



Plan quinquennal de marketing, de communications et de relations extérieures

2003-2008

Notre mission, notre passion, votre capitale

CCN, fière de contribuer à votre qualité de vie

La capitale, symbole de notre nation

Commission de la capitale nationale

Direction des communications, du marketing et des relations extérieures
Version finale – 10 mars 2004

INTRODUCTION

Afin de réaliser pleinement son mandat, la Direction des communications, du marketing et des relations extérieures de la Commission de la capitale nationale (CCN) a amorcé l'élaboration du premier *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* « corporatif » dans l'histoire de l'organisation. Ce Plan fixe les priorités, les orientations et les actions concrètes qui seront poursuivies par la Direction au cours des exercices financiers 2003-2004 à 2007-2008, dans le but de contribuer à la concrétisation du mandat, du plan d'entreprise, des plans directeurs et des objectifs stratégiques poursuivis par la CCN. Ce plan constitue l'une des recommandations principales du rapport du « Sussex Circle » adopté par la CCN en 2001 et il vise la poursuite de l'accroissement des relations entre la CCN, ses partenaires et ses divers publics cibles. Le *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures n'est pas seulement le plan de la Direction « CMRE », mais bien un plan de pour l'ensemble de la Commission de la capitale nationale.*

Siège de la capitale du Canada et foyer des citoyens qui ont la chance d'y habiter, la région de la capitale du Canada (RCC) est un symbole national et un microcosme de l'identité nationale, tout en étant un lieu offrant une qualité de vie exceptionnelle pour ses résidents.

Le *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* tient compte de cette dualité, en proposant la poursuite d'orientations qui s'articule autour de deux grands axes prioritaires. Ainsi, la Direction s'attellera à rehausser la visibilité et le rayonnement de la région de la capitale du Canada auprès de tous les Canadiens, afin qu'elle soit source de fierté, d'identité et d'unité. Sa priorité et la majorité des efforts viseront, avant tout, à faire avancer des actions concrètes visant à améliorer continuellement les relations de la CCN avec les collectivités locales et à mieux faire valoir les réalisations de l'organisation, dans le but de rehausser la notoriété, la reconnaissance et l'image de la Commission, tout en favorisant une meilleure compréhension de son mandat. Ceci reposera sur une meilleure diffusion de l'information et par une plus grande implication des Canadiens au processus de décision de l'organisation.

Le *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* met de l'avant les possibilités offertes par le marché, les objectifs à atteindre, les indicateurs de succès, les marchés cibles et les stratégies tant au plan du marketing qu'à celui des communications pour :

- i) les actions globales,
- ii) les manifestations et événements,
- iii) l'ensemble des lignes de produits offerts par la CCN.

Les nouvelles orientations de la Direction « CMRE » seront définies à trois niveaux :

- i) Un plan global de marketing, de communications et de relations extérieures, où l'on retrouve les balises et les approches pour l'ensemble des activités;
- ii) Sept plans fonctionnels : où l'on décrit le « comment » chaque secteur d'activité de la Direction procèdera dans la mise en oeuvre du plan global. Un plan sera préparé pour chacun

des aspects suivants : la commandite, le marchandisage, les relations publiques, la consultation publique, les relations médias, la télédiffusion et la réforme de l'image institutionnelle.

- iii) Des plans spécifiques de communication-marketing pour chacun des 45 projets majeurs de la CCN.

Il est souhaité que ce plan servira de tableau de bord pour mobiliser les énergies des employés, de point de repère pour orienter la participation de nos partenaires et de référence pour le déploiement de plans futurs, dans le but d'enrichir et de faire évoluer la réflexion et l'action collective pour la capitale.

C'est donc avec ambition, réalisme et détermination que, s'étant saisie des enjeux auxquels elle est confrontée, la Direction des communications, du marketing et des relations extérieures mettra en branle l'ensemble des moyens techniques, humains et financiers dont elle dispose pour créer et mettre en oeuvre, dans une démarche de concertation et de cohérence avec nos partenaires, un *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* quinquennal pour la CCN.

TABLE DES MATIÈRES

PORTRAIT DE LA CCN	1
Mission	1
Secteurs d'activités	1
Promotion et animation de la région de la capitale du Canada	2
Planification de la région de la capitale du Canada	2
Gestion et aménagement des biens immobiliers	2
Partenaires	3
PRIORITÉS DE LA COMMISSION	4
ENJEUX RELATIFS AU MARKETING ET AUX COMMUNICATIONS.....	5
Absence de plan de marketing-communication intégré.....	5
Financement précaire	5
Conciliation d'un mandat national dans un contexte régional	5
Faible notoriété institutionnelle.....	6
Équilibre des actions	6
Méconnaissance du niveau de fierté des Canadiens envers la capitale	6
Transformation du tissu social canadien.....	6
Fusion des municipalités.....	6
Incertitude sur le marché touristique	7
Lancement de projets de grande envergure	7
ANALYSE DE LA SITUATION.....	8
Analyse de l'environnement externe	8
Contexte économique	8
Tendances démographiques.....	8
Tendances sociales	9
Actualités politiques	10
Discours du Trône	10
Patrimoine canadien	10
Environnement	11
Contexte régional	11
Questions urbaines régionales	11
Prévisions pour l'industrie touristique	12
Évolution du comportement du touriste	13
Profil des voyageurs canadiens au Canada	14
Bilan touristique de la région de la capitale du Canada.....	14
DIAGNOSTIC INTERNE.....	16

Analyse des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces	16
Tirer profit de nos forces	16
Travailler sur nos faiblesses.....	19
Saisir les occasions découlant d'un repositionnement.....	20
Tenir compte des menaces.....	21
ANALYSE DE LA CONCURRENCE	22
Scène régionale.....	22
Scène nationale	22
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	23
Optique communication et « client »	23
Communications internes/appui.....	23
Ressources.....	23
Partenariat.....	23
AVANTAGES CONCURRENTIELS	24
SEGMENTATION DU MARCHÉ	25
Méthode de segmentation.....	25
Groupe 1 (à l'intérieur de la RCC)	25
Groupe 2 (à l'extérieur de la RCC)	26
DESCRIPTION DE L'OFFRE DE LA CCN... CE QUE NOUS COMPTONS COMMUNIQUER	27
1. - La marque institutionnelle	27
1.1 - L'image institutionnelle de la CCN	28
Contexte	28
Image actuelle	28
Repositionnement de l'image	29
1.2 – La nouvelle marque distinctive de la CCN (« Branding CCN »)	31
1. Valeurs	31
2. Attributs et bénéfices	31
3. Culture	32
4. Personnalité	32
5. Utilisateurs	32
1.3 - Les principaux produits constituants	33
2. – La marque « capitale ».....	35
Image de la région de la capitale du Canada	35
Image actuelle	36
Repositionnement de l'image	36
OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE MARKETING	39

STRATÉGIES GLOBALES ET TACTIQUES	41
I. STRUCTURE/CONCERTATION – SYNERGIE COMMUNICATION-MARKETING	41
II. RECONNAISSANCE DE LA CCN	45
Sommaire	50
III. PRÉSENCE NATIONALE	51
INITIATIVES NATIONALES PAR OPPOSITION AUX INITIATIVES LOCALES	51
PLAN D’ACTION SOMMAIRE	55
BUDGET DE RÉALISATION	58
MÉCANISMES D’ÉVALUATION	58
Résidants	58
Niveau national	58

SOMMAIRE

La Direction des communications, du marketing et des relations extérieures de la Commission de la capitale nationale (CCN) s'est dotée d'un *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* visant deux axes prioritaires, soit :

- i) Accroître les relations entre la CCN, ses partenaires et ses divers publics cibles, puis de rehausser la reconnaissance, l'image et la compréhension du rôle de la CCN auprès de la collectivité locale; ce qui représente 70 % des efforts pour les trois premières années;
- ii) rehausser la visibilité et le rayonnement de la région de la capitale du Canada auprès de tous les Canadiens, afin qu'elle soit source de fierté, d'identité et d'unité.

Le *Plan* expose et tient compte des priorités, des occasions, des défis et des enjeux auxquels est confrontée la CCN. Il repose sur les priorités définies au Plan d'entreprise et il définit les objectifs qui seront visés par la mise en place de stratégies faisant intervenir l'ensemble des secteurs de la Direction des communications, du marketing et des relations extérieures.

