la mission est directement ou étroitement liée aux secteurs du tourisme, des voyages, de l'accueil, des arts et de la culture, afin de discuter des problématiques et d'influencer des initiatives capitales liées au tourisme, dans le but ultime de faire du Canada l'une des destinations les plus compétitives et les plus prisées au monde.

Regroupant plus de 40 associations du Canada, le Forum et le Sommet représentent ensemble un puissant porte-voix collectif en faveur d'initiatives et de programmes cruciaux pour rehausser la compétitivité du pays. Nos stratégies à venir se nourriront des précieux renseignements que nous avons tirés de ces deux événements.

Dans sa position unique d'organisme rassembleur et de maître à penser, Destination Canada tâche de rallier les acteurs influents afin de faciliter la réalisation d'une ambition commune qui améliorera le classement du Canada sur la scène internationale, la qualité des expériences offertes ainsi que la prospérité et le bien-être des communautés d'accueil.



# Responsabilité sociale



Destination Canada est déterminée à établir et à préserver un secteur de l'accueil au Canada qui contribue à l'économie tout en respectant et en protégeant l'environnement, la cohésion sociale et la durabilité socioculturelle et les communautés de partout au pays. Nous prenons des mesures pour améliorer continuellement nos pratiques et encourageons nos partenaires de l'industrie à faire de même.

Nous avons entre autres pour objectif de nous positionner comme chef de file en écoresponsabilité. Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous avons donné l'exemple en lançant le Plan de durabilité pour les événements d'affaires au Canada et nous tendons vers l'organisation d'événements carboneutres.

Nous avons par ailleurs établi des relations de travail avec des organismes fédéraux, provinciaux et municipaux dans le but d'apprendre et d'échanger des connaissances et des pratiques exemplaires. Récemment, nous avons adhéré au Conseil mondial du tourisme durable (GSTC), un organisme international responsable de l'établissement et de la gestion de normes mondiales encadrant le voyage et le tourisme durables. En nous ralliant à d'autres acteurs du tourisme durable, nous réitérons notre engagement à favoriser la durabilité dans notre secteur et à créer, à promouvoir et à faciliter une économie du tourisme durable.

En plus d'avoir intégré le GSTC, nous avons pris plusieurs mesures visant les approches commerciales et touristiques durables. Elles comprennent la mise sur pied d'un comité interne sur la durabilité environnementale, la collaboration avec une firme indépendante pour mesurer et réduire globalement notre empreinte carbone, et la mise en œuvre de dispositions pour améliorer nos retombées en matière d'approvisionnement social.

Nous assumons pleinement notre devoir en tant qu'intendants des destinations et champions de la durabilité et reconnaissons la valeur et l'importance de l'approche régénératrice pour le tourisme. Nous nous engageons non seulement à étudier, à adopter et à appliquer des politiques et des pratiques durables à l'interne, mais aussi à les promouvoir dans l'ensemble de l'industrie.



## Une voie vers la réconciliation

Nous croyons que le tourisme, lorsqu'il est bienvenu, constitue une avenue de réconciliation économique et socioculturelle avec les peuples autochtones au Canada. En tant qu'organisme, nous avons continué à entretenir des relations sincères avec les communautés et entreprises autochtones et à enrichir nos connaissances à leur sujet pour mieux comprendre leurs points de vue, afin qu'ensemble, nous puissions souligner auprès de la population canadienne et du monde entier les contributions autochtones d'hier et d'aujourd'hui. Nous avons notamment embauché notre tout premier gestionnaire principal des relations avec les Autochtones, pour réaffirmer notre engagement à appliquer les principes de la réconciliation dans notre travail et à proposer des solutions définies conjointement avec les peuples autochtones.



Nous avons renforcé notre engagement envers l'Association touristique autochtone du Canada par l'intermédiaire d'un protocole d'entente quinquennal qui contribue au rétablissement et à la résilience des communautés et des entreprises touristiques autochtones au pays. Nous nous sommes alliés à des artisans autochtones – chefs, designers de mode, artistes, conteurs, musiciens et danseurs – pour faire connaître leur culture au monde entier.

À l'interne, nous avons encouragé notre personnel à participer activement aux efforts de vérité et de réconciliation et à se renseigner sur l'histoire des peuples autochtones au Canada. En multipliant les occasions de formation en compagnie de leaders, de conteurs et d'historiens autochtones, nous comprenons mieux comment la colonisation, l'oppression, l'assimilation ainsi que la discrimination et le racisme persistants marquent encore aujourd'hui les peuples autochtones d'ici.

Enfin, pour aiguïser davantage notre savoir-faire culturel, nous élaborons une stratégie de réconciliation organisationnelle visant à approfondir notre conscientisation, notre compréhension et notre appréciation.

## Un milieu inclusif et accessible

Destination Canada reconnaît la présence d'obstacles pour les personnes en situation de handicap dans les processus d'emploi classiques. En tant qu'organisme, nous tâchons de créer un milieu de travail où la diversité des capacités et des points de vue est célébrée en posant des gestes dans toutes les sphères de nos activités.

Notre Plan d'accessibilité pluriannuel, lancé en 2022, définit les changements notables à apporter à nos processus et à notre environnement bâti pour éliminer les obstacles et créer un milieu inclusif et accessible. Dans la dernière année, nous avons considérablement amélioré l'aménagement physique de notre siège social de Vancouver, nos pratiques d'emploi et de recrutement, nos technologies de communication et nos méthodes d'approvisionnement. Pour la suite, nous continuerons de progresser dans notre Plan d'accessibilité en tâchant de rehausser la conception et la prestation des services et des programmes, d'éliminer les obstacles au transport et d'améliorer encore plus nos canaux de communication.



# Opérations et contrôles de la direction



## Gestion du risque

Nous utilisons une approche intégrée de la gestion du risque qui prend en compte les risques à tous les stades du cycle économique, de la phase de la planification stratégique aux activités quotidiennes de l'organisme. Nous suivons un processus formel d'examen des risques comprenant des groupes de travail composés de membres clés du personnel, de l'équipe de la haute direction, de notre conseil d'administration et d'un tiers indépendant qui met son expertise à contribution. Cette évaluation sert ensuite à élaborer notre plan stratégique quinquennal, notre stratégie d'atténuation des risques et notre plan d'audit interne. L'accent est mis sur la définition et l'atténuation des risques qui pourraient entraver la mise en œuvre de notre plan stratégique.

En 2023, pour continuer de raffiner notre gestion des risques d'entreprise, nous avons consulté notre conseil d'administration et notre comité d'audit et du risque au premier trimestre, nous nous sommes réunis avec la haute direction pour évaluer ensemble les risques et la stratégie chaque trimestre, et nous avons consulté un éventail élargi de parties prenantes au dernier trimestre.



Notre cadre de gestion des risques classe les risques stratégiques dans quatre catégories.

**Économique :** Cette catégorie englobe les changements dans la conjoncture macroéconomique, comme les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, la géopolitique et les grands événements mondiaux qui pourraient entraîner des répercussions négatives sur les stratégies d'affaires, les activités et les investissements.

