

CAL  
EA409  
90C32

DOCS

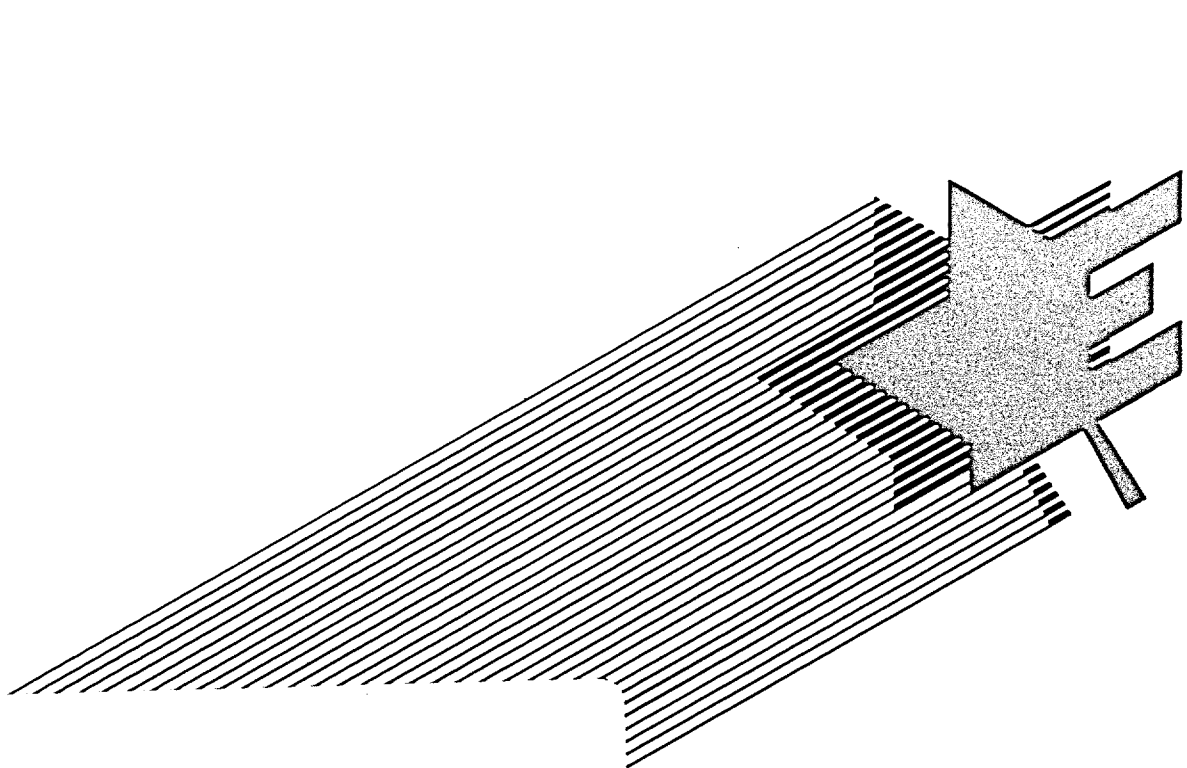
# CHANGING DIRECTION

.b2512920(E)  
.b2512932(F)

▶▶ A REVIEW OF  
TOURISM PROGRAMS  
AT CANADIAN CONSULATES  
IN THE USA

February 1990

External Affairs and  
International Trade Canada



MASTER COPY

DO NOT REMOVE

UTW 051 BL 9001B

Canada

# CHANGING DIRECTION

▶▶ **A REVIEW OF  
TOURISM PROGRAMS  
AT CANADIAN CONSULATES  
IN THE USA**

February 1990

▶▶ **TABLE OF CONTENTS**

**Executive Summary /3**

**Report /5**

**Introduction /5**

**Strategic Direction /5**

**Priority Activities /6**

**Level of Service Delivery /7**

**Events /8**

**Post Operations /9**

**The Competition /10**

**Conclusions and Recommendations /11**

**Appendix One /13**

**Appendix Two - Terms of Reference /16**



43-266-058

## Members of the Review Team

- ▶▶ T.W. Colfer (Chairman)      Director, U.S. Trade and Tourism  
Development Division UTW, External Affairs  
and International Trade Canada  
125 Sussex Drive  
Lester B. Pearson Building  
Tower A, 6th floor  
Ottawa, Ontario K1A 0G2
  
- ▶▶ R.E. Desjardins      Director, Planning and Program Development,  
Tourism Canada  
235 Queen Street  
4th floor east  
Ottawa, Ontario K1A 0H5
  
- ▶▶ W.M. Duron      President, Metropolitan Toronto Convention  
and Visitors Association  
Queen's Quay Terminal at Harbourfront,  
P.O. Box 126, 207 Queen's Quay West  
Toronto, Ontario M5J 1A7
  
- ▶▶ G. Giancola (Alternate)      Vice President, Convention and Travel Trade Sales,  
Metropolitan Toronto Convention  
and Visitors Association  
Queen's Quay Terminal at Harbourfront,  
P.O. Box 126, 207 Queen's Quay West  
Toronto, Ontario M5J 1A7
  
- ▶▶ G.W. Llewellyn      President, Wandlyn Inns Limited  
88 Prospect Street West  
P.O. Box 430  
Fredericton, N.B. E3B 5P8
  
- ▶▶ P.M. Walsh      Partner, Pannel Kerr Forster  
Tenth Floor, One Palliser Square  
Suite 1000, 125-9th Avenue S.E.  
Calgary, Alberta T2G 0P6
  
- ▶▶ P.T. Fairchild      President, Temple Wright Associates Inc.,  
1 - 405 Lisgar Street  
Ottawa, Ontario K1R 5G9

# EXECUTIVE SUMMARY

## INTRODUCTION

The operational review consisted of a joint public/private sector Review Team, chaired by External Affairs and International Trade Canada (EAITC), which interviewed industry representatives throughout Canada and the United States as well as tourism managers and staff at selected posts in the U.S. Discussions with provincial tourism bureaux in the U.S. as well as competitive national and state bureaux formed the balance of the review.

The findings of the Review Team have been grouped into six areas of concern, as follows:

1. Strategic Direction
2. Priority Activities
3. Level of Service Delivery
4. Events
5. Post Operations
6. The Competition

The purpose of the operational review was to identify the tourism support services required by the private sector and relate these needs to the services currently being provided through the posts. The result is a series of positive recommendations to redirect post efforts to concentrate on those activities of highest concern to the tourism industry. The focus of the operational review was limited strictly to programs and services. Post staff cooperated fully with the Review Team and share many of the concerns identified in the report. Already, several elements of the recommended change of direction have been initiated by posts. As a result, this project will also assist in giving momentum to these initiatives through increased support and commitment.

## 1. STRATEGIC DIRECTION

The strategic direction provided by Tourism Canada for post tourism programs is not clearly evident in the day-to-day activities of the posts nor is it understood by the industry. This, in combination with the attempt of post staff to respond to all industry requests, results in post activities that are driven more by events and reactions rather than by strategic design. At the same time, inadequate communications between the posts and the indus-

try, and vice-versa, has led to a high level of frustration in both parties as unrealistic expectations are not met.

To alleviate this situation, the Review Team *recommends* that post tourism staff develop more structured and continuous communications with the industry so that strategic direction and commercial intelligence can be provided in a timely manner. The Review Team also notes the responsibility of the industry to provide the posts with accurate and timely information on new product/package developments in Canada.

A means of easing both of these concerns would be for the posts to utilize industry associations as a communications conduit. In turn, these associations could undertake to disseminate this information to their members and associates, particularly in such important areas as market intelligence and promotional activity plans.

## 2. PRIORITY ACTIVITIES

The private sector in Canada and the United States is absolutely clear about its expectations from the posts, though they differed between the two countries. The Canadian-based industry wants the focus upon the development of highly qualified sales leads and timely and high quality commercial intelligence above all other services. The U.S.-based industry demands travel industry education and support for new product development. Both industry groups questioned the efficacy of the traditional programs that form the mainstay of so much of the posts' activities.

To bridge this gap between industry expectations and post activities, the Review Team recommends that the role of the posts be redefined so that it is consistent with the four priority functions identified by the industry.

## 3. LEVEL OF SERVICE DELIVERY

Virtually all industry representatives indicated that they had noticed a significant decline in the level of tourism support services being provided since tourism programs were integrated into External Affairs and International Trade Canada (EAITC) missions in the U.S. Cited as reasons for this decline were industry perceptions that staff were less motivated, the team spirit had disappeared, the rotational system was moving people too

quickly and locally-based officers could not represent Canada as well as the Canadian-based personnel they had replaced, in addition to the obvious limitations in personnel and financial resources.

To respond to this concern, the Review Team *recommends* that EAITC and Tourism Canada develop means to ensure the highest possible level of professional service delivery consistent with the availability of resources. This could include the standardization of post services and the role of clear performance standards in helping to inform the industry on post services and the level of support the industry should expect from the posts.

#### 4. EVENTS

There was a general feeling among the majority of industry representatives that Canada's product launches and trade show activities were not adapting to new needs and priorities as well as they could. The declining participation of highly qualified leads at product launches was cited by many that these events had to be redefined in some way. Similarly, the attendance of "the same old crowd" at trade shows such as Rendez-Vous Canada meant that the posts were missing the opportunity to use them to develop new business opportunities.

At the same time, the American industry preoccupation with the need to educate the travel industry is not being addressed in any coherent manner through post-sponsored events.

To ensure that post-sponsored promotional and sales events achieve the goals established by the industry, the Review Team *recommends* a review and realignment of these activities so that the right people can be attracted to the right events.

#### 5. POST OPERATIONS

While it was clear to everyone that staff and program resources were much more limited than ever before, there are a number of other problems endemic to the posts that even with the support of post senior management and headquarters have not yet been resolved. For example, post tourism officers cover extremely large territories with travel budgets that are

not only inadequate but also decreasing. Posts have no up-to-date sales tools and very little collateral support for their sales or promotional efforts. Implementation of database technology, in the form of the WIN system, has been beset with software, input and data manipulation problems from the outset.

To increase the efficiency of post operations, the Review Team *recommends* that sales tools be developed and provided to the posts on a priority basis and that incremental resources be provided where they can achieve the greatest increment to post activities. To this end, it is also important that the industry accept its responsibility to inform and educate post officials on its new products and services. Industry associations could be used as clearinghouses to disseminate such information to those posts in the major markets targeted by these new products and services.

#### 6. THE COMPETITION

The differences between how competitive tourism bureaux functioned were evident though not strikingly so, except in four areas. For example, while Canada's posts have not communicated effectively the established strategic direction, officers from Great Britain, Australia and New York State function to a clearly-defined 3-5-year strategy to which all planned activities must relate. In addition, virtually all ventures must be co-op ventures with the direct support and backing of the industry. Events stress travel trade education and value-added rather than simple product promotion; most of these are designed to be self-financing. Finally, consumers are serviced directly through a combination of walk-in centres, 1-800 numbers and telemarketing.

# REPORT

## INTRODUCTION

The mandate of the operational review was to examine the role and activities of the tourism market development program as delivered through the External Affairs and International Trade Canada (EAITC) posts within the United States in relation to the needs and expectations of the Canadian tourism industry. The goal was to ensure that post tourism staff and resources were focused on achieving the priority objectives as defined by Tourism Canada in consultation with the Canadian private sector.

The operational review consisted of a Review Team representing the Canadian tourism industry as well as Tourism Canada and EAITC. In the course of the review, which took place between April and June, 1989, the Task Force interviewed:

- ▶ 45 selected tourism industry representatives within Canada in Vancouver, Toronto, Montreal and Halifax;
- ▶ 42 selected tourism industry representatives (Canadian and American) in the United States actively involved in selling Canada as a travel destination;
- ▶ 18 post staff including tourism managers and staff, senior trade officials and Consuls General at the posts in Chicago, Detroit, Los Angeles, Atlanta and New York;
- ▶ Officials representing competitive tourism bureaux – the British Travel Authority, the Australian Tourism Commission and the New York State Department of Economic Development;
- ▶ Officials representing the tourism bureaux of Alberta, Ontario and Quebec operating in the U.S. marketplace.

The findings of the Review Team have been grouped into the following categories:

1. Strategic Direction
2. Priority Activities
3. Level of Service Delivery
4. Events
5. Post Operations
6. The Competition

The section on Conclusions and Recommendations also includes the response of Tourism Canada and EAITC to those recommendations.

## STRATEGIC DIRECTION

While Tourism Canada has developed a medium-term strategy and provides annual operational direction to help define the role and mandate of the post tourism staff, the strategy is not clearly evident in terms of the day-to-day operations of the posts. The existence of the strategy rarely arose in conversations with post officials, other than through prompting, even though the annual workplans were supposedly based upon that strategy.

