

►► *L'information n'est pas communiquée*

Parallèlement, il était évident que les ressources stratégiques offertes aux missions sous forme de renseignements sur l'industrie, de résultats de recherches et de résumés scientifiques, entre autres, ne parvenaient pas aux personnes pouvant bénéficier de ces renseignements, par les canaux de distribution du secteur public. À de nombreuses reprises, le groupe d'inspection n'avait rien à noter lorsqu'il était demandé aux représentants de l'industrie d'expliquer la façon dont ils avaient utilisé la documentation fournie par Ottawa. De plus, l'importante base de données de recherche américaine ne semble pas utilisée à pleine capacité.

En fait, il est arrivé que les représentants de l'industrie se soient rendu compte de l'existence de rapports et de matériel seulement au moment où un membre du groupe d'inspection leur demandait d'expliquer la façon dont ils utilisaient ces rapports. En deux occasions, certains rapports étaient disponibles aux missions et furent remis aux représentants de l'industrie par le gestionnaire du programme de tourisme avant la fin des entrevues. Ces faits montrent bien la nécessité d'améliorer le réseau de distribution des rapports produits par Tourisme Canada et l'industrie du tourisme, tant aux États-Unis qu'au Canada.

►► *Les priorités ne sont pas définies*

Que ce soit par nature ou par stratégie, les missions tentent de tout faire pour tous avec les ressources dont ils disposent. Cette situation est en partie due au fait que le personnel représente le Gouvernement du Canada et qu'il lui est difficile de refuser les demandes de l'industrie. Le personnel des missions se trouve dans une position délicate, compte tenu de l'éventail des besoins de l'industrie, qui diffèrent selon l'origine canadienne ou américaine de l'industrie, et les dimensions de l'entreprise, de la ville ou de l'association qui fait la demande à la mission.

Quelle que soit la raison, un fait demeure : les activités des missions découlent plus des événements et des réactions que d'une stratégie.

►► *Les personnes ne communiquent pas entre elles*

Le niveau apparemment peu élevé de communication interactive continue entre l'industrie et les missions constitue un autre facteur. Autant les missions que l'industrie (surtout au Canada) ont reconnu que ce problème relève directement d'eux. Malgré cela, les conditions actuelles ne se prêtent pas à une communication réelle entre

l'industrie et les missions respectivement en ce qui a trait à la transmission de renseignements sur leurs besoins, leurs produits et leurs plans à long terme.

Ce manque de communication en matière d'orientation et de priorités stratégiques cause deux problèmes liés aux attentes de l'industrie et du gouvernement. D'une part, l'industrie exige des missions qu'elles fournissent, sans qu'il soit possible de les rejeter pour des raisons autres que budgétaires, toutes sortes de services et de programmes inhérents aux besoins propres à cette industrie. D'autre part, le ministère client (Tourisme Canada) ne peut voir comment son orientation stratégique et ses directives opérationnelles sont directement appliquées afin de respecter les engagements qui sont pris publiquement.

Sans «indicateurs» de communication et de réalisation pour diriger la stratégie et l'orientation du programme, et rendre ces derniers évidents, la stratégie ne peut être efficace. Il en résulte que les missions ne sont pas en mesure de satisfaire le haut niveau d'attentes de leurs deux clients qui sont le gouvernement et l'industrie.

ACTIVITÉS PRIORITAIRES

Dans le secteur privé, quatre besoins prioritaires sont apparus, pour lesquels l'aide des missions s'est révélée indispensable; il s'agit :

- de la recherche de contacts d'affaires productifs;
- optimisation de l'obtention de renseignements de haute qualité sur l'industrie;
- de l'éducation des intervenants de l'industrie du voyage;
- du soutien à la mise au point de nouveaux produits.

Pour les voyageurs canadiens, les deux premiers besoins sont les plus importants tandis que pour les voyageurs américains, les deux derniers représentent des priorités. Augmenter le niveau de connaissance du produit auprès des consommateurs se situe aussi parmi les très grandes priorités des voyageurs américains (tout particulièrement dans les marchés éloignés); ce sujet est abordé ultérieurement dans le document.

►► *L'industrie s'attend à recevoir ce que les missions n'offrent pas*

La différence entre les attentes de l'industrie et les programmes des missions a été amplement démontrée à une mission lorsque le consul