**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.

Pour assurer la bonne gestion de tous les risques stratégiques associés aux objectifs de l'organisme, nous avons appliqué en 2023 les mesures d'atténuation décrites ci-après :

● Risque résiduel élevé    ● Risque résiduel plutôt élevé    ● Risque résiduel moyen    ● Risque résiduel plutôt faible    ● Risque résiduel faible

## Économique

2022 ● | 2023 ●

Il existe un risque que les activités de Destination Canada ne génèrent pas de réelle croissance en raison de la concurrence féroce d'autres pays et du fait que d'autres secteurs du Canada se disputent le même bassin limité de main-d'œuvre et d'investissements en capital.

**Mesures d'atténuation :** Nous concentrons nos énergies à rehausser la compétitivité du secteur touristique canadien à l'échelle internationale. En collaboration avec nos partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux, nous avons axé nos initiatives sur sept sphères clés pour synchroniser les activités, répartir efficacement les ressources et augmenter le rendement du capital investi. À l'aide de méthodes de recherche et d'analyse de données poussées, nous avons stratégiquement ciblé les débouchés les plus avantageux pour le Canada sur le marché mondial. Réagissant à l'évolution des conditions, nous avons adapté nos affectations budgétaires en conséquence. Nous avons en outre fourni à l'industrie des conseils sur la gestion des avancées technologiques, de précieuses ressources médiatiques, des occasions de vente et des recherches visant la détection des changements dans l'environnement concurrentiel.

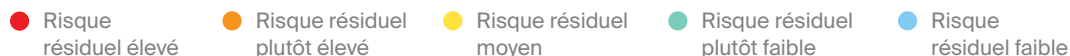
## Environnemental

2022 ● | 2023 ●

Il y a un risque que la perception du Canada, du tourisme et de Destination Canada, du point de vue environnemental, ait une incidence négative sur les ressources touristiques dont nous faisons la promotion.

**Mesures d'atténuation :** Notre approche du développement des destinations met de l'avant des principes ancrés dans le leadership des communautés locales, l'intendance environnementale et la durabilité économique. Cette stratégie a efficacement contribué à réduire les effets néfastes potentiels sur les lieux touristiques que nous soutenons. Nous examinons les répercussions des changements climatiques sur le tourisme et élaborons un modèle d'intervention plus robuste en cas de catastrophe. Notre engagement en faveur de la durabilité s'incarne dans notre participation active à l'indice international de suivi du développement durable, où le Canada est le pays le plus représenté d'entre tous. De plus, Destination Canada a fait des progrès considérables, en collaboration avec ONU Tourisme, dans l'amélioration des indicateurs de durabilité au sein du secteur touristique.





## Social

2022 ● | 2023 ●

Il y a un risque que les activités courantes et de promotion du tourisme de Destination Canada ne tiennent pas compte de toutes les parties concernées ou ne soient pas équitables à l'égard de toutes les personnes et communautés locales touchées. Il y a également un risque que les défis des dernières années en matière de charge de travail nuisent à la santé mentale de nos employés.

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

## Governance

2022 ● | 2023 ●

Il y a un risque que les activités de gouvernance de Destination Canada ne tiennent pas compte de l'évolution rapide du contexte commercial mondial et qu'elles nuisent ainsi à l'efficacité, à l'efficience et à la conformité globales de l'organisme.

**Mesures d'atténuation :** Nous avons effectué un exercice d'élaboration de scénarios afin d'envisager divers cas de figure pour l'avenir de l'industrie du tourisme, en adaptant notre stratégie et notre gouvernance selon l'évolution des circonstances. Notre conseil d'administration, formé de leaders et de cadres experts de l'industrie, guide nos ajustements stratégiques en réponse aux changements rapides. Grâce à une large consultation de l'industrie, nous avons élaboré une solide stratégie d'affaires et amélioré notre gestion des risques. À l'interne, nous avons adopté des politiques complètes pour nos activités quotidiennes et avons instauré un mécanisme d'audit interne à titre de précaution. Nous avons évalué nos réalisations par rapport à nos cibles internes et aux objectifs des parties intéressées, comparé notre rendement des marchés à celui de la concurrence et renforcé les contrôles en matière de technologies de l'information pour nous prémunir contre les cyberrisques contemporains.



## Utilisation responsable de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) générative est un ensemble de technologies qui exploite de grands volumes de données ainsi que des techniques d'apprentissage automatique pour produire de nouveaux contenus de manière autonome, le plus souvent sans intervention humaine. Elle favorise une culture de l'expérimentation, simplifie la création de contenu, facilite la prise de décisions fondées sur les données, augmente l'agilité et améliore la productivité organisationnelle en général.

À mesure que la technologie évolue, il importe de plus en plus d'utiliser l'intelligence artificielle de façon éthique et responsable. À la fin de 2023, nous avons mis en place des lignes directrices sur le recours à l'IA générative dans le but non seulement d'encadrer nos propres pratiques, mais aussi d'établir une norme élevée pour l'industrie. Ces lignes directrices encouragent l'utilisation responsable et éthique des outils d'IA générative et s'appuient sur des principes de transparence, de responsabilisation, de protection de la vie privée, de sécurité des données et de reconnaissance des biais.

Ces lignes directrices serviront de balises pour une utilisation responsable de l'IA à Destination Canada. Elles permettront à l'organisme d'adapter promptement ses pratiques exemplaires pour optimiser sa productivité tout en assurant son rôle de chef de file mondial de son domaine.

## Préparation à l'examen spécial

Les sociétés d'État doivent se soumettre à un examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada tous les 10 ans. Cette vérification indépendante permet de déterminer si l'organisme a en place des systèmes et des pratiques pour s'assurer que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité.

En prévision de l'examen spécial de Destination Canada se déroulant de la fin de 2023 au début de 2024, nous avons lancé une initiative touchant l'ensemble de l'organisme visant à passer en revue nos systèmes et nos pratiques. Sachant qu'une bonne préparation facilite le processus à la fois pour la personne qui effectue l'examen et pour nous-mêmes, nous avons retenu les services d'un tiers pour nous assurer que nos systèmes et nos processus sont conformes aux objectifs de contrôle prévus par la loi et que nos dossiers sont bien tenus et à jour.





## Révision des politiques d'entreprise

Les politiques d'entreprise sont des documents évolutifs qui doivent se développer et s'adapter aux côtés de l'organisme. Afin de les gérer efficacement, il faut les réviser périodiquement pour en assurer la pertinence continue, les adapter aux derniers changements en matière de réglementation et de technologie, et veiller globalement à la gestion des risques.

À la mi-année 2022, nous avons amorcé la révision proactive de l'ensemble de nos politiques d'entreprise, dont divers règlements administratifs, codes et mandats, dans l'optique de les moderniser, de les simplifier et de les normaliser. Ce projet pluriannuel, qui devrait se conclure en 2025, comprend la révision de près de 60 politiques de Destination Canada ainsi que l'établissement d'un processus centralisé pour leur gestion continue. À la fin de 2023, plus de 40 % de ces documents avaient été analysés et mis à jour au besoin.