Il s'agit, pour la CCN, d'un premier *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* touchant l'ensemble de ses activités, qui vise essentiellement à enrichir et à faire évoluer la réflexion et l'action collective pour la capitale, tout en servant de tableau de bord pour les employés de la Commission. Ainsi, au cours des exercices financiers 2003-2004 à 2007-2008, la CCN réunira les conditions pour que ses partenariats avec les secteurs public, privé et associatif s'enrichissent dans le but d'atteindre les objectifs poursuivis par le *Plan*, dans une démarche de concertation et de coopération.

Le *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* définit les orientations globales de l'organisation en matière de relations extérieures et de mise en marché de ses produits ainsi que de la capitale dans son ensemble. Ce plan aborde l'ensemble des outils de communication en définissant les priorités, les principaux objectifs et les stratégies globales. Ce plan sera appuyé dans sa mise en oeuvre par des stratégies fonctionnelles établissant plus précisément les actions et les stratégies de relations communautaires, de relations avec les médias, de consultation publique, de commandite, de télédiffusion, de marchandisage et d'identité de la marque corporative. Des plans de promotion et de communication détaillés et élaborés en vertu d'un modèle uniforme viendront également confirmer les moyens de mise en oeuvre du plan.

Les stratégies de marketing et de communication poursuivies par la Direction visent dix segments prioritaires de clientèles cibles subdivisés en deux groupes, soit :

Groupe 1 (Intra-capitale) 70 % des efforts

- les résidents, plus particulièrement les 60 % qui disent ne pas bien connaître le rôle de la CCN;
- les élus présents dans la capitale;

- les décideurs et groupes d'intérêt;
- les chefs et les sous-ministres d'organismes fédéraux;
- les médias locaux.

Groupe 2 (hors capitale) 30 % des efforts

- les néo-Canadiens;
- les Canadiens « pro-capitale » sans perspective de visite à court terme;
- les visiteurs d'agrément;
- les visiteurs de passage;
- la clientèle jeunesse.

Cette segmentation « comportementale » est basée sur le type d'interaction entre l'individu et « l'expérience de la capitale ». Une formule marketing-communication particulière sera définie pour chacun de ces segments, aussi bien en matière d'objectif visé, de stratégie globale, de positionnement, d'offre de produits, de moyens de communication que de messages clés.

En plus de cette ventilation de la dimension demande, le volet « offre » sera également subdivisé en composantes qui nous permettront d'être plus efficace dans la mise en marché de la marque corporative, de nos services et de nos produits. Les lignes de produits à « prioriser » ont été sélectionnées de façon à maximiser l'utilisation de nos ressources et à clarifier le plan d'action auprès des intervenants.

L'accroissement des relations avec les partenaires et les citoyens de même que l'amélioration de la reconnaissance de la marque corporative seront les priorités d'actions sur la scène régionale. L'identité de la marque corporative sera définie à travers les lignes de produits de l'organisation. Autrement dit, l'image de l'organisation sera établie de façon intrinsèque par les valeurs véhiculées et la nature des produits auxquels la marque de la CCN sera rattachée.

Les principales lignes de produits seront essentiellement :

- i) les produits de plein plein air et de gestion environnementale (parc de la Gatineau, Sentier de la capitale, Coloris automnal, patinoire du canal Rideau, Ceinture de verdure, vélos-dimanches...)
- ii) les manifestations et institutions culturelles de la capitale, dont les événements spéciaux, tels que Bal de Neige et Les Lumières de Noël au Canada, qui doivent être considérés comme une forme de communication et de marketing et non seulement une fin en soi. Le Pavillon Canada-Monde, l'ensemble des festivals, les musées nationaux, le Centre national des Arts et les galas culturels nationaux tenus dans la capitale sont certains des produits qui seront traités.
- iii) le patriotisme évoqué par les institutions et les événements symboliques nationaux (la fête du Canada, la colline du Parlement, les institutions politiques fédérales, les résidences officielles, la Cour suprême du Canada, le boulevard de la Confédération, le Spectacle son et lumière...)

- iv) la vision de la capitale, vue à travers les programmes d'aménagement et de planification de la CCN (plaines LeBreton, Agenda 21 pour la capitale, Plan de secteur du cœur de la capitale...).

Ces lignes de produits et ces marques-produits devront être diffusées sous la perspective de l'expérience qu'elles représentent.

Trois stratégies globales viendront assurer l'atteinte des objectifs fixés, soit :

1. La modification du mode de fonctionnement interne, par une meilleure intégration des stratégies de communication, de promotion, de relations communautaires, de télédiffusion, de commandite et de consultation publique;
2. Une opération d'envergure visant à mieux contrôler l'image de l'organisation et la façon par laquelle nous diffusons nos messages-clés sur la scène régionale;
3. Une stratégie d'intervention nationale innovatrice tant par les groupes ciblés, les moyens déployés et les partenaires impliqués.

La capitale devra être présentée comme un chef de file, un centre d'excellence, où l'on met en valeur le savoir-faire canadien dans tous les domaines d'activité. Les actions proposées permettront de contribuer à l'édification d'une capitale qui soit source d'unité et de fierté pour tous les Canadiens, symbolisant et célébrant la richesse de notre patrimoine et de notre diversité.

Les objectifs globaux consisteront à :

1. Accroître la notoriété spontanée de la CCN de 70 % (identification de l'organisation responsable du mandat) pour la porter de 36 % à 60 % d'ici cinq ans, au sein de la RCC.
2. Accroître le degré d'appui envers la CCN de 20 % d'ici cinq ans auprès des résidents de la RCC, soit à un niveau de 76 % (par opposition à 63 % en 2002).
3. Accroître de 15 %, par rapport aux niveaux relevés en 2002, le taux de reconnaissance de la CCN à titre de maître d'œuvre de ses principales activités et de ses principaux services.
4. Contribuer au renforcement du sentiment de fierté envers la CCN et la capitale en général, par une augmentation moyenne de 15 % de la participation aux services, aux activités et aux manifestations proposés par la CCN, d'ici cinq ans (par opposition à une croissance démographique régionale annuelle de 2 % en moyenne).
5. S'assurer que toute décision de la CCN comporte une perspective de communication stratégique et une approche axée sur les Canadiens et qu'elle favorise une synergie entre les divers programmes de la Commission.
6. Renforcer la coopération avec les partenaires publics, privés et associatifs, afin de contribuer à la croissance et au développement des programmes et des services.

7. Augmenter le degré de fierté des Canadiens envers la capitale afin de maintenir un niveau minimal de 80 % pendant les cinq prochaines années.
8. Accroître le taux de pénétration nationale en matière de visites, de façon à ce qu'un minimum d'un Canadien sur deux ait visité la capitale au moins une fois au cours d'une période de dix ans, d'ici 2008.

Les objectifs 1 à 6 bénéficieront de la priorité au cours des trois prochaines années, alors que les objectifs 7 et 8 ne sont établis que dans une perspective purement à long terme.

Des objectifs de moyens et de résultats spécifiques viendront appuyer ces objectifs généraux. Ils seront présentés au sein des plans fonctionnels et des plans propres à chaque programme.

Ce plan devra faire preuve d'innovation, d'une grande rigueur dans sa réalisation et d'un sens stratégique poussé, afin de maximiser la portée des actions entreprises, compte tenu des ressources limitées qui nous sont disponibles.

PORTRAIT DE LA CCN

Mission

Rappelons d'abord les grandes lignes de la mission de la CCN afin de bien saisir dans quelle mesure le *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* peut contribuer à sa réalisation.

La Loi sur la capitale nationale (1958, mod. 1988), qui constitue la CCN, confère à celle-ci la responsabilité « d'établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et de concourir à la réalisation de ces trois buts, afin de doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale; d'organiser, de parrainer ou de promouvoir, dans la région de la capitale nationale, des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social, en tenant compte du caractère fédéral du pays, de l'égalité du statut des langues officielles du Canada ainsi que du patrimoine des Canadiens »¹.

En 1988, le Parlement élargit le mandat de la CCN, en la chargeant de « transformer les espaces publics de la capitale en scènes de la capitale, en mettant celles-ci à profit pour faire connaître le Canada aux Canadiens et susciter chez eux un sentiment de fierté à l'égard de leur pays et de leur citoyenneté »². Enfin, la *Loi* accorde aussi à la société d'État le pouvoir de « coordonner les orientations et les programmes du gouvernement du Canada en ce qui concerne l'organisation, le parrainage ou la promotion, par les ministères, d'activités et de manifestations publiques liées à la région de la capitale nationale »³.