### ▶▶ *The Industry Does Not Know a Strategy Exists*

Further, it was clear that the industry, both U.S. and Canadian-based, were generally unaware of the existence of either the medium term or annual strategy or how it might help to define industry relationships with the posts. For the most part, the industry was also ignorant of the existence or contents of the annual workplans based upon that strategy. This lack of awareness was amply demonstrated by industry concerns with the nature of the annual planning cycle and their collective and individual involvement in it.

Awareness of the mandate and role of the posts, in tourism terms, varied depending upon the type, size and nature of U.S. involvement of the industry representatives consulted. However, it was clear that the level of industry awareness within Canada was substantially lower than the level of awareness of industry representatives within the United States. Even with the latter, though, understanding of what the posts could do for them – or with them in cooperative ventures – was generally restricted to the tried-and-true. Communication flow between post and client users was not actively encouraging the development of new promotional initiatives.

### ►► *Information is Not Being Communicated*

At the same time, it was clear that the strategic resources available to the posts in the form of commercial intelligence, research findings and summaries and the like, were not making their way through the public sector distribution channels to the people who could make use of that information. Time after time, the Review Team drew a blank when questioning industry representatives on how they utilized documentation that was being provided from Ottawa. In addition, the extensive American research database does not appear to be utilized to the extent that it might.

In fact, there were occasions when industry representatives became aware of the existence of reports and material only when a Review Team member raised the question of how these reports were being utilized; in two instances, particular reports were available at the posts and were provided to the industry reps by the post tourism manager before the interviews concluded. These events reinforce the need for a better distribution system of reports produced by Tourism Canada and the tourism industry, both in Canada and the U.S.

### ►► *There is No Focus*

Whether by nature or by strategic design, the posts attempt to be all things to all people within the limitations of their resources. This, in part, is due to the fact that they are representatives of the Government of Canada and, thus, have difficulty refusing industry requests. However, this puts post staff in a difficult position given the wide ranging needs of the industry which differ depending upon whether or not the industry is Canadian – or American-based and the size of the company, city or association that wants assistance from the post.

Whatever the reason, the fact remains that the activities of the posts are being driven by events and responses rather than by the strategic focus.

### ►► *People Don't Talk to Each Other*

The other factor in this process is the apparently low level of ongoing, interactive communications taking place between the industry and the posts. Both the posts and the industry (especially in Canada) have acknowledged this issue as one in which each part takes direct responsibility. Despite this acknowledgement,

the environment today is one in which the industry communicates very ineffectually with the posts in terms of their needs, their products and their long term plans, and the posts do exactly the same in reverse.

This lack of properly communicated strategic direction and focus creates two problems with respect to the expectations of both the industry and the government. On the one hand, industry demands that the posts provide all sorts of services and programs to meet industry-specific needs which the posts cannot reject on a rationalized basis, apart from budgetary. On the other, the client department (Tourism Canada) cannot see how its strategic direction and operational guidance is being directly implemented to achieve what it is publicly committed to achieve.

Without communications and implementation "signposts" to both direct and make evident the strategy and program direction, there cannot be an effective strategy. The result, therefore, is that posts find themselves in a position where they cannot meet the high level of expectations on both sides of their primary clientele – government and industry.

## PRIORITY ACTIVITIES

In the private sector environment, four priority needs emerged for which post assistance was a fundamental requirement; these are:

- The development of highly qualified leads;
- Timely and high quality commercial intelligence;
- Travel industry education; and
- Support for new product development.

For Canadian-based operators, the first two were clearly the most important and for American-based operators, the latter two were most important. Raising the level of consumer awareness was also a very high priority on the part of American-based operators (particularly in distant markets); this issue is covered elsewhere in this report.

►► **Industry Expects What the Posts Don't Deliver**

The difference between industry expectations and post program delivery was amply demonstrated at one post when the Consul General, unprompted, indicated that his post tourism officers were doing a great job, but they simply didn't have enough time to address the development of qualified leads, good commercial intelligence or leading edge product development.

Canadian-based operators were virtually unanimous in identifying as their priority, good qualified leads and commercial intelligence over organization of marketplaces and other support functions. Many went so far as to say they were prepared to pick up the total cost of these latter activities and even hire people to organize them if the posts could guarantee the "right" qualified people in the room.

With American-based operators, the priority base was somewhat different. Many harkened back to the "old days" when package tour development and promotional support was much more evident than it is today. While commercial intelligence and qualified lead development were not predominant issues, the industry is still questioning the value of traditional programs rather than new initiatives.

►► **The Industry Wants Both Yesterday and Tomorrow**

The industry is somewhat schizophrenic in this regard because they still want the familiarization trip/collateral material support of the past while demanding more industry/consumer education and expressing genuine interest in creative counselling on product development. At the same time, they express a willingness to contribute financially in ways they are not currently required to do - e.g. street level travel counselling operations and more intricate cooperative programs.

►► **The Government's Responsibility is Very Clear**

In the United States, the universal demand from the industry is that the Government of Canada strengthen its activities to raise the level of awareness of the consumer on the image and advantages of Canada. The competition is extremely aggressive and Canada

can be a "tough sell". All marketplaces have the expectation that the country must be doing more to project its image. This was seen clearly as a government responsibility and, if executed properly, the industry could come in behind and sell specific destinations and products successfully.

## LEVEL OF SERVICE DELIVERY

Industry representatives, whether Canadian - or U.S.-based, all identified a deterioration in the level of service delivery since the tourism programs were merged with EAITC. Aside from more limited resources and personnel, there were a number of reasons identified for this deterioration of service including staff who appeared to be less motivated, the rotational system, the industry assumption that tourism officers were required to engage in sales efforts other than tourism and the replacement of Canadian-based staff with locally engaged (U.S.) staff.

►► **The Industry Knows Why It Is Not Satisfied**

Despite the various reasons identified leading to service deterioration, there was general agreement by the Canadian-based industry that:

- There was more rote and less creativity in activities;
- The level of service delivered was based on the program managers' experience, background and program expertise rather than any specific plan or strategy;
- There were inconsistencies in services and programs (and how they were delivered) from one post to another despite the fact they all got the same direction from headquarters;
- The database of "qualified leads" which the post could deliver was very limited and, often, very outdated.
- The high level of personal interaction and credibility that used to exist was now missing; this was seen as an increasing problem in an industry in which "networking" played such an important role.



In the United States, there was universal praise for the efforts and activities of the posts and the level of their service in comparison to services provided by other national tourism agencies. However, it should be noted that most representatives interviewed by the Review Team were in the business of "selling" Canada.

►► ***The Database Does Not Provide "Added Value"***

The database provided by the post and the level of product/market knowledge of post staff was questioned extensively by Canadian-based operators. There was a strong sense that the posts were not providing the value added that the industry expected and which they relied upon when they entered the US market. This same feeling was evident in the American-based operators who expressed parallel concerns with value added market intelligence in terms of new products and developments in Canada.

It was also clear that the post staff did not place sufficient emphasis on the follow-up with their operators (either American or Canadian) that is so essential to conversions in a personality-based business. For example, when questioned at several posts, the staff indicated that they had undertaken no follow-up to the recent Rendez-Vous Canada in Vancouver to determine what happened or what business could be developed as a result. There was little evidence that follow-up occurred after familiarization or media trips into Canada.

►► ***The Industry Base Is Not Expanding***

One of the more significant issues that emerged as a result of the Review Team process was the fact that the base of industry, especially in the United States, is not expanding.

Post tourism staff tend to deal with the same people in the same organizations with the same programs. New operators, new products and new ideas are not being brought on stream to the extent that they might. Instead, the limited resources of the posts seem to be focussed on operators who are already well established in the Canadian marketplace.

Anecdotally, one operator (in Atlanta) demanded that Canada increase its level of support to his long-standing programs while, at the same time, indicating he was developing his hottest new product, with his own money, without any assistance whatsoever from the government concerned.

## EVENTS

The events sponsored by Tourism Canada and promoted/undertaken by the posts were also the subject of some industry scrutiny though the opinions of American and Canadian-based industry representatives varied substantially.

►► ***Attendance at Rendez-Vous Canada Is An Issue***

At the posts, Rendez-Vous Canada is seen as an important annual event where "everything happens"; since most post staff are not in attendance, they miss out on the action and find themselves at a disadvantage in dealing with both the Canadian and American-based industry participants.

At the same time, it was apparent to the Review Team that the posts were not doing enough to encourage new American-based operators to attend Rendez-Vous Canada as a way of expanding tourism into Canada. It appeared that the same people were coming to the event year after year; this "stagnant" attendance means that the potential for new business opportunities is not being fully developed.

►► ***Product Launches Must be Adapted to Each Market***

Canada Calling, product launches and similar events were viewed with some skepticism on both sides of the border. The general opinion was that they were attracting the wrong people (ie: non-decision-makers); could not compete with the promotional "noise" in the marketplace; or could not provide the level of educational experience that would motivate the right people to attend. American-based operators in some markets were more positive in their views except in locations such as New York and Chicago where attracting the attention of the market was the most difficult.

In the Los Angeles marketplace, some Canadian-based operators have been deliberately excluded from the full participation in product launch events. This is due to a perception that a direct "presence" in the market is the only means to influence the Los Angeles environment.

►► ***Educational Activities Are the Highest Industry Priority***

In terms of future events, value-added education for the industry emerged as the most important priority for the American-based industry. Many expressed a willingness to eliminate the traditional "product launch" type activity in favour of breakfast or dinner seminars that gave the travel industry more direct exposure to the wholesalers and a better understanding of how (and why) to sell Canada.

## **POST OPERATIONS**

While the industry had a perception that the operation of the tourism programs within the posts had changed substantially over the "good old days", the obvious resource constraints on the posts support these perceptions.

►► ***Resources are More Limited Than Ever Before***

Resources, in terms of both personnel and programming funds, are more limited than virtually any time in the past. While post staff say they are virtually at their limit in terms of available resources, budgets continue to be cut back as a response to overall federal deficit reduction efforts. This is limiting the ability of posts to maintain the level of traditional activities in which they engage and is used to justify their inability to engage in any new activities.

At the same time, virtually all post staff indicated that their territories were too large for them to cover adequately with the personnel and financial resources available to them. This was particularly obvious in New York, Los Angeles and Atlanta. Post staff do not feel that specialization of efforts is a viable option; the need to deal fairly and competently with "everyone" acts as a significant barrier to redefining or narrowing the focus of the posts. For this to be attempted, it would require the strong support of post management as well as overt central backing in Ottawa.

It should be pointed out, however, that all posts seem to be delivering the same activities in more or less the same way despite the differences in their territories or markets or their distance from the Canadian border.

►► ***The Support of Senior Management is Obvious, But...***

Support of the tourism program and staff from senior Trade Consuls and Consuls General was clearly stated throughout the posts. Consuls General indicated their willingness to be used by the tourism program to "wave the flag" and bring the prestige of their positions to various functions. They were also quite knowledgeable about the tourism program both in terms of what it was trying to do and its shortcomings.

While the industry in Canada is convinced that tourism staff must spend a great deal of their time on activities unrelated to tourism, this does not appear to be the case. Both post management and staff indicated that all tourism personnel devoted their time more or less exclusively to tourism. On only two instances did post staff indicate that there were high meeting/report writing demands on their time, though these were related directly to their tourism responsibilities.

In an industry in which personal contact and visibility are a key function of the sales efforts, post staff found their ability to travel becoming increasingly more restricted due to the lack of post travel funds. This was an issue that was also of some concern to some Consuls General.

►► ***The Posts Do Not Have Adequate Sales Tools***

One area in which post staff and industry representatives were in complete agreement was the inadequacy of the sales tools available to the posts. There is very little in the area of audio-visual, collateral and sales support material for either direct post use or to assist the industry to sell.

The industry expressed a strong need for new video materials that encompassed all of Canada rather than specific provinces or products as well as suggesting that the industry would derive benefits from a catalogue of available trade collateral material. The need to develop and distribute a full retail travel agent's manual, including sections on incentive travel, convention facilities and attractions/events was also mentioned by a number of U.S.-based operators.

▶▶ **Database Support Must Be Addressed**

The difficulty being experienced with the implementation of the WIN database system at some posts was addressed by both the industry and post staff. Teething problems with the software and the inability of the system to effectively manipulate data were seen as very high barriers to getting the system operational. With only one exception, post staff seem to have lost the motivation to use the system. If this issue cannot be addressed expeditiously, the WIN system will never function to the level of expectation demanded by the industry.

▶▶ **Staff is Functioning in a Partial Vacuum**

It is apparent that more intra-organizational communication is needed throughout the posts in the U.S. if they are to work as a focused team. While staff at individual posts work closely together, there is limited exchange between posts. At the same time, post officers expressed a need for more information on and involvement with what is happening within the tourism industry in Canada both from a public and private sector perspective.