## Audit des contrats de services professionnels

Dans la foulée d'une étude du comité permanent de la Chambre des communes concernant les contrats de consultation octroyés à McKinsey & Company par le gouvernement du Canada et des sociétés d'État fédérales, Destination Canada s'est soumise à un examen indépendant du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG). Cet examen visait à déterminer si les contrats de services professionnels ont été accordés à McKinsey & Company dans le respect des politiques applicables et si un rapport qualité-prix adéquat a été obtenu dans le cadre de ces contrats.

Au moment de la rédaction du présent document, cet examen était toujours en cours. Le rapport du BVG est attendu au début de 2024.

## Gestion des effectifs

Nous avons entrepris de moderniser nos services de ressources humaines dans le but d'améliorer la gestion opérationnelle et d'offrir une expérience utilisateur optimisée et simplifiée. Nous avons commencé ce projet pluriannuel en 2020 en modernisant notre module de paie, et en 2022, nous avons lancé une nouvelle composante de gestion du temps.

Pour donner suite à cette initiative, en 2023, nous avons étudié de nouvelles technologies permettant d'améliorer nos méthodes de recrutement et de gestion des talents; nous en sommes actuellement aux dernières étapes de la sélection et de la mise en œuvre de cette technologie.

## Examen de la rémunération

De façon régulière, nous passons en revue notre philosophie de rémunération. Tous les trois ans, nous faisons un examen pour veiller à ce qu'elle concorde avec nos objectifs d'affaires et à ce que notre structure de rémunération corresponde aux conditions du marché du travail. Le dernier examen a été réalisé en 2023, et les changements nécessaires ont été apportés.



# Sommaire financier

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

## État de la situation financière

La valeur des actifs financiers a diminué de 23,2 millions de dollars, soit de 68 %. Ce changement s'explique principalement par un solde de trésorerie moins important, de 5,7 millions de dollars contre 27,4 millions de dollars en 2022, en raison des crédits parlementaires de 15,5 millions de dollars qui ont été prélevés en décembre 2023, mais reçus seulement à l'exercice suivant, en janvier 2024.

La valeur des actifs non financiers a diminué de 0,5 million de dollars, soit de 13 %, par rapport à 2022. C'est principalement le signe d'une baisse des charges payées d'avance à la fin de l'exercice, ces fonds ayant été déboursés sur deux exercices financiers, en l'occurrence 2023 et 2024. Tout versement en espèces aux partenaires pour les programmes qui n'avaient pas encore eu lieu au 31 décembre 2023 est classé comme une charge payée d'avance.

La valeur totale du passif a augmenté de 4,1 millions de dollars par rapport à 2022, ce qui s'explique principalement par l'augmentation des comptes créditeurs liés aux fournisseurs, attribuable au calendrier des décaissements.

Par conséquent, nous affichons au 31 décembre 2023 un déficit accumulé de 7,9 millions de dollars.

## État des résultats

Au cours de l'exercice ayant pris fin le 31 décembre 2023, nous avons enregistré un déficit comptable de 27,9 millions de dollars, alors que le déficit prévu était de 14,4 millions. Si nous affichons un tel écart par rapport au budget, c'est parce que nous avons reçu le versement des crédits parlementaires de décembre 2023, au montant de 15,5 millions de dollars, en janvier 2024.

## Crédits parlementaires selon l'exercice du gouvernement du Canada

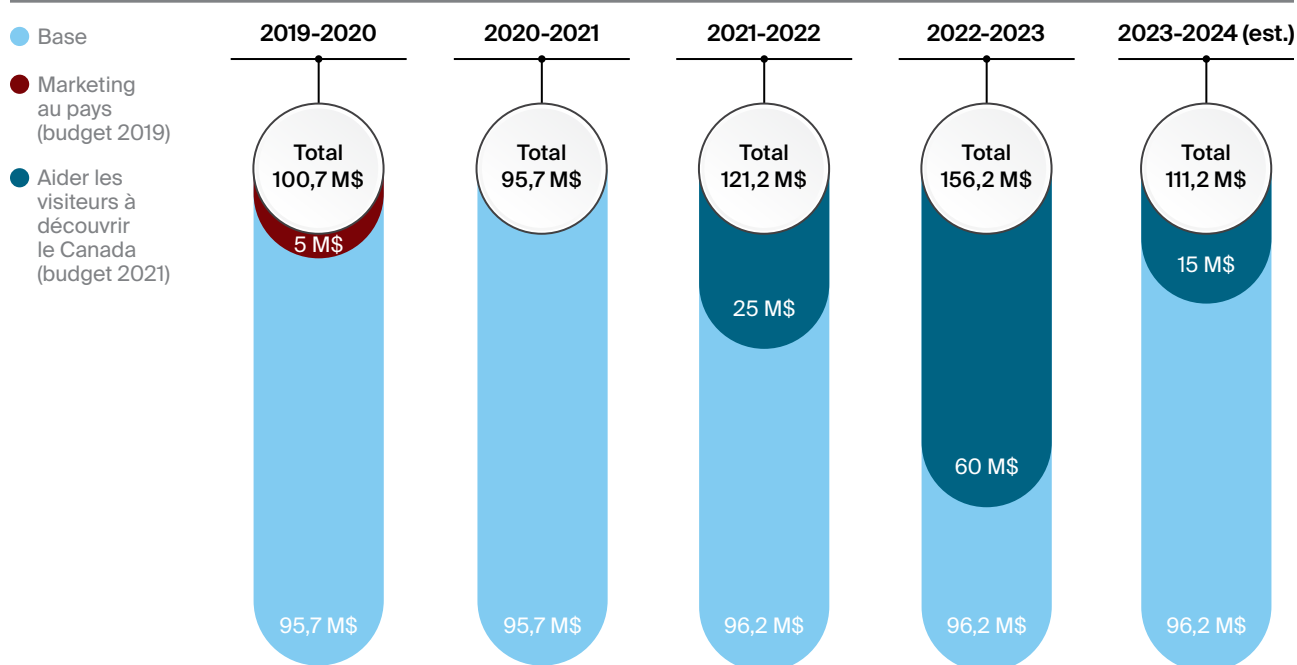
Notre financement provient majoritairement de crédits parlementaires du gouvernement du Canada. Étant donné que notre exercice financier prend fin le 31 décembre et que l'exercice fédéral se termine le 31 mars, notre financement provient de deux exercices du gouvernement.

Pour l'exercice 2023-2024 du gouvernement, nous avons reçu notre financement de base de 96,2 millions de dollars ainsi qu'un financement spécial de 15 millions de dollars du budget fédéral 2021 pour aider les visiteurs à découvrir le Canada.



Le graphique ci-dessous présente le total des crédits reçus du gouvernement du Canada pour les cinq derniers exercices. Le montant de nos crédits de base a été établi à 95,7 millions de dollars par exercice gouvernemental à compter de 2019-2020, suivi d'une légère augmentation à 96,2 millions de dollars en 2021-2022, ce qui nous offre une stabilité accrue et la capacité de prévoir avec confiance des programmes pluriannuels durables. Nous continuons de chercher à dégager des économies opérationnelles dans le cadre de ce financement pour être en mesure d'accomplir notre mandat de façon modulable, efficace et flexible.