Dans son plan d'entreprise de 2001-2002 à 2005-2006, la CCN réaffirme son mandat, qui consiste à « créer la capitale »⁴, c'est-à-dire « d'aménager une capitale reflétant le Canada au fur et à mesure de son évolution vers un grand État moderne »⁵. Elle renouvelle également son engagement envers sa mission, tout en renforçant sa portée nationale, en s'engageant à œuvrer dans le but de « susciter un sentiment de fierté et d'unité nationale par l'entremise de la région de la capitale nationale du Canada »⁶. Ainsi, « l'unité nationale continue d'inspirer les actions de la CCN, alors qu'elle prend conscience qu'elle doit se faire mieux connaître comme intendant de la capitale du Canada et organisme chargé de créer un héritage à transmettre aux générations futures »⁷.

Secteurs d'activités

Depuis plus d'un siècle, la CCN et les organismes qui l'ont précédée ont œuvré dans le but d'édifier une capitale qui soit source d'unité et de fierté pour tous les Canadiens, symbolisant et célébrant la richesse de notre patrimoine et notre diversité.

Pour mener à bien sa mission, la CCN a regroupé ses actions dans trois secteurs d'activités : promotion et animation de la région de la capitale du Canada (RCC), planification de la RCC, et gestion et aménagement des biens immobiliers.

Promotion et animation de la région de la capitale du Canada

La CCN veille à faire connaître la région de la capitale par des campagnes et des initiatives de marketing s'adressant aux Canadiens et à présenter aux visiteurs la capitale comme le lieu par excellence où apprécier le patrimoine, la culture et les réalisations du Canada grâce à des services, à des activités et à des programmes. Au chapitre de la programmation, on compte :

- des festivités et des activités d'envergure nationale (p. ex., la fête du Canada et le Bal de Neige);
- des programmes d'interprétation, souvent axés sur des institutions et des symboles de la région (p. ex., le spectacle son et lumière sur la colline du Parlement, le boulevard de la Confédération, le domaine Mackenzie-King, etc.);
- des programmes pour les jeunes et les enseignants;
- des services aux visiteurs (information et orientation);
- des monuments commémoratifs et des œuvres d'art dans les lieux publics;
- des activités de loisir qui mettent en valeur les ressources naturelles de la région;
- des activités de réseautage entre la capitale fédérale et les capitales provinciales et territoriales.

Planification de la région de la capitale du Canada

L'organisation œuvre à la planification de l'aménagement et de l'utilisation des terrains fédéraux et à la coordination des projets d'aménagement, et elle vise l'excellence pour que le développement de la région soit digne du rôle et de l'importance de la capitale du Canada. Elle produit, pour la région de la capitale, un grand éventail de plans visionnaires qui donnent des directives quant à la possession, à l'exploitation et à l'aménagement des terrains fédéraux; elle élabore des plans directeurs et de plans de secteur et de zone; et, elle émet des approbations de l'utilisation, du design et des transactions concernant tous les terrains fédéraux de la région de la capitale.

Gestion et aménagement des biens immobiliers

La CCN se charge de la gestion, de la planification et de la protection des biens qui ont une importance nationale dans la région (terrains et résidences officielles), de même que d'activités telles que l'entretien, la location la vente de propriétés et l'aménagement. Elle est responsable de la gérance environnementale ainsi que de l'aménagement et de la gestion des terrains fédéraux de la région de la capitale.

Partenaires

Pour que son action soit viable, la CCN doit mobiliser les partenaires publics, privés et associatifs, qui apportent des compétences complémentaires et avec qui elle favorise la coopération institutionnelle. Ces partenariats seront essentiels pour la réalisation de l'ensemble des actions que l'on retrouve au sein de ce plan, qui va au-delà des moyens actuellement à sa disposition. À cet effet, la CCN doit continuer à encourager et à mobiliser les partenaires à reconnaître la vocation et les besoins particuliers d'une capitale nationale appartenant à tous les Canadiens.

Les principaux partenaires sont :

- les institutions fédérales, notamment Patrimoine canadien, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, les musées nationaux, le Centre national des Arts, la Société Radio-Canada, la Commission canadienne du tourisme (CCT), Parcs Canada, et, bien entendu, les organismes centraux qui appuient la CCN dans la réalisation de son mandat;
- les gouvernements provinciaux, sur le plan des transports, du développement urbain ou du tourisme;
- les municipalités d'Ottawa et de Gatineau, avec qui la CCN se doit de constamment resserrer ses liens;
- l'industrie touristique, dont les administrations et les associations touristiques (Administration du tourisme et des congrès d'Ottawa, Tourisme Outaouais), l'industrie hôtelière, et les manifestations, les attractions et les prestataires de services de l'industrie touristique;
- les médias (presse écrite, radio, télévision, Internet);
- les commanditaires et les autres partenaires privés;
- les groupes d'intérêt et la société civile, notamment les bénévoles.

PRIORITÉS DE LA COMMISSION

Le présent plan stratégique sera arrimé aux priorités de l'organisation telles qu'elles sont définies dans le Plan d'entreprise.

Tant sur le plan de l'allocation des ressources que sur celui de la diffusion de messages, nous respecterons la séquence suivante en matière de dossiers prioritaires, qui est tirée du Plan d'entreprise de 2003-2004 à 2007-2008.

- La revitalisation du cœur de la capitale, en particulier les plaines LeBreton, la rue Sparks, les îles et la rive québécoise de la rivière des Outaouais.
- La diffusion des thèmes principaux du *Plan de la capitale du Canada 1999*, et les détails de mise en œuvre définis dans l'Agenda 21 de la capitale.
- Les éléments complémentaires du cadre de planification de la capitale, dont le Plan directeur des terrains urbains, le *Plan directeur du parc de la Gatineau*, le Plan de secteur du cœur de la capitale et les initiatives de transport interprovincial au sein de la RCC.
- Les activités de promotion d'une capitale verte, plus particulièrement le réseau des sentiers récréatifs, la patinoire du canal Rideau et la stratégie de gestion environnementale, qui vise à protéger les actifs naturels de la capitale à l'intention des générations futures.
- Le renouvellement d'activités vedettes, en particulier la fête du Canada, Les lumières de Noël au Canada, le spectacle son et lumière sur la colline du Parlement, le Bal de Neige et le Pavillon Canada-Monde.

ENJEUX RELATIFS AU MARKETING ET AUX COMMUNICATIONS

Il importe de bien définir les paramètres et la portée de cette stratégie. En d'autres mots, que comptons-nous faire, que souhaitons-nous accomplir, quels sont les principaux problèmes auxquels nous désirons nous attaquer par cette première planification intégrée des activités de marketing et de communications pour la capitale du pays?

Absence de plan de marketing-communication intégré

La CCN ne s'est jamais dotée d'un plan intégrant l'ensemble de ses actions en matière de marketing, de communications et de relations extérieures. Des plans de communications et des plans tactiques ont été conçus pour certains programmes, événements ou infrastructures; toutefois, les actions de la CCN n'ont jamais été orchestrées dans un plan de marketing-communication intégré. En conséquence, cette absence de synergie et de « priorisation » a généré un impact mitigé sur les marchés cibles, qui ont eux aussi été plus ou moins bien définis. Suite au rapport du Cercle Sussex, la création d'une nouvelle direction (CMRE) permet dorénavant ce type d'initiative.

Financement précaire

Au cours de la dernière décennie, les ressources accordées à la CCN ont été considérablement réduites, ce qui a obligé l'organisation à recourir de plus en plus aux partenariats et à la concertation afin de réaliser son mandat, notamment pour rejoindre l'ensemble des Canadiens et avoir un impact significatif sur leur perception de la capitale. Malgré les ressources internes limitées, la CCN se doit d'intensifier la présence de la capitale sur la scène nationale et d'améliorer la compréhension de son rôle au sein de la RCC, si elle veut pouvoir atteindre ses objectifs.

Conciliation d'un mandat national dans un contexte régional

La CCN est constamment aux prises avec des divergences de position entre l'impact de ses décisions sur les résidents de la région de la capitale à titre de citoyens et le bien commun de l'ensemble des Canadiens dans la perspective de son mandat national. C'est pourquoi elle se retrouve souvent face à des controverses à la suite de décisions prises dans l'intérêt national et dans une perspective à long terme, mais qui affectent le quotidien des collectivités locales. De plus, il est clair que des efforts supplémentaires sont requis afin de mieux communiquer le rôle et le mandat de l'organisation auprès des résidents.