More important, however, is the apparent communications vacuum between the industry (especially Canadian-based) and the posts. Industry representatives expressed extreme frustration in this area; they were convinced that the posts had a great deal of current market intelligence to share but it was not being communicated effectively. Post officers expressed a similar degree of frustration about the industry's ability to provide new product information and materials in a timely manner.

## THE COMPETITION

While in the United States, the Review Team took the opportunity to meet with competitive tourism bureaux including those of Australia, Great Britain and New York State.

▶▶ **The Competition Functions to A Very Clear Strategy**

In all three instances, the competition has developed a clearly-defined, well articulated and overt strategy covering a period of between three and five years. From those strategies, annual workplans have been developed which form the "bible" in terms of what is to

be done and how. Similar to EAITC post staff, tourism bureau representatives have the flexibility to negotiate local cooperative ventures with the industry as long as they conform to the objectives of the workplan.

▶▶ **Cooperative Ventures Are the Basis of All Activities**

In the case of Australia and Great Britain, no activities are undertaken of any kind unless they have the direct support and financial backing of the industry. In fact, both countries require their tourism managers to meet financial leverage targets in terms of resources from the industry. In both cases, the financial contribution from the industry exceeds 60% of total operational budgets, and many of their activities (eg: their national catalogues which are centrally controlled) are entirely self-funded.

▶▶ **The Competition Stresses Industry Education**

Both Australia and Britain stress events designed to educate the retail trade rather than activities to promote an image. They both charge for trade seminars and provide the agents attending with value-added information. At the same time, both service the consumer direct and monitor interest and conversions through coupons, telemarketing and 1-800 numbers.

Both countries also sell their databases and lists to the industry on a scale basis, depending upon the size of the business and the number of names required from specific lists. Australia indicated it could qualify its prospect lists by 52 separate indicators.

▶▶ **Tourism Managers Have Direct Access to Head Office**

Both Australian and British representatives indicate that they have direct access to their program managers at home, are actively involved in the development of strategic directions and workplans and undertake a continual two-way exchange of commercial and market intelligence.

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

External Affairs and International Trade Canada and Tourism Canada have responded to many of the conclusions and recommendations of the Review Team; their responses are included as part of this section.

### ►► *The Basic Role of the Post Must Change*

The tourism industry private sector, particularly within Canada, see the development of highly qualified leads and timely and high quality commercial intelligence as the priority activities to which the posts should direct their attention over any other services now being provided. The American-based industry identified retail-level education as the most important service to be provided in addition to support for new product development.

The Review Team *recommends* that EAITC and Tourism Canada, in concert with post tourism officers, undertake a redefinition of the role of the posts so that it is fully compatible with the priority activities identified by the industry.

In response to the Canadian industry's requirement for increased commercial intelligence and qualified leads, EAITC and Tourism Canada will undertake the following:

- EAITC will instruct posts to place a high priority on the functions of market intelligence and qualified business leads generation;
- EAITC's Planning and Tracking system will reflect a more substantive requirement for market intelligence and narrative reporting;
- EAITC will finalize the implementation of the WIN Tourism system in support of the business leads generation function;
- EAITC and Tourism Canada will assist posts to disseminate commercial intelligence through industry association publications and the Tourism Canada Commercial intelligence bulletin;
- EAITC will provide posts with incremental resources to support the regular publication of a local tourism industry liaison bulletin; and
- Tourism Canada will provide posts with information on new Canadian product development.

In response to the priorities outlined by the United States-based operators, EAITC will undertake the following:

- EAITC will develop more workshop and classroom-type activities emphasizing the educational and product knowledge content; and
- EAITC will develop programs promoting product knowledge of Canada to local chapters of U.S. industry associations.

### ►► *Strategic Direction and Post Activity Plans Must be Communicated*

By and large, the industry in both Canada and the United States is unaware of the strategic directions governing the activities of the posts or of the research, commercial intelligence and other reports being developed by Tourism Canada. Strong concerns were also expressed that the industry was not being consulted in a timely fashion in terms of the development of the annual workplans of the posts so they could undertake their marketing planning in accordance with those plans.

The Review Team *recommends* that more structured means be developed to communicate with the industry on a continuing and timely basis.

In response to this recommendation, EAITC and Tourism Canada will undertake the following:

- EAITC and Tourism Canada will ensure that regional coordination and planning meetings with the posts' major partners continues;
- EAITC will consider the opportunity, as appropriate, to have selected posts participate in certain travel industry meetings in Canada;
- EAITC will finalize the integration of Tourism into the Departmental computerized system for planning and tracking of trade promotion activities;
- EAITC will distribute, through the posts, Tourism Canada's Commercial Intelligence Bulletin to the posts' prime local contacts.

►► **Marketplace "Events"  
Must be Better Structured**

Industry representatives on both sides of the border as well as post staff expressed a variety of concerns relating to the structure of posts promotional events such as product launches and the like. These ranged from the inability to gain access to these events to the fact that they were either attracting the wrong people or the very same people year after year.

The Review Team *recommends* that the major marketplace events be reviewed and re-structured where necessary to ensure they are meeting the objectives established for them.

In July 1989, following consultations with the industry and the receipt of an outside consultants report, Tourism Canada completed a review of its marketplace and trade show program. As a result a set of guidelines for future marketplace participation and an advisory committee were proposed.

The guidelines have been developed and distributed to the industry and the advisory committee is currently being established with provincial, territorial and private sector members to advise Tourism Canada on the implementation of the program.

- EAITC will endeavour to fund new activities and innovative promotional concepts in support of posts Tourism programs.

►► **Essential Sales Tools Must be Developed**

Both post staff and industry representatives indicated a serious concern with the lack of audio-visual support materials, collateral sales aids and other material necessary to help promote the image of Canada or assist in the education of the industry in the American market. Industry was most concerned that there was no current video or film production that promoted the whole of Canada rather than just a part of it.

The Review Team *recommends* that EAITC and Tourism Canada provide, on a priority basis, the posts with the collateral, sales and support material they require.

In response to this recommendation, EAITC and Tourism Canada will undertake the following:

- EAITC will ask the posts to report on Travel Trade collateral produced by Canada's major competitors in their local marketplaces;
- EAITC and Tourism Canada will identify the most pressing needs in terms of collateral support material; and
- EAITC and Tourism Canada will develop a tourism supplier/product database to assist posts in new package tour development.

►► **Level of Service Must be Raised**

Deterioration in the level of service delivery was a major concern identified by both Canadian and U.S.-based operators. Reasons involved for the apparent deterioration of service primarily focussed on a decrease in the number of professional tourism officers at posts. Other concerns focussed on staff motivation, the rotational system, the integration of responsibilities with the trade development program and the replacement of some Canadian-based staff with locally engaged persons.

The Review Team *recommends* that EAITC and Tourism Canada develop means to ensure that the posts provide the industry with the highest level of service possible within the limitations of staff resources.

In response to this recommendation, EAITC and Tourism Canada will undertake the following:

- EAITC and Tourism Canada will develop staff training modules to ensure program objectives, delivery mechanisms and distribution channels are understood by all new post tourism officers;
- EAITC and Tourism Canada will improve post officer's product knowledge of Canada by implementing staff familiarization tour programs; and
- EAITC and Tourism Canada will initiate a long range human resources development plan.

►► **Incremental Resources Are Required**

Post resources, in terms of personnel as well as travel and programming funds, are in less supply than ever before. The limitations imposed by scarce resources are as apparent to

the industry as they are to post staff. While all decried the lack of financial resources, more program funds was not identified as the major issue. The seeming willingness of the industry to contribute to co-op programs and better targeting of the program resources that are available will ensure that essential programs proceed.

More important was the concern of post staff that their territorial travel budgets were inadequate and they did not have the appropriate personnel resources. In addition, export development programs to facilitate market access was seen as an important element in program delivery, particularly relevant since the implementation of the Canada-US Free Trade Agreement could generate new opportunities for the tourism industry.

To address these particular circumstances, EAITC plans to:

- ▶ Encourage the use of post "satellite" offices for the tourism program;
- ▶ Encourage posts, where appropriate, to make efficient use of contract services in the delivery of selected activities;
- ▶ Respond to the need for incremental travel budgets at posts;
- ▶ Provide posts with incremental resources in support of FTA-related promotions that will benefit the tourism industry; and
- ▶ Consider possible application of traditional trade support programs to the tourism program.

## APPENDIX ONE – OTHER ISSUES

### ▶▶ *Introduction*

While not specifically within the terms of reference of the Task Force, a number of issues arose repeatedly throughout the tour which are national issues that can only be addressed at the national level, though they have an obvious impact on the operation of the posts.

### ▶▶ *Rendez-Vous Canada Should be Revisited*

In Canada, Rendez-Vous Canada was perceived to be a bit of a tired event that attracted the same people all the time who used the event as a means to write business that was already on the books. Further, it was viewed as an "elitist" event to which you could not gain entry unless you were one of the founding participants. A number of industry representatives suggested that Rendez-Vous Canada should become a biannual event with new participants and a different focus.

In the United States, Rendez-Vous Canada was viewed as an event which enabled tourism operators to meet personally with a greater part of the Canadian industry, re-establish contacts and learn first hand about new developments and products. The opportunity to tour new facilities and see products first hand was also identified as a bonus.

### ▶▶ *Image Advertising Campaign Must Close A Loop*

The image/awareness advertising campaign was praised by Canadian-focussed operators as well as by all the competitive national tourism agencies that were interviewed. However, notwithstanding the image dimension for the campaign, the industry was unanimous in its view that a call-to-action was essential in order to convert consumer interest into travel to Canada. While a number of different options were explored during the interviews, a tag "consult your local travel agent" emerged as the first choice as long as Canada could educate and provide support to the travel agent community at the same time. (It should be noted however that currently less than 5% of U.S. Travel Agents actively sell Canada as a travel destination.)

Channelling interested consumers to another source of information or contact was seen as a way of converting interest into sales as well as taking the pressure off the posts to provide information at the consumer level.

At the same time, the view was expressed that post staff should have more direct input into the advertising media schedule and timing, in order to provide the advertising agency with the local media knowledge that could identify better placement opportunities.

#### ▶▶ **Consumer Servicing Is Seen As Critical**

Direct consumer servicing was the issue that ranked highest on the "needs" list of American-based operators. Despite the advertising, consumer awareness of Canada as a tourism destination is extremely low; consumers simply do not ask for Canada when they go to their local travel agent for a travel experience.

At the same time, the 1-800 links to provincial tourism authorities are not working. If the phone is answered at all, and even if the advice is good, the time between request and delivery of information is so long (average six weeks) that the spontaneous motivation on the part of the potential traveller has disappeared. No information, brochures or other collateral is available through the posts even though the posts are the first logical point of contact for someone interested in Canada.

Anecdotally, while in New York, Review Team members witnessed several "potential" tourists interested in Canada attempting to get information through the direct phone lines to the provinces – to no avail. They did not leave the post unsatisfied; they left the post angry.

When the question of consumer servicing arose with the Canadian and American-based operators, all expressed a willingness to discuss the issue from a perspective of direct financial participation. For example, there are almost two dozen one or two-person Canadian tourism-focussed operations in New York City working more or less independently from each other. However, combining forces to strengthen direct consumer support may not be achievable in any practical manner without a very creative strategy and the leadership necessary to make it happen.

#### ▶▶ **Air Travel Links Act As A Real Barrier**

The ability of the posts to help develop new tourism business opportunities is directly hampered by the inadequacy of air links between major American cities and potential Canadian destinations. In some cases, existing air links are poor, with limited service or seat capacity; in others, such as Atlanta, non-stop air links simply do not exist.

#### ▶▶ **Canada's Image Deteriorates As You Move South**

The image of Canada and the awareness of the Canadian tourism product deteriorates in direct proportion to the distance from the Canadian border. Much, if not all, of the Tourism Canada advertising is directed to promoting Canada's image in the United States and raising the level of consumer awareness of what Canada, generally, has to offer. Since most of this effort is directed to the border states, efforts to educate and support the travel trade are rather limited in the long-haul destinations (eg. airline, tour, long-stay).

While this makes the task of the post staff doubly difficult, because they have no umbrella support, it also ignores market potential that could generate real dollar value for the Canadian industry. Clearly, there is a real job to do to educate the industry while, at the same time, increasing consumer awareness levels. This seems to be a high value-added opportunity of which Canada is not taking advantage.