### Crédits parlementaires selon l'exercice du gouvernement du Canada



## Produits provenant de partenaires

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

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

En 2023, la partie de ces contributions reçue en espèces se chiffrait à 8,8 millions de dollars, comparativement à 1,8 million de dollars en 2022. Si ce montant demeure bien en deçà du niveau pré-pandémique, il représente néanmoins une croissance supérieure aux prévisions, laquelle est grandement attribuable aux investissements plus élevés que prévu dans nos campagnes de marketing aux États-Unis.

## Charges

Les charges totales (excluant l'amortissement) ont diminué de 6,6 millions de dollars pour atteindre 144,5 millions de dollars en 2023, une baisse de 4 % par rapport à 2022. Cet écart s'explique par la moindre valeur de l'enveloppe allouée pour la dernière année du financement spécial du budget fédéral 2021.

Le changement le plus important est une baisse de 17 millions de dollars des charges liées au marketing et aux ventes par rapport à l'an dernier, qui s'explique par la conclusion du financement ponctuel spécial ainsi que la réaffectation interne de 8,3 millions de dollars à l'analytique et à l'intendance des destinations. En outre, nous avons constaté une érosion de notre pouvoir d'achat au fil des ans en raison de l'inflation et des variations de taux de change. La faiblesse persistante du dollar canadien, combinée à l'inflation disproportionnée du côté des médias, a donné lieu à une hausse inattendue des coûts des programmes, en particulier dans le marché américain.

Le coût lié aux services généraux et à la stratégie (excluant l'amortissement) correspond aux prévisions : il représente 7,6 % des charges totales (excluant l'amortissement), frôlant ainsi les 7,7 % prévus au budget.



# ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS

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

**Énoncé de responsabilité de la direction** \_\_\_\_\_ **46**

**Rapport de l'auditeur indépendant** \_\_\_\_\_ **47**

**État de la situation financière** \_\_\_\_\_ **51**

**Notes afférentes aux états financiers** \_\_\_\_\_ **56**

# Énoncé de responsabilité de la direction

6 mars 2024

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

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

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

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

La présidente-directrice générale,



**Marsha Walden**

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



**Meaghan Ferrigno**





Bureau du

Office of the  
vérificateur général  
du CanadaAuditor General  
of Canada

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À la ministre du Tourisme

### Rapport sur l'audit des états financiers

#### *Opinion*

canadienne d  
au 31 déce  
t de variatio  
exercice clos  
éthodes com

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Commission du tourisme (la « Commission »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2023, et l'état des résultats, l'état des gains et pertes de réévaluation, l'état (de la dette nette) des actifs financiers nets et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales informations comptables.

spects signifi  
mbre 2023, é  
la variation  
e date, conf

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects, une image fidèle de la situation financière de la Commission au 31 décembre 2023, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

#### *Fondement de l'opinion*

généralemen

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

#### *Autres informations*

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

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

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit,



ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

### **Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées**

#### *Opinion*

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

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

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

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



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

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

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Sophie Bernard, CPA, CGA  
Directrice principale

Vancouver, Canada  
Le 6 mars 2024



# État de la situation financière

Au 31 décembre 2023  
(en milliers de dollars canadiens)

	Note	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Actifs financiers</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	5 745	27 411
Créances	13		
Gouvernement du Canada		1 448	1 194
Partenaires		500	839
Autres – Crédit d'agence		205	1 480
Autres		6	8
Actif au titre des prestations constituées	8	2 172	2 525
Placements de portefeuille	5	994	852
		<b>11 070</b>	<b>34 309</b>
<b>Passifs</b>			
Créditeurs et charges à payer	13		
Fournisseurs		16 281	12 307
Rémunération du personnel		2 439	2 537
Gouvernement du Canada		807	652
Passif au titre des prestations constituées	8	2 330	2 528
Produits reportés		384	–
Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail		188	286
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations		112	112
		<b>22 541</b>	<b>18 422</b>
<b>Actifs financiers nets (dette)</b>		<b>(11 471)</b>	<b>15 887</b>
<b>Actifs non financiers</b>			
Charges payées d'avance		2 653	3 358
Immobilisations corporelles	7	931	755
		<b>3 584</b>	<b>4 113</b>
<b>Excédent (déficit) accumulé</b>	10	<b>(7 887)</b>	<b>20 000</b>

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

Approuvé au nom du conseil d'administration

*Liza Frulla*

**Liza Frulla**

Administratrice

*Randy C. Garfield*

**Randy Garfield**

Administrateur



# État des résultats

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

	Note	Budget 2023	2023	2022
<b>Produits</b>				
Produits provenant de partenaires		4 000	8 753	1 803
Produit d'intérêts		500	1 041	546
Autres		750	760	761
		5 250	10 554	3 110
<b>Charges</b>				
	12			
Marketing et ventes	11	111 456	114 824	131 794
Analytique		14 439	14 870	9 552
Services généraux et stratégie		10 889	10 999	8 920
Intendance des destinations		4 312	3 824	860
Amortissement des immobilisations corporelles		347	373	317
		141 443	144 890	151 443
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada		(136 193)	(134 336)	(148 333)
Crédits parlementaires	9	121 825	106 423	156 160
<b>Excédent (déficit) pour l'exercice</b>		(14 368)	(27 913)	7 827
<b>Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice</b>		20 069	20 069	12 242
<b>Excédent (déficit) de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice</b>	10	5 701	(7 844)	20 069

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



# État des gains et pertes de réévaluation

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

	Note	2023	2022
<b>Pertes de réévaluation accumulées au début de l'exercice</b>		(69)	(36)
Pertes non réalisées attribuables au cours du change		(43)	(69)
Montants reclassés dans l'état des résultats		69	36
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice		26	(33)
Pertes de réévaluation accumulées à la fin de l'exercice	10	(43)	(69)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



# État de variation (de la dette nette) des actifs financiers nets

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

	Note	Budget 2023	2023	2022
<b>Excédent (déficit) pour l'exercice</b>		(14 368)	(27 913)	7 827
Acquisition d'immobilisations corporelles	7	(86)	(549)	(113)
Amortissement des immobilisations corporelles	7	347	373	317
		261	(176)	204
<b>Effet de la variation des autres actifs non financiers</b>				
Augmentation (diminution) des charges payées d'avance		(1)	705	1 215
		(1)	705	1 215
Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes)		–	26	(33)
(Diminution) augmentation des actifs financiers nets		(14 108)	(27 358)	9 213
<b>Actifs financiers nets au début de l'exercice</b>		15 887	15 887	6 674
<b>Actifs financiers nets (dette) à la fin de l'exercice</b>		1 779	(11 471)	15 887