Faible notoriété institutionnelle

Jusqu'à maintenant, les initiatives de promotion et de communication ont été profitables à l'image et à la notoriété des produits (tels Bal de Neige et la fête du Canada) ainsi qu'à l'identité de la capitale. Toutefois, elles n'ont pas permis de mettre en valeur l'image institutionnelle de la CCN, qui ne reçoit pas sa juste part de reconnaissance pour ses réalisations et ses services à la population. Le rapport du Cercle Sussex fait état des défis auxquels est confrontée la CCN et des mesures à mettre en œuvre afin de remédier à la situation. À cet égard, il faudra être réaliste et viser un impact régional des nouvelles initiatives qui seront entreprises pour améliorer la notoriété institutionnelle, tout en continuant d'associer les interventions nationales à la CCN, sans pour autant croire qu'une augmentation de la notoriété soit possible à court terme sur le plan national.

Équilibre des actions

Un équilibre doit être établi entre : i) les initiatives régionales et nationales, ii) la promotion de la CCN et celle de ses partenaires, et entre iii) la promotion de la capitale dans son ensemble et la promotion des marques-produits. Pour ce faire, la planification stratégique et budgétaire doit permettre de distinguer : i) les initiatives de portée régionale des initiatives de portée nationale, ii) les investissements en matière de promotion qui favorise des commanditaires par rapport à ceux qui favorisent la CCN, ainsi que iii) les campagnes de promotion institutionnelles de celles qui appuient des produits particuliers.

Méconnaissance du niveau de fierté des Canadiens envers la capitale

Bien que l'accroissement de la fierté des Canadiens envers la capitale soit au cœur du mandat de la CCN, peu d'études significatives ont été réalisées afin de mesurer l'évolution de cette variable au cours des dernières années. Sauf pour l'achat de quelques questions au sein d'un sondage omnibus national en 2003, l'étude la plus récente (1995) n'aborde pas directement la notion de fierté envers la capitale. L'absence de données précises et récentes sur la perception de la population envers la capitale nous oblige à adopter une segmentation élémentaire. La tenue d'études nationales dans ce domaine et l'intégration de ce volet aux études faites dans la région, aideront à évaluer la perception des Canadiens et, éventuellement, à mettre en place une méthode de segmentation plus précise.

Transformation du tissu social canadien

Le profil du Canadien moyen et l'identité canadienne ont subi de profonds changements au cours de la dernière décennie. Les résultats du dernier recensement national (2001) montrent à quel point la croissance démographique du pays est de plus en plus générée par l'immigration.

Fusion des municipalités

La création des deux grandes municipalités d'Ottawa et de Gatineau dans la RCC transforme la dynamique des relations entre la CCN et ses partenaires municipaux, ce qui rend ce plan d'intervention encore plus nécessaire.

Incertitude sur le marché touristique

La crise qu'a vécue l'industrie touristique mondiale depuis les actes terroristes perpétrés le 11 septembre 2001, la guerre en Irak, les crises du SRAS, du virus du Nil et du syndrome de la « vache folle », en plus du ralentissement dans le secteur de la haute technologie affectent l'environnement dans lequel la CCN évolue. Malgré la progression vers le retour à la normale, le contexte géopolitique actuel demeure incertain et les conséquences à long terme sur les déplacements des Canadiens sont difficiles à évaluer.

Lancement de projets de grande envergure

La CCN vient de s'engager dans la réalisation de projets qui sont parmi les plus ambitieux de son histoire, avec l'assainissement des plaines LeBreton et la création d'une nouvelle collectivité à vocation mixte, la mise en œuvre du Plan du cœur de la capitale et le parachèvement du boulevard de la Confédération ainsi que la réalisation de l'Agenda 21 de la capitale.

ANALYSE DE LA SITUATION

Le *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* tient compte des contraintes et des réalités économiques, sociodémographiques et autres qui ont une incidence sur l'action de la CCN, notamment sur sa capacité à inciter les Canadiens à visiter la capitale. Nous en brosons ici un tableau.

Analyse de l'environnement externe

Contexte économique

L'industrie touristique a été grandement frappée par la crise du 11 septembre 2001, qui a eu pour effet à court terme de ralentir l'activité touristique et d'altérer le choix des destinations voyages. En septembre 2002, la Banque du Canada estimait que la reprise de l'activité économique, amorcée à la fin 2001, demeurerait vigoureuse, pour s'établir à un taux moyen de 3 ½ % en 2002 et en 2003, année où l'économie devrait atteindre son plein potentiel⁸.

Tendances démographiques

On prévoit que la population canadienne, qui se chiffrait à plus de 30 millions de personnes en 2001⁹, augmentera de 25 % d'ici 15 ans¹⁰.

Au cours de la dernière période intercensitaire (1996-2001), la population du pays s'est accrue de 4 %¹¹. La population de l'Alberta a accusé la plus forte croissance, avec 10,3 %, alors que celle de l'Ontario s'est accrue de 6,1 %, celle de la Colombie-Britannique, de 4,9 %, et celle du Nunavut, de 8,1 %¹². La population a peu varié dans les provinces Maritimes, au Québec, au Manitoba et en Saskatchewan¹³. En outre, la population de Terre-Neuve-et-Labrador et des Territoires du Nord-Ouest a chuté de 7 % et de 5 % respectivement¹⁴.

Par ailleurs, l'urbanisation s'accroît au Canada. En 2001, plus de la moitié de la population canadienne vivait dans l'une des quatre grandes régions urbaines : le sud de l'Ontario, Montréal et la région avoisinante, la région du « Lower Mainland » et le sud de Vancouver, et le corridor Calgary-Edmonton. Dans ces régions combinées, la population s'est accrue de 7,6 % de 1996 à 2001¹⁵. De plus, près de 80 % de la population vivait dans une région urbaine comptant 10 000 habitants ou plus, selon le recensement de 2001¹⁶.

L'âge médian de la population s'est établi à 37,6 ans en 2001, un sommet historique¹⁷, alors que la taille moyenne de la famille est de trois personnes¹⁸.

La diversité de la population s'accroît également. Le Canada a accueilli plus de 250 000 immigrants en 2001¹⁹. On estime que 11,2 % des Canadiens sont membres des minorités visibles dont 60 % sont nés à l'étranger²⁰. « Dans l'ensemble du Canada, l'immigration s'est avérée le principal facteur de l'accroissement démographique pour la période allant de 1996 à 2001, alors que le pays a enregistré une baisse d'environ un tiers au chapitre de l'accroissement naturel [...] par comparaison à la période quinquennale précédente »²¹. Par ailleurs, plus de la moitié des immigrants accueillis au Canada de 1996 à 2001 se sont établis en Ontario²².

Outre la croissance de la population et l'immigration, le vieillissement de la population seront favorables au déplacement de Canadiens. Le troisième âge, notamment la génération du baby-boom profitera davantage des activités comme celles que propose la CCN.

Tendances sociales

Les Canadiens continuent à exprimer des réserves lorsqu'on les interroge au sujet de l'intégration des économies canadienne et américaine. Selon un sondage Pollara, les Canadiens estiment que les États-Unis ne sont pas un modèle auquel le Canada devrait aspirer²³.

Par ailleurs, selon le Centre de recherche et d'information sur le Canada, depuis le 11 septembre 2001, les Canadiens ressentent un plus grand besoin de protéger la souveraineté du Canada. De plus, les Canadiens appuient largement la *Charte canadienne des droits et libertés*, qu'ils jugent tout aussi importante pour l'identité canadienne que l'hymne national et le drapeau canadien²⁴.

L'environnement se classe au troisième rang des préoccupations des Canadiens, après la santé et la pauvreté²⁵. On estime que les trois quarts de la population sont d'avis que la qualité de l'environnement s'est détériorée au cours de la dernière décennie²⁶.

Par ailleurs, un sondage Léger Marketing²⁷ réalisé en mars 2002 révèle ce qui suit au sujet du sentiment des Canadiens face au Canada :

- 95 % sont fiers d'être Canadiens (ce taux s'élève à 98 % dans toutes les provinces, à l'exception du Québec (87 %) et de l'Alberta (95 %));
- 75 % sont d'avis que le Canada offre le niveau de vie le plus élevé au monde. Ce pourcentage est le plus élevé en Ontario et en Alberta (82 %) et le plus faible au Québec (65 %);
- 53 % s'identifient d'abord au Canada, alors que 23 % s'identifient d'abord à leur ville et 21 % à leur province (au Québec, 41 % des gens s'identifient d'abord à leur province, 24 % à leur ville et 32 % au Canada);
- 40 % estiment que le gouvernement fédéral ne s'occupe suffisamment des intérêts des régions (ce taux atteint un maximum en Ontario, avec 55 %).