►► ***VIA Rail Is Not Servicing the Industry***

The industry in the U.S. impressed upon the Review Team its view that VIA Rail is, at the same time, one of the largest draws that Canada has as a tourism destination and a major barrier to tour operators trying to develop good products. Industry representatives stated that VIA cannot provide the number of seats required by American operators and seems to play favorites in terms of allocating available space to specific operators. In addition, the U.S. operators complained that VIA would not confirm seats within the time frame critical to these operators. In short, it was the view of the U.S.-based industry that VIA neither understands the needs of the tourism industry nor how to negotiate with it in the best interests of both parties.

The future of VIA Rail is a subject of enormous concern to American-based operators and, probably, Canadian operators as well (the latter were interviewed before the latest federal Budget). Within this atmosphere of uncertainty, VIA is perceived by the industry as being less than forthcoming as to either its corporate objectives or its yearly and long-term plans. While AMTRAK is working to develop services to meet the new U.S. demand, the industry's perception is that VIA seems to be actively engaged in turning away business.

►► ***The Industry Is Willing to Pay More***

In virtually all areas where the posts are providing service to the industry, the latter expressed its willingness to share a higher level of the real costs of those services. This was especially true of Canadian-based operators who viewed the financial support provided through the posts as far less important than the quality of the events sponsored, the quality of the participants at them and the quality of commercial intelligence being provided.

►► ***The Industry is Opposed to Tourism Program Post Closures***

Throughout the operational review, Canadian and American operators were asked about the impact on their business if the tourism operations at the posts was completely eliminated. While most respondents indicated that it would have only limited

short-term impact on their respective businesses, all decried the long-term implications.

In the eyes of the industry, the existence of a post tourism program indicates a commitment to the marketplace, provides a first-source of information and gives Canada the ability to "wave the flag" that could not be achieved through any other means. The involvement of Canadian Missions and/or Heads of Mission was seen as a very important "draw" in terms of establishing the credibility and importance of specific tourism-related events. The credibility and efficacy of Canadian efforts in the market were directly related to the existence of the program, whether or not individuals had ever set foot in one of the missions.

If there was any degree of unanimity across the board, it was that the Canadian presence established through the posts was an extremely important, even if underestimated, contribution to the Canadian tourism industry.

►► ***Too Many Players Are Confusing the Market***

Many U.S.-based operators were adamant that the job to be done is to establish a much stronger image and presence for CANADA in the marketplace. This was especially true as the distance from the Canadian border increased and the size of the market grew larger. These representatives were concerned that both consumers and the retail trade were becoming confused by the numerous and different messages (provinces, industry, airlines, etc.) being delivered in the marketplace by people all purporting to represent Canada.



## APPENDIX TWO – TERMS OF REFERENCE

In 1987, the United States, our major foreign tourism market, provided 93 per cent (37 million) of all our international tourism arrivals and 66 per cent (\$4.2 billion) of tourism revenues to Canada. Tourism Canada spends about 70 per cent of its total marketing budget (approximately \$24 million) in the U.S. on:

- ▶ advertising (\$20 million); public relations (\$1 million); co-operative promotions including joint marketing agreements and marketplaces (\$2 million); and EAITC post-delivered programs (\$1 million)

In addition, EAITC has assigned approximately 60 person years and \$4 million in salaries, benefits and operational resources to the delivery of promotional activities which are seen as an integral component of the overall tourism marketing program.

Over the past several years, the U.S. market has become highly segmented and increasingly competitive. Combined with the new business environment resulting from the Free Trade Agreement, the timing is opportune to conduct a review of the tourism program at EAITC posts in the U.S.

It is proposed that the review be conducted between April and June, 1989, and that the working group consist of a member from each of Tourism Canada and EAITC, and from two to four members from the Canadian private sector. In undertaking the review, the working group will meet with a representative sample of: the posts, Canadian private sector organizations which are active in the U.S. marketplace including those with personnel based in the U.S.; American private sector businesses and industry associations; provincial/territorial government representatives based in the U.S.; U.S. state tourism program officials; and foreign government tourism officials located in the U.S.

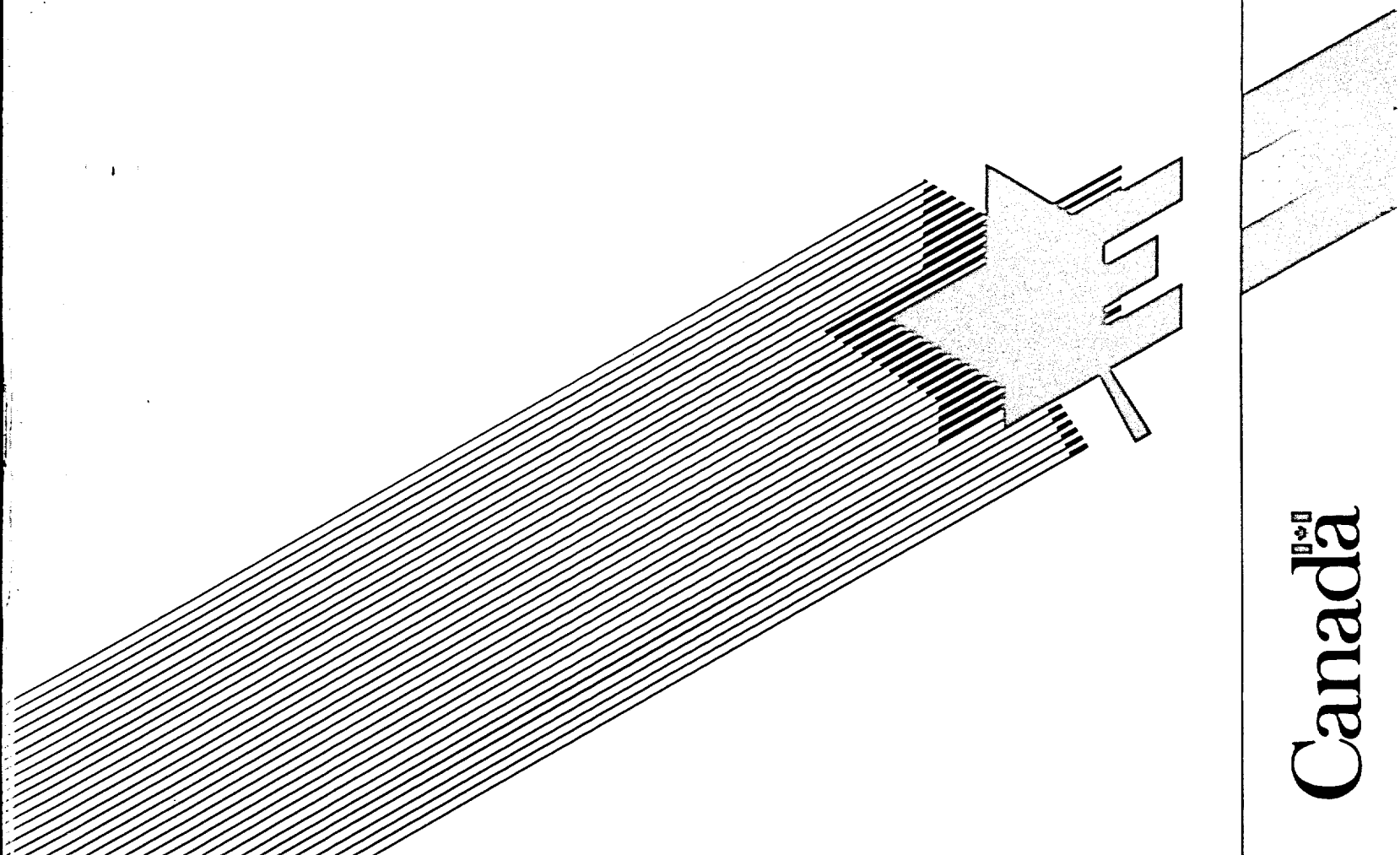
The review's primary objective is to determine how best the posts can contribute to increasing the number of American tourists to Canada by effectively supporting other public and private sector efforts in the marketplace. In formulating its report, the working group's focus will include:

- ▶ Identifying industry needs, expectations and involvement with the posts;
- ▶ Reviewing the effectiveness of current post marketing programs including types of activities, targeted segments (industry, media, selected consumer) and expected results (ROI); and
- ▶ Determining the level and type of competitor activities and their applicability (U.S. states, other NTOs).

# NOUVELLE ORIENTATION

► REVUE DU PROGRAMME  
DE TOURISME DES CONSULATS  
DU CANADA AUX ÉTATS-UNIS

Février 1990



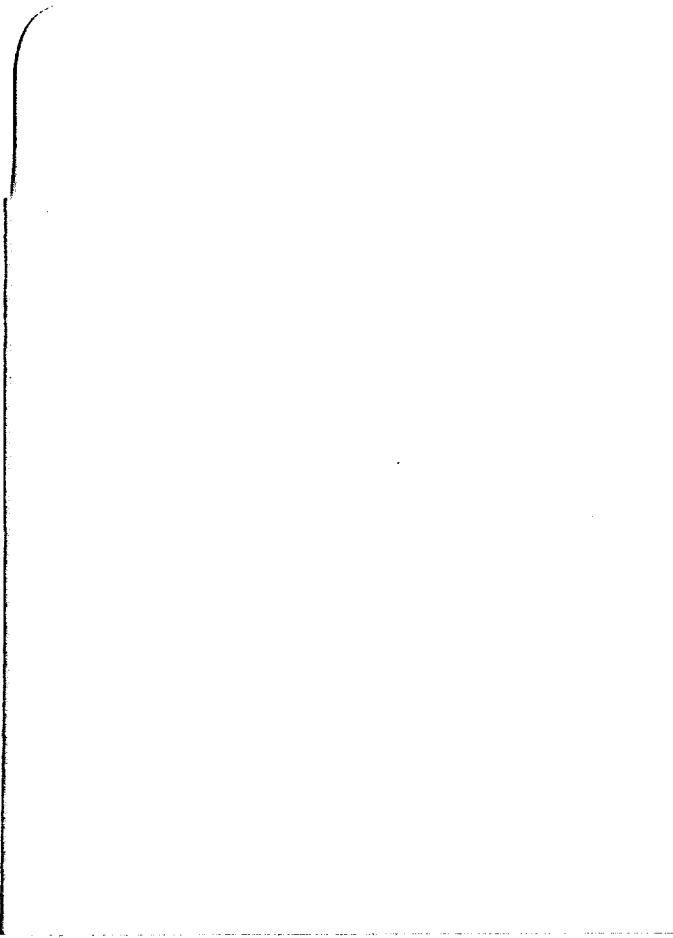
Affaires extérieures et  
Commerce extérieur Canada

Canada

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20011879 5



# NOUVELLE ORIENTATION

►► **REVUE DU PROGRAMME  
DE TOURISME DES CONSULATS  
DU CANADA AUX ÉTATS-UNIS**

Février 1990

►► **TABLE DES MATIÈRES**

Sommaire /3

Rapport /5

Introduction /5

Orientation stratégique /5

Activités prioritaires /6

Niveau des services offerts /7

Promotions /8

Fonctionnement des missions /9

Concurrence /10

Conclusions et recommandations /11

Annexe I /13

Annexe II - Mandat /16



43-266-059

## Liste des membres du groupe d'inspection

- ▶▶ T.W. Colfer (Président)      Directeur, Direction du commerce et  
du tourisme avec les États-Unis (UTW)  
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
125 promenade Sussex  
Edifice Lester B. Pearson  
Tour A, 6<sup>ème</sup> étage  
Ottawa, Ontario K1A 0G2
- ▶▶ R.E. Desjardins      Directeur, Planification et développement  
des programmes  
Tourisme Canada  
235 rue Queen  
4<sup>ème</sup> étage est  
Ottawa, Ontario K1A 0H5
- ▶▶ W.M. Duron      Président, Metropolitan Toronto Convention  
and Visitors Association  
Queen's Quay Terminal à Harbourfront,  
B.P. 126, 207 ouest Queen's Quay  
Toronto, Ontario M5J 1A7
- ▶▶ G. Giancola (Suppléant)      Vice Président, Convention and Travel Trade Sales,  
Metropolitan Toronto Convention  
and Visitors Association  
Queen's Quay Terminal à Harbourfront,  
B.P. 126, 207 ouest Queen's Quay  
Toronto, Ontario M5J 1A7
- ▶▶ G.W. Llewellyn      Président, Wandlyn Inns Limited  
88 ouest rue Prospect  
B.P. Box 430  
Fredericton, N.B. E3B 5P8
- ▶▶ P.M. Walsh      Partenaire, Pannel Kerr Forster  
10<sup>ème</sup> étage, One Palliser Square  
Suite 1000, 125-9th Avenue S.E.  
Calgary, Alberta T2G 0P6
- ▶▶ P.T. Fairchild      Président, Temple Wright Associates Inc.,  
1 - 405 Lisgar Street  
Ottawa, Ontario K1R 5G9

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

L'étude opérationnelle a été effectuée par un groupe d'inspection mixte composé de représentants des secteurs public et privé et dirigé par Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC). Pendant l'inspection, le groupe a rencontré des représentants de l'industrie du Canada et des États-Unis, des gestionnaires et des membres du personnel du programme de tourisme de certaines missions aux É.-U. Le reste de l'inspection a consisté en discussions avec des bureaux de tourisme représentant les provinces aux É.-U. et avec des bureaux représentant des pays et des états concurrents.