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



# État des flux de trésorerie

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

	Note	2023	2022
<b>Activités de fonctionnement :</b>			
Rentrées de fonds :			
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	9	106 423	170 495
Partenaires		9 476	930
Autres		661	663
Intérêt		1 041	545
Sorties de fonds :			
Paiements en espèces aux fournisseurs		(119 774)	(138 555)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés		(18 827)	(17 328)
Flux de trésorerie (affectés aux) provenant des activités de fonctionnement		(21 000)	16 750
<b>Activités d'investissement en immobilisations :</b>			
Acquisition d'immobilisations corporelles	7	(549)	(113)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations		(549)	(113)
<b>Activités de placement :</b>			
Acquisition de placements de portefeuille		(338)	(311)
Rachat de placements de portefeuille		195	–
Flux de trésorerie affectés aux activités de placement		(143)	(311)
<b>Gains de réévaluation nets (pertes de réévaluation nettes) pour l'exercice</b>		26	(33)
<b>Augmentation (diminution) nette de la trésorerie durant l'exercice</b>		(21 666)	16 293
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>		27 411	11 118
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>		5 745	27 411

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



# Notes afférentes aux états financiers

31 décembre 2023

## 1. Pouvoirs, objectifs et instructions

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

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

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

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

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

## 2. Principales méthodes comptables

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

### a) Crédits parlementaires

Le financement de la Commission provient majoritairement des crédits parlementaires que lui attribue le gouvernement du Canada. Les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base et les dépenses en immobilisations





sont considérés comme étant non affectés et sont comptabilisés à titre de produits lorsque les crédits sont autorisés et satisfont à tous les critères d'admissibilité. Les crédits parlementaires employés pour financer les initiatives ponctuelles sont considérés comme étant affectés quand ils sont assortis de critères d'admissibilité et de stipulations qui créent une obligation répondant à la définition d'un passif. Les crédits parlementaires affectés sont comptabilisés à titre de produits reportés lorsque les stipulations donnent lieu à un passif. Les crédits parlementaires affectés sont comptabilisés à mesure que le passif lié aux stipulations est réglé.

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

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

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

#### **b) Produits provenant de partenaires**

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

#### **c) Autres produits**

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

#### **d) Conversion des devises**

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

#### **e) Trésorerie et équivalents de trésorerie**

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

#### **f) Placements de portefeuille**

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



### g) Charges payées d'avance

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

### h) Immobilisations corporelles

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

Elles sont amorties comme suit, selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative des immobilisations :	Améliorations locatives	Durée restante du bail
	Ameublement de bureau	5 ans
	Matériel informatique	3 ans

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

### i) Produits reportés

Les produits reportés consistent en produits provenant des organismes partenaires et en crédits affectés du gouvernement du Canada. Les produits reçus des organismes partenaires sont comptabilisés à titre de produits reportés jusqu'au moment où a lieu l'activité à laquelle ils se rapportent ou sont comptabilisés à titre de produits provenant des partenaires sur la durée effective du contrat. Les crédits affectés reçus du gouvernement du Canada sont comptabilisés à titre de produits reportés jusqu'à ce que soient satisfaits les critères et les stipulations qui ont donné lieu au passif. Au 31 décembre 2023, le solde des produits reportés se compose uniquement de produits reportés provenant d'organismes partenaires.

### j) Avantages incitatifs reportés relatifs à un bail

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

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

Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations se composent des coûts de restauration des améliorations locatives de divers locaux loués. La Commission comptabilise des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations en raison de ses obligations contractuelles consistant à remettre les bureaux loués dans leur état original à la fin du bail. Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations sont évaluées à l'aide des flux de trésorerie futurs non actualisés, en fonction de la meilleure estimation de la direction, et le montant résultant est capitalisé dans la valeur comptable de l'immobilisation correspondante. Le coût capitalisé de mise hors service est amorti selon la méthode linéaire sur toute la durée du bail et inscrit à titre de charge d'amortissement au poste Services généraux et stratégie. Voir la note 7.

### l) Avantages sociaux futurs

La Commission propose aux membres de son personnel des régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation ou sans capitalisation, d'autres régimes à prestations déterminées sans capitalisation (notamment des avantages postérieurs à l'emploi, des avantages postérieurs au départ à la retraite et des congés de maladie non acquis) et des régimes de retraite à cotisations déterminées. Les régimes de retraite englobent un régime prévu par la loi, un régime supplémentaire et un régime offert à certains membres du personnel qui travaillent à l'extérieur du Canada.



Les autres régimes d'avantages sociaux comprennent les indemnités de départ, de même que l'assurance maladie, l'assurance dentaire et l'assurance vie à la retraite ainsi que les congés de maladie non acquis. Les régimes de retraite à prestations déterminées prévoient des prestations calculées en fonction des années de service et des gains admissibles moyens à la retraite.

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

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

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

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

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

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

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



**m) Instruments financiers**

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

**n) Incertitude d'évaluation**

La préparation des états financiers conformément aux NCSP exige de la direction qu'elle fasse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs présentés à la date des états financiers ainsi que sur les produits et les charges comptabilisés dans les exercices visés. Les résultats réels pourraient donc différer de ces estimations de façon significative. Les estimations les plus importantes ont trait à l'évaluation du passif au titre des avantages sociaux futurs des membres du personnel et de l'actif au titre des prestations constituées, aux éventualités, aux charges à payer et aux produits provenant des partenaires. Une incertitude existe quant aux produits provenant des partenaires comptabilisés, car la direction peut ne pas être en mesure d'évaluer si toutes les obligations de rendement ont été respectées à la date des états financiers.

**o) Opérations entre apparentés**

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

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

**p) Contributions en nature des partenaires**

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

**q) Opérations interentités**

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

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

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



### 3. Adoption de nouvelles normes comptables

#### a) SP 3280 – Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations

La Commission a adopté le chapitre SP 3280, « Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations », le 1<sup>er</sup> avril 2022. Aucun changement majeur n'a dû être apporté en raison de la mise en œuvre de ces nouvelles normes.

#### b) SP 3450 – Instruments financiers

La Commission a aussi adopté le chapitre SP 3450, « Instruments financiers », le 1<sup>er</sup> avril 2022. Aucun changement majeur n'a dû être apporté en raison de la mise en œuvre de ces nouvelles normes.

### 4. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers de dollars canadiens)

	2023	2022
Soldes bancaires	5 712	27 382
Fonds communs	33	29
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>5 745</b>	<b>27 411</b>

### 5. Placements de portefeuille

La Commission détient des placements de portefeuille qui consistent en des obligations gouvernementales provinciales canadiennes dont les échéances sont étalées de 2025 à 2031 et en des certificats de placement garanti dont les échéances sont étalées de 2024 à 2028. La valeur comptable au 31 décembre 2023 était de 994 000 \$ (852 000 \$ en 2022).