En outre, le mouvement pro-souverainiste s'affaiblit au Québec, avec 33 % des Québécois (et 39 % des Québécois francophones) qui estimaient être enclins à voter en faveur de la souveraineté, en septembre 2002²⁸. Les Québécois sont majoritairement opposés à la tenue d'un référendum avant 2005.

D'autre part, un sondage Léger Marketing²⁹ réalisé en juillet 2002 révèle ce qui suit au sujet des Canadiens et de la culture :

- seulement 7 % estiment qu'il existe une culture canadienne, alors que 90 % estiment qu'il existe différentes cultures régionales au Canada;
- 61 % considèrent que l'envahissement de la culture américaine constitue une menace à la survie de la culture canadienne;

- 73 % de la population a lu au moins un livre au cours des 12 derniers mois; parmi ceux-ci, 61 % ont lu un livre d'un auteur canadien;
- 84 % des Canadiens lisent des magazines; parmi ceux-ci, 87 % lisent régulièrement des magazines canadiens;
- 34 % de la population a vu une exposition d'art au cours des 12 derniers mois;
- parmi 63 % des gens qui ont vu un film, 30 % ont vu un film canadien (contre 49 % au Québec);
- la plupart du temps, les Canadiens regardent des spectacles télévisés produits aux États-Unis (52 %) plutôt qu'au Canada (32 %).

Actualités politiques

Discours du Trône

Dans le discours du Trône (*Le Canada que l'on veut*, 2002), le cabinet Chrétien s'engageait à appuyer le développement de villes prospères et de communautés en santé, notamment en permettant une vie culturelle riche et diversifiée et en déployant un vaste programme d'infrastructures urbaines modernes échelonné sur dix ans.

« De concert avec les provinces et les municipalités, le gouvernement instaurera un programme d'infrastructures s'étendant sur une période de dix ans de façon à permettre la mise en œuvre d'initiatives stratégiques à long terme qui sont essentielles à la compétitivité et à la croissance soutenue »³⁰, selon le discours du Trône. À cet effet, le gouvernement déposera « une nouvelle stratégie portant sur un système de transport sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement qui aidera à réduire la congestion dans nos villes et les embouteillages dans nos axes commerciaux »³¹.

Pour ce faire, le gouvernement mettra sur de nouveaux partenariats. La CCN entend saisir l'opportunité de contribuer au déploiement et à la mise en place de la stratégie du gouvernement visant la RCC, afin de bien gérer l'offre de notre ligne de produits « Vision de la capitale », vue à travers les programmes d'aménagement et de planification de la CCN, ainsi que nos relations avec notre marché cible « résidents » et nos partenaires municipaux.

Par ailleurs, « en collaboration avec les plus grandes villes du pays, le gouvernement élaborera des stratégies bien ciblées visant à diminuer les obstacles auxquels doivent faire face les nouveaux immigrants lorsqu'ils tentent de s'intégrer à la vie socioéconomique de leur milieu d'adoption »³². La CCN entend contribuer à la concrétisation de cet objectif en améliorant l'information destinée aux néo-Canadiens, en collaboration avec ses partenaires, dont possiblement le Ministère de la citoyenneté et de l'immigration.

Patrimoine canadien

Patrimoine canadien a établi des priorités pour la période 2002-2005, afin de concrétiser ses objectifs stratégiques visant à promouvoir le contenu canadien, à encourager la participation et l'engagement dans le domaine culturel, à resserrer les liens unissant les Canadiens et à promouvoir la citoyenneté active et la participation communautaire. L'une des priorités fondamentales du Ministère est de « promouvoir une société inclusive et un sentiment d'une citoyenneté partagée qui repose sur la dualité linguistique et la diversité culturelle du Canada et incite à valoriser ces deux éléments »³³. On prévoit qu'au cours des

prochaines années, le Ministère déploiera des politiques sur la question de la citoyenneté partagée et sur un portefeuille culturel intégré, qu'il proposera des modifications à certaines lois afin de concrétiser ses priorités visant les droits d'auteur, le sport et le patrimoine, qu'il emploiera des stratégies de bonne gouvernance lors du réaligement de certains programmes afin que ceux-ci reflètent les objectifs et les priorités ministériels et, enfin, qu'il renforcera ses programmes de promotion auprès du public.

Environnement

En 2002, le gouvernement du Canada a renouvelé son engagement envers la préservation de l'environnement. En septembre 2002, lors de son discours au Sommet mondial sur le développement durable, le premier ministre a annoncé que le Parlement du Canada serait appelé à voter sur la ratification du Protocole de Kyoto, une fois les consultations terminées. L'initiative du premier ministre est accueillie favorablement par l'opinion publique. De plus, le gouvernement fédéral s'est engagé à compléter le réseau de parcs nationaux au cours des prochaines années, en désignant sept nouveaux parcs nationaux.

Contexte régional

La RCC, qui s'étale sur deux provinces, est unique au Canada. Le gouvernement du Canada y est à la fois le principal propriétaire et le principal employeur (le second employeur étant le secteur de la haute technologie). Ottawa-Gatineau est le foyer de la troisième population francophone en Amérique du Nord; 37 % des résidents se disent bilingues, contre 17 % pour l'ensemble des Canadiens³⁴.

La ville d'Ottawa est à 90 % rurale, bien que 90 % de sa population soit urbaine³⁵. Le secteur agricole génère 10 000 emplois, classant ainsi Ottawa-Gatineau au premier rang des villes canadiennes dans ce secteur³⁶.

La superficie d'Ottawa-Gatineau est quatre fois supérieure à celle de Toronto. Elle s'étend sur 85 km d'est en ouest et de 85 km du nord au sud. La région se distingue par la présence de musées nationaux, de galeries d'art, de sites et d'édifices historiques et d'établissements universitaires de grande qualité.

En l'an 2000, Ottawa a connu une croissance du PIB de 11,1 %. La région connaît une forte croissance économique et démographique. Ottawa-Gatineau se hisse au quatrième rang parmi les grandes villes du Canada, avec une population de 1 064 000 habitants³⁷.

Questions urbaines régionales

Le secteur de l'immobilier est en expansion dans la RCC, dans un contexte où la valeur marchande des biens immobiliers continue de s'accroître, le taux d'inoccupation demeure très faible, la pression pour les logements à prix abordable est forte et les fonds publics destinés au développement urbain sont limités. Dans ce contexte, les municipalités et la CCN doivent travailler de concert dans le but de concevoir des plans urbains qui tiennent compte de ces réalités et d'assurer la prestation efficace des services gouvernementaux. Plus que jamais, les partenariats public-privé sont requis. À cet effet, un comité de planification de la capitale nationale, où siègent la municipalité d'Ottawa, la municipalité de Gatineau et la CCN, a été créé en janvier 2002, dans le but d'harmoniser les plans conçus pour la RCC. En outre, ce comité étudie des questions qui touchent au transport interprovincial, y compris la localisation de nouveaux ponts. La municipalité d'Ottawa entend gérer l'aménagement de la ville et la croissance dans le cadre de son plan officiel et de ses plans directeurs, dont le Plan directeur des transports, le Plan de gestion de l'environnement et le Plan directeur des eaux, des eaux usées et des eaux pluviales. Le plan officiel est un plan audacieux (« Croissance intelligente ») qui expose le type de ville dans laquelle les résidents d'Ottawa

souhaitent vivre, travailler et investir au cours des 20 prochaines années. La municipalité de Gatineau, pour sa part, conçoit actuellement des plans visant à harmoniser la réglementation, le zonage et la planification urbaine. Ces plans doivent être achevés d'ici la fin 2004.

En mai 2001, toujours dans le domaine des dossiers municipaux, le gouvernement a créé un groupe de travail sur les questions urbaines, chargé de consulter les citoyens, les experts et d'autres instances publiques en vue de cerner les façons de mieux collaborer, à l'intérieur de la sphère de compétence fédérale, dans le but de rehausser la qualité de vie dans les grands centres urbains. Ce groupe de travail étudie diverses questions, dont les questions environnementales, telles que la qualité de l'air et de l'eau et l'aménagement du territoire; les moyens de valoriser nos biens culturels; les transports urbains; les mécanismes efficaces d'établissement et d'intégration des nouveaux venus au Canada; de même que la compétitivité économique. Le rapport d'étape, rendu public en avril 2002³⁸, met notamment l'accent sur les conclusions ci-dessous, qui sont ressorties lors la table ronde sur Ottawa-Gatineau :

- Définir une vision urbaine, prévoyant notamment la réintégration d'un ministre des Affaires urbaines et la création d'un comité du Cabinet, un plan de financement, des consultations permanentes avec les municipalités, des programmes favorisant la cohésion socioéconomique, le désir partagé de construire un pays et une collectivité, ainsi que des sources de revenu fiables;
- Faciliter la mise en place d'un plan conjoint pour la RCC, en collaboration avec Ottawa, Gatineau et la CCN;
- Assurer le financement à long terme des infrastructures, comme un centre des congrès, un réseau de transport inter-régional et de nouveaux ponts;
- Envisager l'extension ou l'élargissement des partenariats entre le gouvernement fédéral et les municipalités;
- Accroître le financement à long terme des programmes d'établissement des immigrants;
- Accroître les fonds consacrés au multiculturalisme et aux programmes de lutte contre le racisme.