Les résultats obtenus par le groupe d'inspection ont été regroupés en six catégories:

1. Orientation stratégique
2. Activités prioritaires
3. Niveau des services offerts
4. Promotions
5. Fonctionnement des missions
6. Concurrence

Le dessein qui était celui du groupe d'inspection était d'identifier les principaux services auxquels s'attend l'industrie et d'établir une comparaison avec ceux qui sont présentement disponibles dans nos missions à l'étranger. Il en découle toute une série de recommandations positives ayant pour objet de réorienter et de concentrer les activités de nos missions en fonction des préoccupations les plus importantes de notre industrie du tourisme. L'intérêt du groupe d'inspection s'est strictement limité à l'examen des programmes et services. Le personnel des missions a contribué pleinement aux activités du groupe d'inspection, et partage plusieurs des préoccupations qui sont identifiées dans ce rapport. Déjà, plusieurs éléments des recommandations reflétant notre nouvelle orientation ont été amorcés dans nos missions. En définitive, le présent document aidera aussi à s'assurer de la justesse de ces initiatives et à donner un élan positif aux missions par un soutien et un engagement accrus.

## 1. ORIENTATION STRATÉGIQUE

L'orientation stratégique formulée par Tourisme Canada visant les programmes de tourisme des missions n'apparaît pas évidente dans les activités quotidiennes des missions, et elle n'est pas mieux comprise par l'industrie. Ce fait,

combiné aux tentatives effectuées par le personnel des missions pour répondre à toutes les demandes de l'industrie, s'est traduit par des activités qui découlaient plus des événements et des réactions que d'une stratégie. En outre, une mauvaise communication entre les missions et l'industrie, et vice-versa, a entraîné une grande frustration chez les uns et les autres, les attentes, irréalistes, n'ayant pu être satisfaites.

Afin de remédier à cette situation, le groupe d'inspection *recommande* que le personnel du programme de tourisme des missions élabore un système de communication plus structuré et continu avec l'industrie de sorte qu'une orientation stratégique et des renseignements sur l'industrie touristique puissent être fournis adéquatement. Le groupe d'inspection note aussi qu'il est de la responsabilité de l'industrie de fournir aux missions, de façon opportune, des renseignements précis sur les nouveaux produits et les nouveaux forfaits disponibles au Canada.

Les missions pourraient résoudre ces problèmes en utilisant les associations de l'industrie du voyage comme intermédiaires. Les associations pourraient, à leur tour, diffuser l'information auprès de leurs membres et de leurs associés, tout particulièrement dans les secteurs importants que sont les renseignements sur les marchés et les stratégies promotionnelles.

## 2. ACTIVITÉS PRIORITAIRES

Les secteurs privés du Canada et des États-Unis savent très exactement ce qu'ils souhaitent obtenir des missions, même si leurs attentes sont différentes. L'industrie canadienne désire avant tout mettre l'accent sur la recherche de contacts d'affaires productifs ainsi que sur l'obtention de renseignements sur l'industrie locale. La demande américaine concerne l'éducation dans le domaine de l'industrie du voyage et l'appui dans la mise au point de nouveaux produits. Les deux groupes de l'industrie ont mis en doute l'efficacité des programmes traditionnels qui forment le pilier de la plupart des activités des missions.

Afin de combler l'écart qui existe entre les attentes de l'industrie et les activités des missions, le groupe d'inspection *recommande* que le rôle des missions soit redéfini pour le rendre compatible avec les quatre priorités définies par l'industrie.

### 3. NIVEAU DES SERVICES OFFERTS

Les représentants de l'industrie ont presque tous noté une détérioration du niveau des services de soutien touristique fournis par les missions depuis que ceux-ci relèvent des missions des Affaires extérieures et Commerce extérieur aux États-Unis. L'industrie attribue cette baisse à la motivation limitée du personnel, à la disparition de l'esprit d'équipe, à la rotation trop rapide du personnel canadien et au fait que les agents locaux peuvent difficilement représenter le Canada aussi bien que le personnel canadien qu'ils remplacent, sans parler des réductions évidentes en ressources humaines et financières.

Pour remédier à cette situation, le groupe d'inspection *recommande* l'élaboration, par AECÉC et Tourisme Canada, de mesures visant la prestation du plus haut niveau possible de services professionnels, en fonction de la disponibilité des ressources. Cela peut comprendre la normalisation des services offerts par les missions et la définition de normes de rendement claires pour aider à renseigner l'industrie sur les services offerts par les missions et le degré de soutien auquel l'industrie peut s'attendre de la part des missions.

### 4. PROMOTIONS

La majorité des représentants de l'industrie avaient le sentiment général que les lancements de produits et les foires commerciales n'étaient pas adaptés aux besoins et aux priorités autant qu'ils auraient pu l'être. Selon nombre de représentants, la présence réduite de contacts d'affaires productifs lors des lancements de produits reflète bien la nécessité de redéfinir ces événements d'une manière ou d'une autre. De même, la présence du «même public» aux foires commerciales comme «Rendez-vous Canada» signifie que les missions n'utilisent pas ces événements pour créer de nouveaux créneaux.

En outre, la préoccupation de l'industrie américaine concernant le besoin d'instruire l'industrie du voyage n'est pas abordée de façon cohérente au cours des événements parrainés par les missions.

Afin de s'assurer que les manifestations promotionnelles et commerciales parrainées par les missions atteignent les objectifs de l'industrie, le groupe d'inspection *recommande* une révision et un rajustement de ces activités de façon à ce que les invités soient judicieusement triés en fonction de leur contribution à notre programme.

### 5. FONCTIONNEMENT DES MISSIONS

Bien qu'il soit clair que les ressources humaines et financières attribuées aux programmes soient plus limitées que jamais, il existe un certain nombre d'autres problèmes chroniques des missions qui n'ont pas encore été résolus, nonobstant le soutien de la haute direction et du bureau géographique. Par exemple, les agents du programme de tourisme des missions couvrent des territoires extrêmement étendus avec des budgets de déplacement non seulement inadéquats, mais de plus en plus réduits. Les missions ne disposent pas d'outils de vente modernes et jouissent de très peu de soutien dans leurs efforts de vente ou de promotion. L'introduction de la technologie des bases de données, sous la forme du système WIN, a été semée d'embûches; dès le début, l'emploi du logiciel, l'introduction des données et les données mêmes ont soulevé des difficultés.

Afin d'assurer un meilleur fonctionnement des missions, le groupe d'inspection *recommande* qu'une priorité soit accordée à l'élaboration de nouveaux outils de vente qui seront fournis aux missions. De plus, il recommande que des ressources supplémentaires soient accordées aux missions où les activités peuvent produire les meilleurs résultats. Dans cette optique, il est également important que l'industrie accepte sa responsabilité qui est de renseigner et d'instruire les responsables des missions sur les nouveaux produits et services. Les associations de l'industrie du voyage peuvent agir à titre de centres d'échange d'informations afin de diffuser les renseignements vers les missions qui opèrent dans les principaux marchés visés par ces nouveaux produits et services.

### 6. CONCURRENCE

Les différences de fonctionnement entre les bureaux de tourisme concurrents apparaissent évidentes, quoique assez peu considérables, sauf dans quatre secteurs. Ainsi, alors que les missions canadiennes n'ont pas communiqué clairement la nouvelle orientation stratégique, les agents des bureaux de la Grande-Bretagne, de l'Australie et de l'État de New York travaillent selon une stratégie claire de trois à cinq années et sur laquelle toutes les activités prévues doivent reposer. En outre, presque toutes les activités doivent être effectuées en coopération avec l'appui et le soutien directs de l'industrie. Les activités de programme portent surtout sur l'éducation en matière d'industrie du voyage ainsi que sur la valeur ajoutée plutôt que sur la simple promotion des produits.

# RAPPORT

## INTRODUCTION

L'objet de l'étude opérationnelle était de définir le rôle du programme de développement du tourisme et les activités entreprises dans le cadre de ce programme, tel qu'il a été présenté par les missions des Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC) aux États-Unis, en fonction des besoins et des attentes de l'industrie canadienne du tourisme. L'objectif était de veiller à ce que les ressources humaines et celles du programme de tourisme des missions soient affectées à des objectifs prioritaires, tels qu'ils ont été définis par Tourisme Canada après consultation du secteur privé canadien.

L'étude opérationnelle a été effectuée par un groupe d'inspection représentant l'industrie canadienne du tourisme, Tourisme Canada et Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada. Au cours de l'inspection, qui s'est tenue entre avril et juin 1989, le groupe de travail a rencontré :

- ▶ 45 représentants éminents de l'industrie canadienne du tourisme à Vancouver, Toronto, Montréal et Halifax;
- ▶ 42 représentants éminents (canadiens et américains) de l'industrie américaine du tourisme activement engagés dans la vente de voyages à destination du Canada;
- ▶ 18 membres des missions dont des gestionnaires et des membres du personnel du programme de tourisme, des hauts fonctionnaires commerciaux et des consuls des consulats généraux de Chicago, Détroit, Los Angeles, Atlanta et New York;
- ▶ des responsables de bureaux de tourisme concurrents, soit ceux du «British Tourist Authority», de l'«Australian Tourism Commission» et du «New York State Department of Economic Development»;
- ▶ des responsables des bureaux de tourisme de l'Alberta, de l'Ontario et du Québec en poste aux États-Unis.

Les résultats obtenus par le groupe d'inspection sont regroupés en six catégories :

1. Orientation stratégique
2. Activités prioritaires
3. Niveau des services offerts
4. Promotions
5. Fonctionnement des missions
6. Concurrence

La section «Conclusions et recommandations» comprend les réactions de Tourisme Canada ainsi que celles des Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada aux recommandations du groupe d'inspection.

## ORIENTATION STRATÉGIQUE

Bien que Tourisme Canada ait élaboré une stratégie à moyen terme et fournisse une orientation opérationnelle annuelle pour aider à définir le rôle et le mandat du personnel du programme de tourisme dans les missions, la stratégie n'apparaît pas évidente dans les activités quotidiennes de ces dernières. Lors des discussions que nous avons eues avec les responsables des missions l'existence d'une stratégie a été rarement soulevée, même si les programmes de travail annuels étaient en principe fondés sur cette stratégie.

### ▶▶ *L'industrie ne sait pas qu'une telle stratégie existe*

Il est clair en outre que l'industrie, tant américaine que canadienne, ne connaissait pas, en général, l'existence de la stratégie annuelle, ni de celle à moyen terme. Elle ne savait pas non plus de quelle aide la stratégie pouvait être dans la définition des relations entre l'industrie et les missions. De plus, l'industrie ignorait en grande partie l'existence ou le contenu des programmes de travail conçus en fonction de cette stratégie. Ce fait a été amplement démontré par la préoccupation de l'industrie en ce qui concerne la nature du cycle de planification annuelle et par sa participation collective et individuelle à ce cycle.

La connaissance du mandat et du rôle des missions en matière de tourisme variait selon le type, l'étendue et la nature de l'engagement sur le marché américain des représentants de l'industrie consultés. Toutefois, il est clair que le niveau de connaissance de l'industrie canadienne était notablement moins élevé que celui des représentants de l'industrie aux États-Unis. Même dans le cas de ces derniers, la connaissance de ce que les missions pouvaient faire pour eux – ou avec eux dans le cadre d'entreprises en coopération – se limitait en général aux expériences passées. Les communications entre les missions et les partenaires potentiels n'encourageaient pas activement la mise en oeuvre de nouvelles initiatives promotionnelles.



### ►► *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

général, de façon spontanée, a affirmé que ses agents de tourisme accomplissaient un travail remarquable mais qu'ils n'avaient tout simplement pas assez de temps à consacrer à la recherche de contacts d'affaires productifs, à la recherche de renseignements utiles sur l'industrie ou à la façon de s'attaquer à l'élaboration de produits.

Les voyageurs canadiens étaient presque tous d'accord pour dire que la recherche de contacts d'affaires productifs et de renseignements sur l'industrie doit prendre le pas sur l'organisation des marchés et les autres fonctions de soutien. De nombreux voyageurs ont même été jusqu'à affirmer qu'ils étaient prêts à prendre à leur charge le coût total de ces activités et même à engager du personnel pour les organiser si les missions pouvaient se porter garantes de la productivité des contacts invités eu égard à ses activités.