Émetteur <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Échéance	Coût	Intérêts courus jusqu'à présent	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur à l'échéance
Obligation de la province de l'Ontario	2 déc. 2025	52	28	80	75	84
Obligation de la province de la Colombie-Britannique	18 déc. 2028	32	19	51	47	59
Province de l'Ontario	2 déc. 2031	33	22	55	49	70
CPG de la Banque de la Nouvelle-Écosse	6 déc. 2024	100	0	100	100	112
Banque Royale du Canada	3 nov. 2025	100	1	101	101	115
Société d'hypothèques de la Banque Royale	2 nov. 2027	100	1	101	101	125
Compagnie Trust Royal	2 nov. 2026	100	1	101	101	120
Banque HomeEquity	2 nov. 2027	100	1	101	101	125
Versabank	24 janv. 2028	100	4	104	104	122
Fairstone Bank	7 déc. 2028	100	0	100	100	125
Canadian Tire Bank	8 déc. 2028	100	0	100	100	124
		917	77	994	979	1 181



## 6. Conversion des devises

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

Le tableau suivant donne la composition en devises des comptes sous-mentionnés, à l'exception des soldes en dollars canadiens, au 31 décembre 2023 :

Devise <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Trésorerie		Créances		Créditeurs et charges à payer	
	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien
Dollar australien	170	154	1	1	15	13
Yuan chinois	1 583	295	–	–	1 379	257
Euro	191	280	–	–	618	906
Livre britannique	163	275	–	–	46	78
Yen japonais	–	–	–	–	14 155	133
Dollar des États-Unis	225	297	250	330	86	114
<b>Total en équivalent canadien</b>		<b>1 301</b>		<b>331</b>		<b>1 501</b>

Au 31 décembre 2023, si les devises ci-dessus s'étaient affermiées de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurrées constantes, les gains de change non réalisés auraient augmenté d'environ 14 000 \$ (117 000 \$ en 2022). Si les devises ci-dessus s'étaient affaiblies de 10 % par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurrées constantes, les gains de change non réalisés auraient reculé d'environ 14 000 \$ (117 000 \$ en 2022). Les pertes de change réalisées, comptabilisées au poste Services généraux et stratégie de l'état des résultats, totalisent 50 000 \$ en 2023 (28 000 \$ en 2022).



## 7. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars canadiens)

	<b>Matériel informatique</b>	<b>Améliorations locatives*</b>	<b>Ameublement de bureau</b>	<b>Total pour 2023</b>
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	825	1 824	337	2 986
Acquisitions	232	–	317	549
Cessions	(57)	–	–	(57)
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	1 000	1 824	654	3 478
Amortissement cumulé, début de l'exercice	652	1 272	307	2 231
Charge d'amortissement	132	190	51	373
Cessions	(57)	–	–	(57)
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	727	1 462	358	2 547
Valeur comptable nette	273	362	296	931

(en milliers de dollars canadiens)

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

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

La plupart des immobilisations corporelles de la Commission se situent au Canada. Il n'y a aucune immobilisation affectée en vertu de la loi dans le but de régler des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations.



## 8. Actif/passif au titre des prestations constituées

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

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





## Régimes à cotisations déterminées

### Canada

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

Les charges totales de la Commission au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 848 000 \$ en 2023 (714 000 \$ en 2022).

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

### Royaume-Uni

La Commission participe également à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations déterminées couvrant le personnel en poste au Royaume-Uni. En 2023, les coûts associés aux régimes britanniques s'établissaient à 155 000 \$ (215 000 \$ en 2022). Ces régimes sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

## Régimes à prestations déterminées

### Canada

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

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

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

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



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

### **Chine, Japon et Corée du Sud**

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

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

### **Indemnités de départ et avantages complémentaires de retraite**

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

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

### **Date de mesure et date de l'évaluation actuarielle**

La plus récente évaluation actuarielle des régimes comptabilisés en tant que régimes à prestations déterminées remonte au 30 septembre 2023, avec extrapolation au 31 décembre 2023.

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



## Variation de l'obligation au titre des prestations constituées

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2023	2022	2023	2022
<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>				
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	2 919	3 129	1 895	2 280
Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur)	31	45	32	43
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	84	67	59	40
Avantages sociaux versés	(132)	(129)	(46)	(46)
Perte actuarielle (gain actuariel)	111	(193)	(192)	(422)
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	3 013	2 919	1 748	1 895

## Variation des actifs des régimes

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2023	2022	2023	2022
<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>				
Valeur marchande des actifs des régimes, début de l'exercice	4 389	4 801	—	—
Rendement réel des actifs des régimes après déduction des frais de gestion des placements	401	(329)	—	—
Cotisations patronales	44	46	46	46
Avantages sociaux versés	(132)	(129)	(46)	(46)
Valeur marchande des actifs des régimes, fin de l'exercice	4 702	4 389	—	—

## Rapprochement de la capitalisation

## Renseignements détaillés sur les régimes de retraite

	2023	2022
<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>		
Régime de retraite supplémentaire de certains membres du personnel de la Commission		
Obligation au titre des prestations constituées	(2 391)	(2 278)
Actifs du régime	4 702	4 389
Excédent	2 311	2 111
Régime de retraite du personnel de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud		
Obligation au titre des prestations constituées	(623)	(641)
Déficit	(623)	(641)



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

<b>Situation de la capitalisation</b> <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>Régimes de retraite</b>		<b>Autres régimes d'avantages sociaux</b>	
	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Obligation au titre des prestations constituées	(623)	(641)	(1 748)
Situation de capitalisation – déficit, fin de l'exercice	(623)	(641)	(1 748)	(1 895)

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

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>Régimes de retraite</b>		<b>Autres régimes d'avantages sociaux</b>	
	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Situation de capitalisation – excédent (déficit), fin de l'exercice	1 689	1 470	(1 748)
Pertes actuarielles non amorties (gains actuariels non amortis)	(196)	380	96	42
Actif (passif) au titre des prestations constituées	1 493	1 850	(1 652)	(1 853)

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

#### Actif (passif) au titre des prestations constituées

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains membres du personnel de la Commission	2 172	2 525
Régime de retraite du personnel de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud	(679)	(675)
Régime d'avantages complémentaires de retraite	(1 082)	(1 311)
Régime d'indemnités de départ	(364)	(338)
Régime de prestations de congé de maladie non acquises	(205)	(204)
Total du passif au titre des prestations constituées	(2 330)	(2 528)
Total de l'actif net au titre des prestations constituées	(158)	(3)



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

<b>Répartition des actifs</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Titres de capitaux propres	58 %	57 %
Trésorerie	1 %	0 %
À recevoir du gouvernement du Canada	41 %	43 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

#### Coût net des prestations de l'exercice

	<b>Régimes de retraite</b>		<b>Autres régimes d'avantages sociaux</b>	
	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>				
Coût des prestations de l'exercice en cours	31	45	32	43
Coût financier	—	—	59	40
Amortissement des pertes actuarielles nettes (gains actuariels nets)	411	(520)	(247)	(1 312)
Charges liées aux prestations de retraite	442	(475)	(156)	(1 229)
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	84	67	—	—
Rendement attendu de la moyenne des actifs des régimes de retraite	(124)	(117)	—	—
Produit d'intérêts sur les prestations de retraite	(40)	(50)	—	—
<b>Total des charges liées aux régimes de retraite</b>	<b>402</b>	<b>(525)</b>	<b>(156)</b>	<b>(1 229)</b>