Prévisions pour l'industrie touristique

En 2001, l'industrie touristique a connu une crise historique sans précédent qui s'est manifestée à l'échelle mondiale. L'activité touristique, a connu un déclin instantané à la suite des actes terroristes perpétrés aux États-Unis.³⁹ Bien qu'à court terme, l'activité touristique ait considérablement ralenti, selon la Commission canadienne du tourisme (CCT), il est difficile d'estimer les conséquences à long terme des événements du 11 septembre sur l'industrie canadienne du tourisme. Soulignons toutefois, à titre de référence historique, que la reprise avait mis un an à se réaliser lors de la guerre du Golfe⁴⁰.

À cela se sont ajoutées successivement la guerre en Irak, les crises du SRAS et du syndrome de la « vache folle », et des problèmes dans l'industrie aérienne. Seul élément positif dans ce contexte, sur la scène régionale, une annonce du projet d'expansion du Centre des congrès d'Ottawa a été faite en juillet 2003.

En dépit des efforts accrus des pays concurrents, la crainte des voyageurs et l'instabilité économique peuvent inciter les Canadiens à voyager davantage au Canada qu'à l'étranger, du moins à court terme. À cet effet, la CCT estime qu'« on préfère les excursions moins chères, à moindre distance, en train, en autobus ou en automobile, surtout au pays. Les gens reprennent la voie des airs, mais le volume des passagers est

de beaucoup inférieur à celui de l'an dernier⁴¹. » En effet, « le marché des voyages intérieurs se montre plus prometteur à brève échéance⁴² », précise la CCT. « Les Canadiens sont plus nombreux à vouloir prendre leurs vacances au pays cette année, ce qui compense en partie pour la lente reprise et pour les baisses dans d'autres activités touristiques.⁴³ »

À plus long terme, on prévoit que la croissance touristique mondiale sera très rapide au cours des 20 prochaines années, et que la mondialisation de l'activité touristique continuera de progresser.

Évolution du comportement du touriste

Depuis la dernière décennie, on assiste à de profonds changements démographiques, sociaux et technologiques qui transforment le marché touristique. Selon Tourisme Montréal, le consommateur de demain se regroupera avec ses semblables selon des intérêts communs, et de moins en moins selon la proximité géographique⁴⁴. Il formera avec ceux-ci des communautés virtuelles rassemblées autour de thèmes tels que les gourmets, les amateurs de vin, les fervents d'histoire, etc.⁴⁵

La prévision de Tourisme Montréal semble corroborer celle de l'OMT⁴⁶, qui estime que le comportement du consommateur est l'un des principaux facteurs qui influencera l'activité touristique d'ici 2020. En effet, celui-ci cherche dorénavant à vivre une expérience plutôt qu'à recevoir un service. Cette tendance doit être prise en compte lors de la segmentation du marché.

Sur le plan sociodémographique, Tourisme Montréal estime que les marchés les plus prometteurs sont les célibataires, les parents seuls, les couples sans enfant et les familles reconstituées⁴⁷. L'organisme prévoit également que le tourisme d'aventure continuera à prendre de l'essor, tandis que le tourisme autochtone et culturel, ainsi que le tourisme hivernal et en basse saison, gagneront en popularité⁴⁸.

Quant aux voyages, ils seront plus fréquents et plus courts⁴⁹. Le touriste de demain sera à la recherche d'expériences enrichissantes, divertissantes et éducatives⁵⁰.

Le tableau ci-dessous énonce les nouvelles tendances, telles que les prévoit Tourisme Montréal.

Tableau 1 : Le voyageur d'hier et de demain

<u>Hier</u>	<u>Demain</u>
Cherche le soleil	Cherche de nouvelles expériences
Suit les foules	Veut être en contrôle de son voyage
Aujourd'hui ici, ailleurs demain	Voit et apprécie sans détruire
Aime communiquer où il a voyagé	Voyage pour le plaisir
Posséder	Être
Supériorité	Compréhension
Aime les attraits	Aime les sports
Prend ses précautions	Aventurier
Mange à l'hôtel	Essaie la nourriture locale
Homogène	Hybride

Source : Tourisme Montréal, *Orientations stratégiques 2000-2005, Le tourisme mondial : quelques faits et prévisions*, 26 janvier 1999, tiré des publications de l'Organisation mondiale du tourisme, *Tourism 2020 Vision: Executive Summary*, Madrid, Espagne, 1997, 29 pages.

Profil des voyageurs canadiens au Canada

Les voyageurs canadiens constituent la grande majorité des touristes au Canada; or, beaucoup sont attirés par les destinations étrangères. La CCT estime qu'en l'an 2000, le nombre de voyages d'agrément effectués par les Canadiens aux États-Unis s'est accru de 3,8 %⁵¹. Puisque les Canadiens effectuent en moyenne 5,4 voyages par année, la CCT considère que le potentiel de croissance du marché national est énorme⁵². La CCT juge qu'il serait possible de convaincre 6 % à 12 % des Canadiens voyageant à l'étranger de voyager plutôt au Canada si les forfaits étaient présentés de manière attrayante⁵³. La CCT et ses partenaires, qui se sont engagés à faciliter la diffusion de l'information sur le Canada en tant que destination vacances quatre-saisons de choix, sont des alliés pour la promotion de la RCC.

Bilan touristique de la région de la capitale du Canada

En avril 2001, la CCN a dévoilé les résultats d'une étude sur le tourisme dans la région de la capitale du Canada. Réalisée à partir de données de 1999, cette étude⁵⁴ révèle que la région a accueilli plus de cinq millions de visiteurs en 1999⁵⁵. L'annexe A présente les principales statistiques touristiques ainsi que le profil du visiteur canadien dans la RCC.

Selon cette étude, Ottawa-Gatineau se hisse au 4^e rang des destinations voyage favorisées par les Canadiens, avec 9,3 % de la part du marché national. Elle est précédée de Toronto (22,9 %), Montréal (14,3 %), et Québec (10 %).

Le taux de croissance des visites dans la capitale se fixe à une moyenne annuelle de 2,4 %, entre 1995 et 1999⁵⁶. En ce qui a trait à l'origine des visiteurs, l'Ontario, la Colombie-Britannique, l'Alberta, Terre-Neuve et l'Île-du-Prince-Édouard affichent une tendance à la hausse, alors que le Québec, la Saskatchewan, le Manitoba et la Nouvelle-Écosse affichent une tendance à la baisse ou n'affichent aucune tendance significative.

Le marché dominant de la RCC est formé de Canadiens, avec 81,5 % des visites totales, soit 4 601 000 visites. Ce taux est supérieur à la moyenne nationale; selon la CCT, les Canadiens voyageant au Canada y ont effectué 79 % de tous les voyages-personnes de plus de 24 heures.

Les visiteurs canadiens de la RCC proviennent en majorité de l'Ontario, avec 2 756 000 visites (60 %). De ce nombre, on compte peu de Torontois (444 000 visites, ou 16 % des visites ontariennes). La RCC accueille également beaucoup de visiteurs québécois (1 561 000 visites, ou 34 %), avec une forte représentation de Montréal (971 000 visites, ou 62 % des visites québécoises). Parmi tous les visiteurs canadiens, 44,5 % proviennent de régions urbaines. Quant au profil démographique, mentionnons que 40 % des visiteurs sont âgés de 35 à 54 ans, alors que les personnes âgées ont effectué près du quart des visites et qu'il en est de même pour les 15 à 34 ans.

Le but principal des visites est de rencontrer les parents et amis, dans 39 % des cas. Chez les Canadiens, près de 75 % des visites sont effectuées seul ou en couple. On estime que 33,3 % des visites s'effectuent en été (juillet-septembre), suivi d'avril à juin (29 %). Les activités principales des visiteurs canadiens sont les visites d'amis (49 %), les visites de parents (38 %), le magasinage (34 %) et les visites touristiques (21 %). Soulignons que 41,6 % des visites comptabilisées sont effectuées par des excursionnistes en visite pour moins de 24 heures, tandis que le reste est effectué par des touristes⁵⁷.