En ce qui a trait aux voyageurs américains, la priorité était quelque peu différente. De nombreux voyageurs parlaient du «bon vieux temps», où le développement des voyages à forfait et le soutien promotionnel étaient beaucoup plus à l'honneur qu'aujourd'hui. Bien que les renseignements sur l'industrie et la recherche de contacts d'affaires productifs n'aient pas été des sujets primordiaux, l'industrie s'interroge sur la valeur des programmes traditionnels plutôt que sur celle des nouvelles initiatives.

#### ►► **L'industrie veut à la fois hier et demain**

L'industrie est quelque peu schizophrène à cet égard, car elle veut encore bénéficier du soutien aux tournées de familiarisation et du matériel de promotion d'autrefois tout en exigeant plus d'éducation de l'industrie et du consommateur et en exprimant un intérêt réel en matière de conseils créatifs sur l'élaboration de produits. En même temps, elle désire apporter sa contribution financière dans des domaines où son intervention n'est pas courante, par exemple, en finançant des activités de conseils voyages pour le consommateur et d'autres programmes de coopération encore plus complexes.

#### ►► **La responsabilité du gouvernement est très claire**

Aux États-Unis, la demande universelle de l'industrie est que le Gouvernement du Canada renforce ses activités pour accroître le niveau de connaissance que le consommateur possède en ce qui a trait à l'image et aux avantages du Canada. La concurrence est extrêmement féroce et le Canada peut être «difficile à vendre». Dans tous les marchés de voyage, on s'accorde à dire

que le Canada doit faire plus pour mettre son image en valeur. C'est une responsabilité clairement perçue comme relevant du gouvernement; si elle est réalisée de façon satisfaisante, cette mise en valeur peut servir l'industrie en lui permettant de vendre de façon fructueuse des destinations et des produits particuliers.

### **NIVEAU DES SERVICES OFFERTS**

Les représentants de l'industrie, qu'ils soient canadiens ou américains, ont tous noté une détérioration du niveau des services offerts depuis que les programmes de tourisme relèvent des Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada. A part la baisse des ressources et du personnel, nombre de facteurs ont contribué à la détérioration des services, dont la baisse de motivation du personnel, le système de rotation des agents Canadiens, la perception par l'industrie du fait que les agents de tourisme sont requis de participer activement aux efforts de ventes de produits autres que le tourisme et le remplacement du personnel canadien par du personnel local (américain).

#### ►► **L'industrie sait pourquoi elle n'est pas satisfaite**

En dépit des diverses raisons reconnues menant à la détérioration des services, les représentants de l'industrie canadienne s'accordent généralement à dire que :

- les activités revêtaient un caractère plus routinier que créatif;
- le niveau et le type des services offerts étaient fondés sur l'expérience, la formation et la compétence du gestionnaire du programme, plutôt que sur un plan ou une stratégie particuliers;
- les services et les programmes (ainsi que la façon dont ils étaient offerts) manquaient de cohérence d'une mission à l'autre bien que toutes les missions aient reçu les mêmes directives du bureau géographique;
- la base de données des «contacts d'affaires productifs» que les missions pouvaient offrir était très limitée et souvent désuète;
- le haut niveau d'interaction et de crédibilité personnelles qui avait déjà existé faisait maintenant défaut; ce fait est apparu comme un problème croissant au sein d'une industrie où les réseaux jouent un rôle si important.

Aux États-Unis, les efforts et les activités des missions ainsi que le niveau des services comparativement aux services fournis par d'autres offices nationaux de tourisme ont suscité des louanges unanimes. Toutefois, il faut remarquer que la plupart des représentants rencontrés par le groupe avaient pour tâche de «vendre» le Canada.

►► **La base de données n'offre pas une «valeur ajoutée»**

La base de données fournie par les missions et la connaissance qu'a le personnel des missions des produits et des marchés ont été fortement remis en question par les voyageurs canadiens. Le sentiment général a été que les missions ne fournissaient pas la «valeur ajoutée» à laquelle l'industrie s'attendait et sur laquelle elle comptait lorsqu'elle s'est introduite sur le marché américain. Tel était également l'avis des voyageurs américains qui ont exprimé des inquiétudes semblables concernant les renseignements sur le marché à valeur ajoutée en termes de nouveaux produits et de nouvelles activités au Canada.

Il est également évident que le personnel des missions n'avait pas assez mis l'accent sur le suivi avec les voyageurs (tant américains que canadiens), élément vraiment essentiel à la conversion en ventes réelles dans un secteur qui repose sur les relations inter-personnelles. Par exemple, plusieurs missions ont indiqué qu'elles n'avaient pas entrepris de suivi après "Rendez-vous Canada" à Vancouver afin de déterminer le genre d'affaires qui auraient pu être développé à la suite de l'événement. Il existe peu d'indices prouvant qu'un suivi ait eu lieu après les tournées de familiarisation et les visites de journalistes au Canada.

►► **La base de l'industrie ne s'étend pas**

L'un des éléments les plus importants qui soit ressorti de l'étude du groupe d'inspection a été que la base de l'industrie, tout particulièrement aux États-Unis, ne prenait pas d'expansion.

Le personnel du programme de tourisme des missions a tendance à proposer les mêmes programmes aux mêmes personnes des mêmes organisations. Les nouveaux voyageurs, les nouveaux produits et les nouvelles idées ne sont pas mis en valeur autant qu'ils le devraient. Au contraire, les ressources limitées des missions semblent surtout favoriser les voyageurs bien établis sur le marché canadien.

D'ailleurs, et à titre d'anecdote, un voyageur d'Atlanta a demandé que le Canada accroisse le niveau de soutien à ses programmes à long terme et, en même temps, nous signalait qu'il

mettait au point un produit tout nouveau avec son propre argent et sans aide aucune du gouvernement concerné.

## PROMOTIONS

Les événements parrainés par Tourisme Canada et entrepris ou soutenus du point de vue promotionnel par les missions ont aussi été minutieusement examinés par l'industrie bien que les représentants canadiens et américains de l'industrie aient des opinions nettement différentes sur la question.

►► **La participation à Rendez-vous Canada a été abordée**

Dans les missions, Rendez-vous Canada est perçu comme un événement annuel important où «il y a de l'action»; puisque la plupart des membres du personnel des missions ne peuvent y participer, ils sont mal informés et se retrouvent désavantagés lorsqu'ils ont affaire aux participants de l'industrie canadienne et américaine.

Il est cependant clair aux yeux du groupe d'inspection que les missions n'en faisaient pas assez pour encourager les nouveaux voyageurs américains à assister à Rendez-vous Canada, afin d'accroître le tourisme au Canada. Il apparaît que ce sont les mêmes personnes qui assistent à l'événement année après année; cette participation «stagnante» signifie que le potentiel pour développer de nouveaux créneaux n'est pas pleinement exploité.

►► **Les lancements doivent être adaptés à chaque marché**

La série de promotions aux États-Unis «Canada Calling», les lancements de produits et les événements semblables ont été perçus avec un certain scepticisme des deux côtés de la frontière. De façon générale, on estime que ces événements n'ont pas attirés les personnes adéquates (soit les décideurs), qu'ils ne pouvaient pas concurrencer le «bruit» promotionnel du marché, ou qu'ils ne pouvaient pas fournir le degré d'expérience en matière d'éducation pouvant amener les personnes adéquates à y assister. Sur certains marchés, les voyageurs américains avaient des vues plus positives sauf à quelques endroits comme New York et Chicago, où attirer l'attention du marché est le plus difficile. Sur le marché de Los Angeles, certains voyageurs canadiens ont été délibérément exclus d'une participation complète lors de lancements de produits. Cette exclusion est due au fait qu'on perçoit une «présence» directe sur le marché comme le seul moyen d'influer sur l'environnement de Los Angeles.

►► **Les activités éducatives sont la priorité numéro un de l'industrie**

En ce qui concerne les activités à venir, l'éducation comportant une valeur ajoutée pour l'industrie est apparue comme la principale priorité de l'industrie américaine. Beaucoup se sont montrés disposés à remplacer les activités du type «lancement de produit» par des déjeuners ou dîners-séminaires qui offrent à l'industrie du voyage une occasion plus directe de se présenter aux grossistes tout en lui procurant une meilleure compréhension de la façon (et des raisons) de «vendre» le Canada.

## FONCTIONNEMENT DES MISSIONS

L'industrie est d'avis que l'exploitation des programmes de tourisme dans les missions a beaucoup changé depuis le «bon vieux temps», et les réductions des ressources que connaissent les missions corroborent cette opinion.

►► **Les ressources sont plus limitées que jamais**

Les ressources, tant humaines que financières, sont plus limitées qu'elles ne l'ont en fait jamais été. Comme le dit le personnel des missions, les ressources disponibles en sont à peu près à leurs limites, et pourtant les réductions de budgets continuent, conséquence des efforts de réduction du déficit fédéral. Cette situation limite la capacité des missions à maintenir leur niveau d'engagement dans des activités traditionnelles et sert à justifier leur incapacité à s'engager dans de nouvelles activités.

En outre, pratiquement tous les membres du personnel des missions ont affirmé que leur territoire est trop vaste pour qu'il puisse être couvert de façon appropriée avec les ressources humaines et financières mises à leur disposition. Ce fait est apparu particulièrement évident à New York, Los Angeles et Atlanta. Le personnel des missions ne croit pas que la spécialisation des efforts soit une option viable; le besoin de faire affaire de façon juste et avec compétence avec «tout le monde» est une barrière importante à la redéfinition ou au rétrécissement du centre d'intérêt des missions. Pour que cela soit tenté, il est nécessaire de bénéficier d'un fort appui des missions et d'un soutien central clair de la part d'Ottawa.

Cependant, il importe de souligner que toutes les missions semblent offrir les mêmes activités d'une façon analogue malgré les différences de conditions entre leurs territoire ou leurs marchés ou encore leur éloignement de la frontière canadienne.

►► **Le soutien des gestionnaires principaux est évident, mais...**

Le soutien du programme et du personnel de tourisme par les consuls principaux aux affaires commerciales et les consuls généraux a été clairement affirmé dans les missions. Les consuls généraux ont dit être favorables à ce que leur nom soit utilisé dans le cadre du programme de tourisme pour «exprimer leur fierté» et intégrer le prestige du poste qu'ils occupent à différentes fonctions. Ils étaient aussi assez bien renseignés sur le programme de tourisme, tant en ce qui concerne l'exécution du programme qu'en ce qui concerne les difficultés encourues.

Bien que l'industrie au Canada soit convaincue que le personnel du programme de tourisme doit consacrer beaucoup de temps à des activités qui ne sont pas liées au tourisme, la réalité paraît toute autre. Les membres de la direction et les employés des missions ont indiqué que tout le personnel du programme de tourisme consacre presque la totalité de son temps au tourisme. Dans le cas de deux missions seulement, le personnel a indiqué de fortes demandes de réunions ou de soumission de rapports bien que ces demandes fussent liées directement à leurs fonctions. Dans une industrie où les contacts personnels et la visibilité jouent un rôle clé dans l'effort de vente, le personnel des missions a trouvé que sa capacité à voyager était de plus en plus limitée et ce, à cause du manque de fonds pour les déplacements. Ce point faisait aussi partie des préoccupations de certains consuls généraux.

►► **Les missions ne disposent pas d'outils de vente appropriés**

L'un des secteurs où le personnel des missions et les représentants de l'industrie se sont trouvés entièrement d'accord, c'est celui des outils de vente des missions, jugés inadéquats. Il existe très peu de matériel de soutien audio-visuel, de matériel d'aide à la vente et d'outils de vente destinés, soit à servir directement dans les missions, soit à aider l'industrie dans son effort de vente. L'industrie a exprimé un grand besoin de nouvelles bandes vidéo qui puissent mettre en valeur tout le Canada plutôt que certaines provinces ou certains produits seulement. Elle a aussi souligné qu'un catalogue du matériel d'aide à la vente lui serait d'un grand profit. De nombreux voyageurs américains ont également mentionné qu'il était nécessaire d'élaborer et de distribuer un manuel destiné aux agents de voyages comprenant des sections sur les voyages de motivation, les lieux de congrès ainsi que les attractions et les événements.

►► **Il faut aborder la question du soutien informatique**

Les problèmes de mise en application de la base de données WIN rencontrés dans certaines missions ont été soulevés tant par l'industrie que par le personnel des missions. Les «défauts de jeunesse» du logiciel et l'incapacité du système à traiter les données constituent des obstacles importants à l'efficacité du système. Toutes les missions, à une exception près, ont perdu leur motivation à utiliser le système. Si les problèmes ne sont pas résolus dans les délais les plus brefs, le système WIN ne sera jamais utilisé à un niveau conforme aux attentes de l'industrie.