## Principales hypothèses actuarielles utilisées (moyenne pondérée)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2023	2022	2023	2022
<b>Obligation au titre des prestations constituées</b>				
Taux d'actualisation				
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains membres du personnel de la Commission	2,65 %	2,85 %		
• Régime de retraite du personnel de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud	4,08 %	3,20 %		
• Avantages complémentaires de retraite			3,88 %	3,14 %
• Indemnités de départ			4,08 %	3,20 %
• Régime de prestations de congé de maladie non acquises			4,08 %	3,20 %
Indice des prix à la consommation				
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains membres du personnel de la Commission	2,00 %	2,00 %		
• Régime de retraite du personnel de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud	1,08 %	1,05 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération				
• Personnel canadien			2,50 %	2,50 %
• Personnel recruté sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	3,40 %	3,40 %
<b>Charges liées aux régimes de retraite</b>				
Taux d'actualisation				
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains membres du personnel de la Commission	2,85 %	2,45 %		
• Régime de retraite du personnel de la Commission en Chine, au Japon et en Corée du Sud	3,20 %	1,40 %		
• Avantages complémentaires de retraite			3,14 %	1,92 %
• Indemnités de départ			3,20 %	1,40 %
• Régime de prestations de congé de maladie non acquises			3,20 %	1,40 %
Rendement à long terme attendu des actifs des régimes				
• Volet à prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains membres du personnel de la Commission	2,85 %	2,45 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération				
• Personnel canadien				2,50 %
• Personnel recruté sur place à l'étranger	2,75 %	2,75 %	3,40 %	3,40 %



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

Coût net des prestations	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2023		2022	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	5,67 %	6,75 %	5,73 %	7,03 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,00 %	4,50 %	4,00 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2040	2033	2040	2033

Obligation au titre des prestations constituées	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2023		2022	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,24 %	6,53 %	5,67 %	6,75 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,00 %	4,50 %	4,00 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2040	2033	2040	2033

**Montants totaux de trésorerie**

Les montants totaux de trésorerie relatifs aux avantages sociaux futurs, qui comprennent les cotisations versées par la Commission aux régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation et sans capitalisation dans le cours normal de ses activités, les sommes versées directement aux bénéficiaires des régimes d'avantages sociaux sans capitalisation, les cotisations versées aux régimes de retraite à cotisations déterminées et les cotisations versées au régime de retraite multi-employeurs à prestations déterminées, s'élèvent à 1 239 000 \$ (1 078 000 \$ en 2022).



## 9. Crédits parlementaires

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

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations</b>		
<b>Montants votés :</b>		
Budget principal 2022–2023 (2021–2022)	156 160	96 160
Budget supplémentaire	66	25 000
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(121 579)	(86 579)
<b>Montants constatés durant l'exercice en cours</b>	<b>34 647</b>	<b>34 581</b>
<b>Montants votés :</b>		
Budget principal 2023–2024 (2022–2023)	111 153	156 160
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(39 377)	(34 581)
<b>Montants constatés durant l'exercice en cours</b>	<b>71 776</b>	<b>121 579</b>
<b>Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice</b>	<b>106 423</b>	<b>156 160</b>

Le versement des crédits parlementaires de décembre pour 15,5 millions de dollars a été initié en 2023 et reçu après la fin de l'exercice, le 4 janvier 2024

## 10. Excédent (déficit) accumulé

L'excédent (déficit) accumulé se compose de ce qui suit :

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>Excédent (déficit) de fonctionnement accumulé</b>	<b>(7 844)</b>	<b>20 069</b>
<b>Pertes de réévaluation accumulées</b>	<b>(43)</b>	<b>(69)</b>
<b>Excédent (déficit) accumulé</b>	<b>(7 887)</b>	<b>20 000</b>





## 11. Charges de marketing et de ventes

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

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Amérique du Nord	48 870	54 663
Programmes internationaux	29 655	22 217
Événements d'affaires	13 004	12 426
Europe	11 809	19 162
Asie-Pacifique	9 900	11 345
Programme national	1 586	11 981
	<b>114 824</b>	<b>131 794</b>

## 12. Dépenses par article

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Dépenses liées aux programmes		
Marketing auprès des consommateurs (agrément)	66 898	79 835
Professionnels des voyages (agrément)	25 432	31 334
Voyages et accueil	12 025	7 285
Événements d'affaires	10 498	10 013
Voyages et accueil	2 628	1 683
Développement des destinations	2 620	165
Total des dépenses liées aux programmes	<b>120 101</b>	<b>130 315</b>
Salaires et avantages sociaux	<b>18 884</b>	<b>15 773</b>
Dépenses de fonctionnement		
Services professionnels	1 588	1 450
Technologies de l'information	1 245	1 116
Loyer	894	989
Frais de bureau	610	662
Voyages et accueil	607	438
Autres	538	355
Pertes de change réalisées	50	28
Total des dépenses de fonctionnement	<b>5 532</b>	<b>5 038</b>
Dépenses avant amortissement	<b>144 517</b>	<b>151 126</b>
Amortissement	<b>373</b>	<b>317</b>
Total des dépenses	<b>144 890</b>	<b>151 443</b>



## 13. Instruments financiers

### Risque de crédit

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

Au 31 décembre 2023, l'exposition au risque de crédit était de 5 745 000 \$ (27 411 000 \$ en 2022) pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie (note 4) et de 994 000 \$ (852 000 \$ en 2022) pour les placements de portefeuille (note 5).

La Commission atténue son exposition au risque de crédit pour la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements de portefeuille en faisant affaire uniquement avec des institutions financières dignes de confiance et solvables. Au 31 décembre 2023, la Commission possédait 5 400 000 \$ en trésorerie et équivalents de trésorerie et placements de portefeuille, déposés auprès de banques à charte sous réglementation fédérale, et 1 339 000 \$ en trésorerie déposés auprès d'institutions étrangères.

Voici les cotes de crédit à long terme et de solidité financière accordées aux banques à charte sous réglementation fédérale et aux institutions étrangères auprès desquelles la Commission dépose sa trésorerie, ses équivalents de trésorerie et ses placements de portefeuille :

#### Cotes de crédit

Moody's	Aa3	A1	Aa1
Standard & Poor's	A+	A	A+

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

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

En 2021, un financement additionnel de 100 000 000 \$ a été approuvé pour aider les visiteurs à découvrir le Canada.

Au 31 décembre 2023, il n'existait aucune provision pour dépréciation (0 \$ en 2022). Voici les montants en souffrance à la fin de l'exercice :

#### Créances (en milliers de dollars canadiens)

	Total	À court terme	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 à 120 jours	Plus de 120 jours
Gouvernement du Canada	1 448	739	709	—	—	—	—
Partenaires	500	494	4	1	1	—	—
Autres - Crédit d'agence	205	205	—	—	—	—	—
Autres	6	6	—	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>2 159</b>	<b>1 444</b>	<b>713</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>—</b>



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

### Risque de liquidité

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

#### Créditeurs et charges à payer (en milliers de dollars canadiens)

	Total	À court terme	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 à 120 jours	Plus de 120 jours
Fournisseurs	16 281	4 268	9 588	1 826	39	628	(68)
Rémunération du personnel	2 439	2 439	—	—	—	—	—
Gouvernement du Canada	807	807	—	—	—	—	—
Total	19 527	7 514	9 588	1 826	39	628	(68)

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

### Risque de change

La Commission est exposée au risque de change, car elle mène des activités en plusieurs devises et convertit des produits et des charges non canadiens en dollars canadiens à différents moments. La Commission ne se couvre pas contre les fluctuations des taux de change et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Au 31 décembre 2023, l'exposition au risque de change, fondée sur les soldes monétaires de fin d'exercice libellés en devises, était de 1 632 000 \$ (735 000 \$ en 2022) pour ce qui est des actifs financiers et de 1 501 000 \$ (1 900 000 \$ en 2022) en ce qui concerne les passifs financiers (note 6). Une variation de 10 % des taux de change n'aurait pas d'effet significatif sur le résultat net.