DIAGNOSTIC INTERNE

Analyse des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces

Le *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* a été conçu en tenant compte des forces et des faiblesses de la RCC et de la CCN qui sont ressorties lors d'un examen introspectif critique. À cette analyse interne, s'ajoute une évaluation des tendances et des phénomènes susceptibles d'avoir une influence, positive ou négative, sur les initiatives de la CCN.

En voici un sommaire.

Tirer profit de nos forces

Celles de la capitale...

- Les résidents de la capitale ont une attitude positive envers la qualité de vie que l'on retrouve dans la région, alors que 86 % se disent fiers d'y habiter⁵⁸. Ce taux grimpe à 94 % chez les francophones⁵⁹.
- Près de 90 % des résidents estiment que la qualité de vie dans la RCC est excellente ou bonne. Les aspects les plus valorisés par les résidents sont les parcs et les espaces verts (29 %), les possibilités de sports et loisirs (15 %), les atouts culturels et artistiques (14 %), la qualité de l'air et l'absence de pollution (13 %)⁶⁰.
- Les aspects qui doivent être améliorés dans la RCC aux yeux des résidents sont la circulation, le stationnement et les routes (41 %), le logement à prix abordable (11 %), les services de santé (10 %), l'attitude du gouvernement et la bureaucratie (7 %), la pauvreté et les sans-abri (6 %) et l'infrastructure (5 %). La question sociale qui est considérée la plus importante est le logement (13 %). La préservation des espaces verts obtient 2 % des votes⁶¹.
- La RCC possède un « avantage concurrentiel » unique par rapport aux autres destinations canadiennes : symbole national, elle est le siège de la capitale du Canada et a su se doter d'infrastructures et d'événements qui reflètent les valeurs et l'identité canadiennes.

Aux yeux des Canadiens, la capitale nationale est, a priori, le siège du gouvernement fédéral et de ses administrations. Selon CGP International (*Branding Ottawa*)⁶², le statut de capitale nationale est un atout important, puisqu'il contribue à attirer les visiteurs à Ottawa, notamment les personnes intéressées à l'histoire du gouvernement et aux attraits culturels.

CGP International⁶³ estime que les attributs qui procurent à Ottawa un avantage concurrentiel sont au nombre de quatre : son statut de capitale nationale et de siège des institutions fédérales (y compris le Parlement), ses attraits historiques, ses caractéristiques culturelles (notamment son cachet européen) et sa qualité de vie (attribuable aux loisirs, aux événements divers, aux activités de divertissement, ainsi qu'à la propreté et à la beauté naturelle de son site)⁶⁴.

- La RCC est perçue comme étant pittoresque, propre et verte. L'aspect « vert » de la RCC est l'un des éléments qui contribue le plus à l'image positive qu'ont les visiteurs de la capitale.
- Elle est sécuritaire et est perçue comme une ville de taille humaine (critère de choix de destination important pour le visiteur depuis le 11 septembre 2001).
- La représentation des missions diplomatiques lui procure un cachet international.
- Le niveau de qualité de vie de la RCC est parmi les plus élevés au monde.
- L'offre touristique de la RCC est diversifiée; elle peut donc plaire à l'ensemble des Canadiens aux intérêts variés.
- La RCC représente la dualité linguistique où cohabitent les peuples fondateurs.
- Elle est pourvue d'un réseau d'hébergement de qualité, où l'offre s'est accrue de 17 % depuis les dernières années.
- Elle est facilement accessible à un bassin de population important par un réseau de transport routier amélioré, entre autres grâce au parachèvement de l'autoroute 416, qui relie la région à la route transcanadienne.
- Elle possède des infrastructures sportives (bicyclette, randonnée pédestre, patin, ski, plein air, etc.) de calibre exceptionnel.
- Elle offre un éventail d'activités culturelles : manifestations, festivals, musées nationaux, galeries d'art, etc.
- Elle abrite des monuments, des sites à caractère historique et, bien entendu, des institutions et symboles nationaux : le Parlement, les résidences officielles, les monuments commémoratifs, le canal Rideau, le domaine MacKenzie-King, le marché By, etc.
- Elle possède une image de plus en plus moderne (Silicon Valley du Nord).
- Elle accueille de nombreux Canadiens (81,5 % des visiteurs sont Canadiens)⁶⁵ et profite d'une affluence touristique enviable malgré des moyens de promotion limités (plus de sept millions de visiteurs par année). Près de deux Canadiens sur trois ont visité la RCC au cours des quinze dernières années.

Celles de la CCN...

- Quatre-vingt trois pour cent (83 %) des résidants disent profiter personnellement de la présence de la CCN⁶⁶.
- La CCN a vu une amélioration du degré d'approbation de la population locale à son égard. Il est passé de 55 % à 63 % entre 2000 et 2002⁶⁷.
- Malgré les restrictions budgétaires, la CCN a pu créer et offrir une gamme de produits et de manifestations de haut calibre pour animer la capitale. La popularité et le succès des activités et infrastructures vedettes, telles que le parc de la Gatineau, la fête du Canada et le Bal de Neige, sont incontestables. De plus, ceux-ci ont une véritable portée nationale.
- Selon le rapport du Cercle Sussex (*Vers des relations meilleures*, 2000⁶⁸) et un récent sondage⁶⁹ qui en a confirmé les résultats, la CCN jouit, en général, d'une image très positive, attribuable en grande partie à ses activités dites « vertes ». Une telle cote d'estime est rarement attribuée à un organisme gouvernemental. (Toutefois, le rapport soulève également des inquiétudes et des préoccupations qui ont été exprimées par les résidants et qui sont mentionnées sous la rubrique « faiblesses »).
- Selon l'étude réalisée par Décima en 2002, la grande majorité des résidants (83 %) estiment que la CCN est prisée particulièrement pour les événements et les commodités (parcs, activités culturelles, etc.) qu'elle offre aux résidants et à la collectivité⁷⁰.
- La CCN entretient des relations harmonieuses avec ses partenaires fédéraux et municipaux de même qu'avec les industries touristique et médiatique. Ces relations se sont intensifiées au cours des dernières années et se sont étendues à un plus grand éventail de partenaires, ce qui procure déjà des dividendes (appui OTMP, entente BGM, initiatives de télédiffusion, amélioration du ton de la couverture média, etc.).
- Le mandat et les pouvoirs de la CCN sont clairement définis dans la *Loi sur la capitale nationale* et sont reconnus par le gouvernement du Canada et les intervenants locaux.
- La CCN a accès aux ressources du gouvernement fédéral. De plus, elle jouit du pouvoir et de la notoriété qu'évoque la marque « Canada ».
- Les employés de la CCN font preuve de compétence et de professionnalisme. L'étude Décima de 2002 fait état d'un taux de satisfaction des résidants de plus de 80 % vis-à-vis les employés de la CCN avec qui ils ont eu un contact direct.
- La CCN est appuyée par un bassin de bénévoles qui contribuent à la réalisation de manifestations, tout en agissant à titre d'ambassadeurs de la RCC au sein de leur collectivité.
- Le site Web de la capitale permet de nouer un contact plus étroit avec les Canadiens, de promouvoir l'accessibilité de la CCN et de faciliter l'échange et la diffusion d'informations. Ce site a profité d'une augmentation du nombre d'appels de fichier (*hits*) de l'ordre de 49 % au cours de 2002.
- La CCN possède une expertise reconnue dans l'organisation de manifestations populaires et dans la gestion de parcs et d'infrastructures récréo-touristiques, ce qui lui rapporte le plus d'appui des

résidants. Vingt-sept pour cent (27 %) des résidants de la région valorisent la CCN spécifiquement pour le rôle qu'elle assume dans la gestion de parcs et d'espaces verts⁷¹.

- La CCN a élaboré des mécanismes de consultation publique tout au long des 15 dernières années. Cette dimension est intégrée à la planification de tout projet majeur, quoique le public n'en soit pas toujours conscient.

Travailler sur nos faiblesses

Celles de la capitale...