►► **Le personnel travaille dans un vide partiel**

Il est évident qu'une meilleure communication au sein des organisations est nécessaire dans l'ensemble des missions aux États-Unis si elles doivent fonctionner comme des équipes aux objectifs communs. Bien que le personnel d'une même mission travaille en étroite collaboration, l'échange entre les missions est limitée. De plus, les agents des missions ont exprimé le besoin d'avoir plus de renseignements sur les activités de l'industrie du tourisme au Canada et leur désir d'y participer tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

Cependant, le vide apparent en matière de communication entre l'industrie (surtout l'industrie canadienne) et les missions est encore plus important. Les représentants de l'industrie ont d'ailleurs exprimé leur très profonde frustration à cet égard; ils étaient convaincus que les missions avaient en leur possession une importante quantité de renseignements sur le marché, mais qu'elles ne parvenaient pas à les diffuser de façon efficace. Les agents des missions ont aussi exprimé un degré de frustration comparable, l'industrie ne semblant pas avoir la capacité de fournir des renseignements sur les nouveaux produits et le matériel de promotion comme requis.

## LA CONCURRENCE

Pendant qu'il était aux États-Unis, le groupe d'inspection a visité les bureaux de tourisme de pays/état concurrents, dont ceux de l'Australie, de la Grande-Bretagne et de l'état de New York.

►► **La concurrence agit en fonction d'une stratégie très précise**

Les concurrents ont tous trois élaboré une stratégie précise, bien articulée et ouverte qui s'échelonne sur une période de trois à cinq ans.

Les plans de travail annuels ont été préparés à partir de cette stratégie et ont valeur de modèles et de méthodes à suivre. Tout comme le personnel des missions qui relèvent de AECEC, les responsables des offices de tourisme peuvent négocier avec l'industrie des activités en coopération, tant que celles-ci correspondent aux objectifs du plan de travail.

►► **Les activités en coopération sont à la base du programme de tourisme**

Dans le cas de l'Australie et de la Grande-Bretagne, aucune activité n'est entreprise sans qu'elle ne bénéficie d'un soutien direct et financier de l'industrie. De fait, les deux pays exigent que les gestionnaires en tourisme rencontrent leurs objectifs de financement supplémentaire par l'industrie. Dans les deux cas, l'apport financier de l'industrie dépasse 60 pour cent du total des budgets de fonctionnement et nombre de leurs activités (p. ex. leurs catalogues, qui relèvent d'une direction centrale) sont entièrement autofinancées.

►► **La concurrence met l'accent sur l'éducation de l'industrie**

L'Australie et la Grande-Bretagne mettent toutes deux l'accent sur des événements conçus pour sensibiliser le secteur de la vente au détail plutôt que sur des activités qui visent à promouvoir une image. Elles exigent toutes deux un coût de participation pour donner des séminaires à l'industrie et fournissent aux agents qui y assistent des renseignements comportant une valeur ajoutée. Elles offrent un service direct au consommateur et évaluent l'intérêt du marché et les conversions par l'entremise de coupons, du télémarketing et de numéros sans frais.

Les deux pays vendent aussi leurs bases de données et leurs listes à l'industrie en fonction de critères basés sur la situation de l'entreprise et le nombre de noms demandés sur des listes précises. L'Australie a indiqué qu'elle pouvait évaluer sa liste de clients éventuels grâce à 52 indicateurs différents.

►► **Les gestionnaires du programme de tourisme ont un accès direct au bureau principal**

Les représentants australiens et britanniques ont indiqué qu'ils disposaient de la communication directe avec les gestionnaires de programme à domicile. Ils sont activement engagés dans l'élaboration de plans de travail et d'orientation stratégique et pratiquent un échange continu de renseignements sur l'industrie et le marché.

## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Tourisme Canada et Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada ont réagi à bon nombre de conclusions et de recommandations du groupe d'inspection; leurs réactions sont incluses dans la présente section.

### ►► **Le rôle fondamental des missions doit changer**

Le secteur privé de l'industrie du tourisme, tout particulièrement celui du Canada, voit la recherche de contacts productifs et l'échange opportun de renseignements de haute qualité sur l'industrie comme des priorités vers lesquelles les missions devraient se tourner, de préférence à tout autre service actuellement offert. L'industrie américaine a identifié l'éducation en matière de vente au détail comme étant le plus important service à fournir, en plus du soutien à l'élaboration de nouveaux produits.

Le groupe d'inspection *recommande* que Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada et Tourisme Canada, de concert avec les agents de tourisme des missions redéfinissent le rôle des missions de façon à ce que celui-ci réponde entièrement aux priorités définies par l'industrie.

Pour satisfaire aux exigences de l'industrie canadienne concernant un meilleur échange de renseignements sur l'industrie et de meilleurs contacts d'affaires productifs, Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada et Tourisme Canada entreprendront ce qui suit:

- AECEC enjoindra aux missions de placer une grande priorité sur l'obtention de renseignements sur le marché et sur la recherche de contacts d'affaires productifs.
- le système de planification et de suivi de AECEC considérera les besoins les plus pressants en matière de renseignements sur le marché et l'élaboration de rapports détaillés.
- AECEC complétera la mise en fonction du système WIN en vue de soutenir la recherche de contacts d'affaires productifs.
- AECEC et Tourisme Canada aideront les missions à diffuser des renseignements sur l'industrie par l'entremise des publications des associations de l'industrie du voyage et du bulletin *Actualité sur le tourisme* publié par Tourisme Canada.
- AECEC fournira aux missions des ressources supplémentaires afin de soutenir la publication régulière d'un bulletin de liaison local sur le tourisme.

- Tourisme Canada fournira aux missions des renseignements sur l'élaboration de nouveaux produits canadiens.

En réponse aux priorités soulignées par les voyageurs américains, AECEC entreprendra les démarches suivantes:

- AECEC organisera un plus grand nombre d'ateliers et d'activités d'apprentissage mettant l'accent sur l'aspect éducatif et la connaissance du produit;
- AECEC élaborera des programmes en vue de promouvoir la connaissance des produits du Canada aux branches locales des associations de l'industrie américaine du voyage.

### ►► **Il importe de communiquer les plans de direction stratégique et d'activités des missions**

En général, les industries canadienne et américaine ne sont pas au courant des orientations stratégiques qui sont à la base des activités des missions ou de la recherche, des renseignements sur l'industrie et des autres rapports produits par Tourisme Canada. On s'est aussi beaucoup préoccupé du fait que l'industrie n'était pas consultée adéquatement en ce qui a trait à l'élaboration des plans de travail annuels des missions pour qu'elle puisse entreprendre sa planification de commercialisation en accord avec ces plans.

Le groupe d'inspection *recommande* que des moyens plus structurés soient mis en oeuvre afin de communiquer avec l'industrie sur une base continue et efficace.

En réponse à cette recommandation, AECEC entreprendra ce qui suit:

- AECEC et Tourisme Canada s'assureront de la poursuite de réunions régionales de coordination et de planification avec les partenaires les plus importants des missions.
- AECEC invitera certaines missions à participer à des rencontres de l'industrie du voyage au Canada.
- AECEC parachèvera l'intégration du programme de tourisme au système informatisé du Ministère pour planifier des activités de promotion commerciale et en assurer le suivi.
- AECEC distribuera, par le biais des missions, le bulletin *Actualité sur le tourisme* de Tourisme Canada aux principaux contacts locaux des missions.

►► **Les événements portant sur le marché doivent être mieux structurés**

Les représentants de l'industrie des deux côtés de la frontière ainsi que le personnel des missions ont exprimé leur préoccupation en ce qui a trait à la structure des événements promotionnels des missions, tels que les lancements de produits et événements analogues. Ces préoccupations allaient de l'incapacité de participer à ces événements jusqu'au fait qu'ils n'attiraient pas les personnes adéquates ou qu'ils attiraient les mêmes participants année après année.

Le groupe d'inspection *recommande* que les événements principaux soient évalués et restructurés, le cas échéant, afin de s'assurer de leur conformité aux objectifs établis en ce sens.

En juillet 1989, suite à des consultations avec l'industrie et à la réception du rapport d'un consultant externe, Tourisme Canada a pu compléter la revue de son programme de foires et expositions. Un des résultats de cette revue a été de développer des lignes directrices afférentes à la participation aux foires commerciales et de recommander la création d'un comité de consultation.

Les lignes directrices ont maintenant été distribuées à l'industrie et un comité de consultation, constitué de représentants des provinces, des territoires et du secteur privé, est en voie d'organisation pour conseiller Tourisme Canada dans l'application de ce programme.

- AEECEC s'efforcera de financer de nouvelles activités et des concepts promotionnels novateurs, au bénéfice du programme de Tourisme des missions.

►► **Il importe de mettre au point des outils de vente essentiels**

Le personnel des missions et les représentants de l'industrie ont fait part de leurs sérieuses inquiétudes concernant la fourniture de matériel de soutien audio-visuel, de matériel d'aide à la vente et d'autres matériels nécessaires pour aider à promouvoir l'image du Canada ou pour aider à former l'industrie américaine du voyage. L'industrie s'est montrée très inquiète du manque de bandes vidéo ou de films destinés à promouvoir le Canada dans son ensemble plutôt que certaines parties du pays.

Le groupe d'inspection *recommande* que AEECEC et Tourisme Canada fournissent aux missions, et ce de façon prioritaire, le matériel d'aide à la vente, les outils de vente et de soutien qu'ils doivent utiliser.

En réponse à cette recommandation, AEECEC et Tourisme Canada entreprendront ce qui suit:

- AEECEC demandera aux missions de faire un rapport sur le matériel de soutien à l'industrie du tourisme produit par ses concurrents dans le marché local.
- AEECEC et Tourisme Canada identifieront les besoins les plus pressants en matière de matériel d'aide à la vente.
- AEECEC et Tourisme Canada mettront sur pied une base de données sur les fournisseurs et les produits afin d'aider les missions à élaborer de nouveaux forfaits.

►► **Le niveau des services doit être relevé**

La baisse du niveau des services offerts est une préoccupation importante chez les voyageurs canadiens et américains. La détérioration apparente des services s'explique surtout par la diminution du nombre d'agents de tourisme professionnels dans les missions. On attribue aussi ce problème au manque de motivation du personnel, au système de rotation du personnel canadien, à l'intégration de responsabilités du tourisme au programme de développement du commerce, ainsi qu'au remplacement de certains agents canadiens par des employés locaux.

Le groupe d'inspection *recommande* que AEECEC et Tourisme Canada mettent en oeuvre des techniques pour assurer à l'industrie le plus haut niveau de services possible, compte tenu des ressources humaines limitées.

En réponse à cette recommandation, AEECEC et Tourisme Canada entreprendront ce qui suit.

- AEECEC et Tourisme Canada élaboreront des modules de formation du personnel pour faire en sorte que les objectifs du programme, les mécanismes de prestation et les canaux de diffusion soient bien compris par tous les nouveaux agents de tourisme.
- AEECEC et Tourisme Canada amélioreront la connaissance du Canada qu'ont les agents des missions en mettant sur pied des programmes de tournées de familiarisation pour le personnel.
- AEECEC et Tourisme Canada mettront en oeuvre un programme à long terme de formation des ressources humaines.

►► **Des ressources supplémentaires sont nécessaires**

Les ressources des missions, en termes de personnel, aussi bien que de budgets de voyages et de programme, sont plus restreintes que jamais. Les limites imposées par un personnel réduit sont perçues autant par l'industrie que par le personnel des missions. Bien que tous aient déploré le manque de ressources financières pour les programmes, ceci n'a pas été reconnu comme un problème majeur. La volonté apparente de l'industrie de contribuer à des programmes coopératifs, ainsi qu'une utilisation plus rationnelle des ressources disponibles assureront l'exécution des programmes principaux.

Le personnel des missions juge que les budgets de voyages plutôt limités, et l'insuffisance des ressources humaines représentent un problème plus sérieux.

Par ailleurs, les programmes de développement à l'exportation pour faciliter l'accès au marché sont considérés comme un élément important dans le fonctionnement du programme de tourisme et d'autant plus pertinents que l'application de l'accord de libre échange Canada-USA pourrait créer de nouvelles opportunités pour l'industrie du tourisme.

En réponse à ces conditions particulières, AECEC s'efforcera de :

- encourager l'utilisation des services des missions secondaires au bénéfice du programme de tourisme;
- encourager les missions, autant que possible, à faire une utilisation efficace de contrats de service pour faciliter l'exécution de certains projets.
- pourvoir aux besoins des missions en budgets supplémentaires de voyage.
- pourvoir aux besoins de ressources supplémentaires des missions pour financer des activités de promotion touristique pertinentes à l'Accord de libre-échange.
- revoir l'applicabilité à l'industrie du Tourisme des programmes traditionnels de développement de l'exportation.