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

### Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt correspond au potentiel de perte financière causée par les fluctuations de la juste valeur ou des flux de trésorerie futurs des instruments financiers attribuables aux variations des taux d'intérêt du marché. Le solde portant intérêt de ses placements de portefeuille expose la Commission à ce risque. La Commission ne se couvre pas contre les fluctuations des taux d'intérêt du marché et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Une fluctuation de 1 % du taux d'intérêt n'aurait pas d'incidence importante sur les états financiers. Au 31 décembre 2023, l'exposition au risque de taux d'intérêt relatif aux placements de portefeuille de la Commission s'élevait à 994 000 \$ (852 000 \$ en 2022).

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



## 14. Obligations contractuelles

La Commission a conclu divers accords relativement aux services de marketing et aux services-conseils, ainsi que des baux pour la location de locaux et de matériel au Canada et à l'étranger. Au 31 décembre 2023, les obligations contractuelles totales de la Commission se chiffraient à 116 292 000 \$ (100 327 000 \$ en 2022). Les bons de commande émis pour lesquels la Commission n'a pas encore reçu les biens ou les services sont aussi compris dans les obligations contractuelles.

(en milliers de dollars canadiens)

2024	96 093
2025	18 639
2026	1 477
2027	69
2028	14
<b>Total</b>	<b>116 292</b>

## 15. Éventualités

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

## 16. Opérations entre apparentés

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

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

## 17. Droits contractuels

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

(en milliers de dollars canadiens)

	2024	2025	2026	Total
Produits provenant des partenaires	384	–	–	384
Autres produits	348	46	–	394
	732	46	–	778



# GOUVERNANCE



Terre-Neuve-et-Labrador

Fogo Island Inn, île Fogo

Cadre législatif \_\_\_\_\_ 78

Conseil d'administration \_\_\_\_\_ 78

Équipe de direction \_\_\_\_\_ 81

# Cadre législatif

À titre de société mandataire, nous sommes une société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada. Nous avons des attentes particulières à remplir, notamment en ce qui a trait aux priorités générales des politiques publiques et aux grands objectifs stratégiques. La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et divers règlements connexes constituent le fondement législatif de notre organisme, en vertu duquel il a été créé et exerce ses activités. Par l'entremise de la ministre du Tourisme et ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, nous devons chaque année rendre des comptes au Parlement du Canada en déposant notre rapport annuel, notre plan d'entreprise quinquennal ainsi que notre budget de fonctionnement et d'immobilisations.

# Conseil d'administration

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

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

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

Au cours de l'année 2023, le conseil a tenu cinq réunions, où le taux de participation moyen était de 93%.



## Composition

Au 31 décembre 2023



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



**Marsha Walden**  
*Présidente-directrice  
générale, Destination Canada*



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



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



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



**Zita Cobb**  
*Cofondatrice et  
présidente-directrice  
générale, Fondation  
Shorefast*



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



**Randy Garfield**  
*Ancien président,  
Walt Disney Travel*



**Benjamin Ryan**  
*Directeur commercial,  
Air North*



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



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



**Andrew Torriani**  
*Président-directeur général,  
Ritz-Carlton Montréal*



## Comités du conseil d'administration

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

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

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

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

## Comités consultatifs

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

En mars 2023, le conseil d'administration a modifié la structure hiérarchique des trois comités consultatifs suivants, qui relèvent depuis de la haute direction de Destination Canada pour soutenir les activités de l'organisme :

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





# Équipe de direction

Au 31 décembre 2023

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



**Marsha Walden**  
*Présidente-directrice générale*



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



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



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



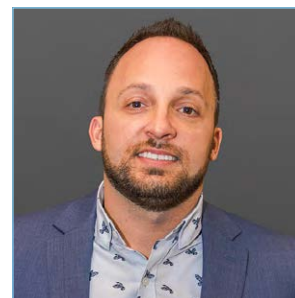
**David Robinson**  
*Vice-président principal, Affaires publiques, et secrétaire général*



**Maureen Riley**  
*Vice-présidente, Affaires internationales*



**Joanna Mukai**  
*Vice-présidente par intérim, Finances, et chef des services financiers*



**Richard Gagnon**  
*Vice-président par intérim, Services généraux*



## DESTINATION CANADA

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

© Destination Canada, mars 2024

### RÉFÉRENCE DE PUBLICATION

#### Photos

Destination Canada : baie d'Hudson, Nunavut (3), Innovation Canada à Victoria (22 haut), Aurora Village, Territoires du Nord-Ouest (25 haut), 18-20, 26, 27, 34; Tourisme autochtone : Jasper Tour Company (14), Siwash Lake Wilderness Resort (33 droite), Warrior Women, Jasper, Alberta (33 gauche); Destination Ontario : parc provincial Algonquin (couverture), baie georgienne/AndyBrooks (10), Aquarium Ripley du Canada (80); Destination BC : Skidegate, Haida Gwaii (2), Vancouver/Albert Normandin (4), SilverStar Mountain Resort/Reuben Krabbe (17); Voyage Manitoba : murales du North End (15); Banff & Lake Louise Tourism : canyon Johnston (8), région de Skoki (9); Travel Alberta : précipice à bisons, site du patrimoine mondial (25 bas), (32), le danseur autochtone Patrick Mitsuing/ROAM Creative (36), pont High Level, Lethbridge/Roth and Ramberg (37); Tourism Calgary : festival Chinook Blast/Roth and Ramberg (6), bibliothèque centrale/Colin Way (7), aéroport international de Calgary/Colin Way (31), pont Centre Street/Colin Way (78); Tourisme Nouveau-Brunswick : passerelle à piétons au-dessus de la rivière Big Salmon (11); Destination Vancouver : Vancouver/Sara Borck Photography (21 gauche), défilé de la fierté à Vancouver/Vision Event Photography Inc. (43); Newfoundland & Labrador Tourism : réserve écologique de Mistaken Point (25 centre), sentier Murphy's Cove, Port Union/Dru Kennedy (45), Fogo Island Inn, île Fogo (76); Destination Toronto : parc David Crombie (12); Bonjour Québec : Vieux-Québec (11 gauche), parc de la Chute Montmorency/Gaëlle Leroyer (13); Tourism Nova Scotia : Meat Cove, île du Cap-Breton/Tom Cochrane (17 haut), front de mer de Lunenburg/Acorn Art & Photography (24)