## ANNEXE 1 – QUESTIONS DIVERSES

►► **Introduction**

Bien qu'elles ne relèvent pas spécialement du mandat du groupe de travail, un certain nombre de questions de nature nationale ont été soulevées à plusieurs reprises tout au long de l'étude. Elle sont de nature nationale et doivent nécessairement être abordées comme telles, même si elles ont une incidence évidente sur le fonctionnement des missions.

►► **Rendez-vous Canada devrait faire l'objet d'une nouvelle évaluation**

Au Canada, Rendez-Vous Canada a été perçu comme un événement quelque peu dépassé attirant toujours les mêmes clients, lesquels ne font que profiter de l'occasion pour confirmer des affaires déjà conclues. De plus, cette foire commerciale a été considérée comme un événement «réservé à l'élite», auquel il s'avérait impossible d'être admis à moins d'avoir participé à sa fondation. Un certain nombre de représentants de l'industrie ont proposé que Rendez-vous Canada devienne un événement bisannuel d'orientation différente et qui accueillerait de nouveaux participants.

Aux États-Unis, Rendez-vous Canada a été perçu comme un événement permettant aux voyageurs de rencontrer personnellement un plus grand nombre de représentants de l'industrie canadienne, de renouveler les contacts et de se mettre au courant des développements dans le produit canadien. Le fait de pouvoir visiter les nouvelles installations et de voir les produits sur place constitue un avantage supplémentaire.

►► **La campagne de publicité institutionnelle doit être repensée**

Les voyageurs et toutes les agences de tourisme nationales concurrentes interrogés se sont montrés élogieux à l'endroit de la campagne de publicité institutionnelle de sensibilisation. Toutefois, en dépit de la dimension institutionnelle de la campagne, l'industrie a fait valoir la nécessité pour la publicité de diriger les consommateurs vers des sources d'informations appropriées. Bien que différentes options aient été examinées pendant les entrevues, le slogan «consulter votre agent de voyage» a fait l'unanimité dans la mesure où le Canada peut, parallèlement, informer les agents de voyage et leur



apporter son appui. (Il est toutefois important de constater que, présentement, seulement 5% des agents de voyage américains vendent le Canada à titre de destination touristique.)

Le fait de diriger les consommateurs intéressés vers une autre source de renseignements ou un contact différent est apparu comme un moyen de concrétiser les ventes et aussi d'éliminer la pression sur les missions dans le service au consommateur.

Certains membres des missions ont aussi exprimé leur désir de fournir un apport plus direct au plan-médias de la publicité et à sa synchronisation, en vue de faire bénéficier les agences de publicité de leurs expériences locales, ce qui permettrait l'optimisation des plan-médias.

### ►► **Le service au consommateur : la situation est critique**

La question du service au consommateur est celle qui se trouve au premier rang sur la liste des « besoins » des voyageurs travaillant aux États-Unis. Malgré la publicité, les consommateurs sont encore très peu sensibilisés à l'idée de faire du Canada leur destination de voyage; en fait, lorsqu'ils se rendent chez un agent de voyage, les consommateurs ne se renseignent tout simplement pas sur le Canada en tant que destination de vacances.

Parallèlement, le numéro sans frais permettant de communiquer avec les autorités provinciales du tourisme n'est pas opérationnel. Lorsqu'une demande de renseignements est servie, le délai d'exécution est tellement long (six semaines en moyenne) que la motivation spontanée qui animait le voyageur potentiel aura disparu. Les missions n'offrent aucun renseignement, ou brochure, même si elles représentent le premier point de contact logique pour une personne intéressée au Canada.

Une anecdote qui vaut d'être rapportée: pendant leur séjour à New York, les membres du groupe d'inspection se sont trouvés présents au moment où plusieurs personnes intéressées au Canada ont tenté d'obtenir, sans succès, des renseignements par le biais des lignes téléphoniques sans frais reliées aux provinces. Ils ont quitté la mission, non seulement insatisfaits mais en colère.

Lorsque la question du service au consommateur a été soulevée, les voyageurs opérant au Canada et aux États-Unis ont tous exprimé leur volonté de discuter de la question dans le contexte d'une participation financière directe. Par exemple, dans la ville de New York, on compte près de deux douzaines de concessions composées d'une ou de deux personnes, dont les efforts visent à promouvoir le Canada

comme destination de voyage, et qui travaillent plus ou moins de façon individuelle. Toutefois, afin d'en arriver, en pratique, à regrouper les efforts nécessaires pour renforcer l'appui direct au consommateur, une stratégie empreinte de créativité et une bonne dose de leadership s'avèrent indispensables.

### ►► **Les liaisons aériennes constituent un véritable obstacle**

Les liaisons aériennes inadéquates entre les principales villes américaines et les destinations canadiennes potentielles sont une entrave directe à l'aptitude des missions à favoriser le développement de nouvelles occasions d'affaires dans le domaine du tourisme. Dans certains cas, le nombre de liaisons aériennes est restreint et celles-ci offrent un service et un nombre de sièges limités; dans d'autres cas, comme à Atlanta, les liaisons sans escale sont tout simplement inexistantes.

### ►► **Plus on descend vers le sud, plus l'image du Canada se détériore**

La détérioration de l'image du Canada et de la sensibilisation du marché au produit touristique canadien est directement proportionnelle à sa distance de la frontière canadienne. La majeure partie, sinon l'ensemble de la publicité de Tourisme Canada vise à promouvoir l'image du Canada aux États-Unis et à sensibiliser davantage le consommateur sur ce que le Canada peut offrir. Étant donné que le plus gros de ces efforts est destiné aux états frontaliers, les efforts visant à faire connaître le commerce touristique et à le soutenir sont limités en ce qui a trait aux destinations long-courrier (p. ex. : les lignes aériennes, les forfaits, les séjours prolongés).

L'absence de soutien rend la tâche des membres des missions doublement difficile, négligeant un marché potentiel qui pourrait représenter un débouché de grande valeur financière pour l'industrie canadienne. Il est évident qu'il faudra former l'industrie tout en sensibilisant davantage le consommateur, ce qui représente une tâche considérable. Il s'agit là d'une occasion de valeur ajoutée importante dont le Canada ne semble pas tirer parti.

►► **VIA Rail n'apporte pas son concours à l'industrie**

L'industrie du tourisme aux États-Unis a fait comprendre au groupe d'inspection que, selon elle, VIA Rail constitue l'un des meilleurs atouts pour attirer des touristes au Canada et en même temps un obstacle important pour les voyageurs qui tentent de créer de bons produits. Les représentants de l'industrie ont déclaré que VIA était incapable d'offrir le nombre de sièges exigé par les voyageurs américains et qu'elle semblait pratiquer du favoritisme en ce sens qu'elle réservait les places disponibles à certains voyageurs privilégiés. De plus, les voyageurs américains se sont plaints du fait que VIA ne confirmait pas les sièges dans les délais cruciaux pour ces derniers. Bref, selon l'industrie du tourisme aux États-Unis, VIA ne comprend pas les besoins de l'industrie du tourisme pas plus qu'elle ne sait négocier avec elle de façon à servir du mieux possible les intérêts des deux parties.

L'avenir de VIA Rail préoccupe beaucoup les voyageurs des États-Unis et probablement aussi ceux du Canada (ces derniers ont été interrogés avant la sortie du dernier budget fédéral). Dans cette atmosphère d'incertitude, l'industrie perçoit VIA comme faisant preuve d'un manque de prévoyance marqué, que ce soit en ce qui concerne les objectifs de l'entreprise ou de ses plans annuels et à long terme. Alors qu'AMTRAK travaille à la création de services en vue de répondre à la demande américaine, l'industrie perçoit VIA comme une entreprise qui s'emploie activement à vouloir réduire son activité.

►► **L'industrie est prête à contribuer davantage**

Dans presque tous les domaines où les missions offrent leurs services à l'industrie, cette dernière a exprimé sa volonté de partager une plus grande partie des coûts réels entraînés par ces services. Les voyageurs Canadien surtout considèrent que la qualité des activités, le choix des participants et la valeur de l'information sur l'industrie sont plus importants que le soutien financier accordé par l'entremise des missions.

►► **L'industrie s'oppose à la suppression des programmes de tourisme des missions**

Tout au long de l'étude opérationnelle, les voyageurs canadiens et américains ont été interrogés à propos de l'incidence qu'aurait sur leurs entreprises l'élimination complète des programmes de tourisme dans les missions.

Bien que la majorité des personnes interrogées aient indiqué que l'incidence sur leur propre entreprise ne serait que limitée et de courte durée, toutes ont exprimé leur inquiétude quant à ses conséquences à long terme.

Aux yeux de l'industrie, l'existence d'un programme de tourisme offert par une mission indique un engagement envers le marché, fournit une source première d'information et donne au Canada la capacité «d'exprimer sa fierté», ce qui serait irréalisable par tout autre moyen. L'engagement des missions ou des chefs de mission du Canada est apparu comme un atout important sur le plan de l'établissement de la crédibilité et de l'importance d'événements touristiques. La crédibilité et l'efficacité des efforts déployés par le Canada sur le marché sont directement reliés à l'existence du programme, indépendamment du fait que les gens aient visité les missions ou non.

Les membres du comité en sont venus à un consensus sur le fait que la présence canadienne par le biais des missions représente une contribution extrêmement importante, quoique sous-estimée, à l'industrie canadienne du tourisme.

►► **Le trop grand nombre de représentants sème la confusion au sein du marché**

Nombre de voyageurs américains ont exprimé la ferme opinion qu'il fallait établir une image et une présence du Canada beaucoup plus solides sur le marché des États-Unis. Ceci semble d'autant plus pertinent à mesure qu'on s'éloignait de la frontière canadienne et que la grandeur du marché s'est accentuée. Ces représentants étaient préoccupés du fait que les consommateurs et l'industrie de détail devenaient de plus en plus confus en raison du grand nombre de messages variés (provinces, industrie, lignes aériennes, etc.) transmis au marché par différentes sources, toutes au nom du Canada.

## ANNEXE II – MANDAT

En 1987, les États-Unis, notre principal marché touristique étranger, ont compté pour 93 pour cent (37 millions) de toutes les arrivées de voyageurs étrangers et pour 66 pour cent (4,2 milliards de dollars) des revenus du Canada provenant du tourisme international. Tourisme Canada dépense environ 70 pour cent de son budget total de commercialisation (environ 24 millions de dollars) aux É.-U. en :

- ▶ publicité (20 millions de dollars); relations publiques (1 million de dollars); promotions coopératives y compris les ententes de commercialisation conjointes à frais partagés et les bourses touristiques (2 millions de dollars); en programmes offerts par les missions de AECEC (1 million de dollars).

Parallèlement, AECEC a affecté environ 60 personnes années et 4 millions de dollars aux salaires, avantages sociaux et ressources opérationnelles pour la réalisation d'activités promotionnelles, lesquelles font partie intégrante du programme global de commercialisation du tourisme.

Au cours des dernières années, le marché américain est devenu très fragmenté et de plus en plus concurrentiel. Si l'on ajoute à cela le nouvel environnement commercial résultant de l'Accord de libre-échange, on ne peut trouver moment plus propice pour effectuer une révision du programme de tourisme des missions de AECEC aux États-Unis.

Il est proposé que la révision soit réalisée entre les mois d'avril et de juin 1989 et que le groupe de travail comprenne un membre de Tourisme Canada et un de AECEC, ainsi que deux à quatre membres du secteur privé canadien. Dans le cadre de la révision, le groupe de travail rencontrera des responsables des missions, des organisations du secteur privé canadien exerçant des activités sur le marché américain, y compris celles qui possèdent du personnel établi aux États-Unis, des entreprises et des associations d'industries du secteur privé américain, des gouvernements provinciaux et fédéral en poste aux États-Unis, des fonctionnaires chargés du programme de tourisme aux États-Unis et des représentants du tourisme étrangers opérant aux États-Unis.

Le principal objectif de la révision consiste à déterminer la meilleure façon, pour les missions, de contribuer à l'accroissement du nombre de touristes américains au Canada en apportant un appui efficace aux efforts parallèles produits par les secteurs public et privé sur ce marché. Le rapport du groupe de travail sera fondé sur les aspects suivants :

- ▶ déterminer les besoins, les attentes de l'industrie ainsi que son engagement vis-à-vis des missions;
- ▶ réviser l'efficacité des programmes actuels de commercialisation aux missions, y compris les types d'activités, les secteurs visés (industrie, médias, consommateurs choisis) et les résultats escomptés (rendement des investissements);
- ▶ déterminer le niveau et le type des activités des concurrents et leur applicabilité (états des É.-U., autres offices de tourisme étrangers).