- Le problème d'image négative de la RCC est toujours présent : Ottawa est réputée comme une ville dortoir, passive et conservatrice; elle subit l'impact de décisions politiques qui ne font pas toujours l'unanimité. Le caractère politique de la capitale est véhiculé par les médias, qui emploient couramment le terme « Ottawa » pour désigner le gouvernement fédéral.
- Il n'existe pas d'identité et d'image cohérente de la capitale surtout à la suite des fusions municipales, où toute une panoplie de messages sont véhiculés. On constate une volonté très légitime des nouvelles municipalités à obtenir plus de visibilité auprès de tous les intervenants, ce qui crée plus de difficulté dans la coordination des messages transmis sur les marchés extérieurs.
- Les activités extérieures, piliers de l'offre touristique, sont à la merci de la météo, qui s'avère de plus en plus imprévisible.

Celles de la CCN...

- La gestion des terrains fédéraux et le volet aménagement de la capitale génèrent un questionnement par rapport aux intérêts municipaux et aux préoccupations à court terme, ce qui expose l'organisation à des controverses de façon ponctuelle.
- La CCN n'a jamais profité d'un plan institutionnel intégrant l'ensemble de ses initiatives en matière de marketing, de communications et de relations extérieures.
- La reconnaissance auprès des résidants de la RCC est faible comparativement à la notoriété dont jouissent les produits vedettes. En moyenne, environ 50 % des résidants reconnaissent la responsabilité de la CCN relativement aux services qu'elle offre, ce qui explique bien souvent des questionnements quant à la raison d'être de l'organisation.
- On évalue à 20 % la couverture médiatique comportant une critique de la CCN. En outre, les résidants ont des attentes élevées envers la CCN en ce qui a trait aux consultations publiques visant la planification de l'utilisation des espaces gérés par la Commission (Décima, 2002). De plus, l'obligation de devoir tenir des rencontres du conseil d'administration à huis clos continue à susciter des critiques, malgré le fait que cette façon de faire soit conforme aux exigences du Conseil du Trésor et non une décision unilatérale de l'organisation.
- À l'exception de manifestations d'envergure (fête du Canada, Bal de Neige), l'offre de la CCN pourrait gagner à être mieux connue à l'extérieur de la région.

- Les ressources humaines et financières sont limitées pour accomplir pleinement le mandat confié à l'organisation (notamment le volet national).
- Certaines politiques sur la production de recettes visant à compenser l'insuffisance des fonds publics font l'objet d'une révision (commandites).
- Faute de ressources, il y a peu de planification de la programmation à long terme qui se doit de prévoir le développement de produits reflétant les nouvelles tendances.
- En raison de contraintes financières, peu d'investissements sont réalisés pour renouveler les produits vedettes.
- Des progrès doivent être réalisés en matière de perception, de transparence, « d'imputabilité » et de consultation du public. Cinquante-sept pour cent [57 %] des personnes interrogées lors d'un sondage récent souhaitent un plus haut degré de consultation publique dans les dossiers de planification et de développement.⁷²
- Un effritement semble se produire dans la reconnaissance des activités et services offerts par la CCN, en partie en raison d'une présence plus imposante des municipalités sur le plan régional. De plus, malgré une présence quotidienne dans la vie des résidants, une amélioration de la compréhension du mandat de la CCN est nécessaire (Trente-six pour cent [36 %] des résidants disent connaître le rôle et le mandat de la CCN.).

Saisir les occasions découlant d'un repositionnement

- Il faut repositionner l'image de la CCN, en mettant en œuvre les recommandations du rapport du Cercle Sussex (élaborer une approche stratégique ayant « pour but principal de faire connaître les activités, les projets, le mandat, la vision et les avantages de la CCN aux résidants (*sic*) de la RCC »⁷³, et se prévaloir plus activement de sa participation aux programmes et aux activités qui sont organisés à travers la RCC⁷⁴). Ce virage doit se faire tant par une amélioration de la diffusion de l'information que par une plus grande implication des partenaires et des citoyens au processus de décision.
- La CCN voit sa performance reconnue de façon très favorable, année après année, par le Bureau du vérificateur général.
- Nous devons renforcer nos relations avec les institutions fédérales, provinciales et municipales, afin qu'elles intègrent une perspective capitale dans leurs plans d'affaires.
- La CCN doit appuyer par des actions concrètes la priorité du ministère du Patrimoine canadien, en insistant fortement sur la création de liens entre les Canadiens, notamment en promouvant les valeurs, la culture et le patrimoine du Canada, qui sont sources de fierté.
- Nous devons repositionner, de concert avec les municipalités et les organismes touristiques, l'image de la RCC pour la rendre attrayante, moderne et représentative de la société canadienne. Les fusions municipales offrent l'occasion de forger une identité et une image cohérentes de la capitale, à l'heure où nous redéfinissons nos relations avec les partenaires municipaux (aménagement, participation de la collectivité, consultations publiques, etc.).

- Nous devons envisager la possibilité d'accroître la visibilité auprès des médias nationaux, que ce soit à partir de nos activités de relations avec les médias ou de nos initiatives de télédiffusion.
- Il faut exploiter les synergies et les économies dérivées de partenariats publics et privés.
- Il faut tirer profit de la demande latente des Canadiens qui est liée à leur désir d'exprimer leur fierté nationale.
- Il faut mieux profiter des clients éventuels et des visiteurs de passage pour renforcer le volet « capitale », que ce soit auprès des visiteurs de parents et d'amis (39,1 % des visiteurs)⁷⁵, des visiteurs d'agrément ou des jeunes.
- Nous devons continuer à miser sur Internet pour les activités de relations médias, de télédiffusion et de consultation publique afin de joindre un plus grand nombre de Canadiens, de mieux promouvoir nos activités et d'améliorer le processus de décision.
- Il faut mieux exploiter la popularité des événements spéciaux et des activités de plein air/gestion environnementale pour améliorer l'image et la réputation de l'organisation.

Tenir compte des menaces

- Les voyageurs sont de plus en plus diversifiés et exigeants, ce qui complexifie les stratégies de segmentation et de communication, ainsi que l'analyse du comportement du consommateur.
- Les mises à pied massives dans le secteur de la haute technologie remettent en cause la réputation de « technopole » de la RCC.
- La commandite d'activités est une source de financement incertaine, qui risque de fluctuer selon la conjoncture économique. De plus, la visibilité qui est assurée aux commanditaires en échange de leur financement ne peut se faire qu'au prix de concessions de la CCN, comme la commercialisation des activités et la visibilité du commanditaire qui diluent la visibilité de l'organisation.
- Certaines controverses impliquant des agences et ministères fédéraux ont entaché l'image de l'ensemble du gouvernement fédéral.

ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Scène régionale

Nous voulons rejoindre les résidants et les groupes d'influence afin d'accroître leur fierté envers la région, les amener à profiter des activités et des services offerts par la Commission et à mieux reconnaître et appuyer le rôle assumé par l'organisation. Dans ce contexte, notre « concurrence » dans l'obtention de l'attention voulue et de la reconnaissance des réalisations vient des organismes qui offrent des services similaires et complémentaires à la CCN. À cet effet, les municipalités d'Ottawa et de Gatineau peuvent être considérées non pas comme une forme directe de concurrence, mais une source « d'interférence » dans les communications entre la CCN et les citoyens de la région, ce qui crée une certaine confusion quant à qui fait quoi, tant pour les municipalités que pour la CCN..

Nous pouvons également considérer d'autres offres de divertissement et d'activités de plein air/gestion environnementale comme une concurrence en ce qui a trait à la participation à nos activités. Toutefois, puisque nous visons également à vendre de façon globale une expérience capitale, il serait plus sage de les considérer comme des activités complémentaires, qui s'ajoutent à cette expérience capitale et l'enrichisse.

Scène nationale

Nous voulons mieux repositionner la capitale comme un lieu de fierté qui contribue à l'unité du pays. Puisqu'une partie de cette stratégie repose sur l'incitation des Canadiens à visiter leur capitale, c'est donc dire que, sans que nous visions des objectifs à caractère touristique dans une perspective économique, nous pouvons considérer les destinations tentant d'accueillir les visiteurs canadiens comme une forme de concurrence.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Optique communication et « client »

- Il faudra adopter une perspective de communication qui soit axée sur la prise en considération du point de vue des canadiens, de l'impact et de la perception publique lors de toute décision de l'organisation. Une plus grande accessibilité et une plus grande facilité d'implication au processus de décision sera essentielle au succès de ce plan.

Communications internes/appui

- Le *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* doit être pleinement entériné et communiqué aux employés de tous les niveaux hiérarchiques, pour que les actions soient mieux concertées et qu'il existe une réelle synergie entre les moyens déployés.

Ressources

- Notre capacité à concrétiser le *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* sur un horizon de cinq ans dépend de la disponibilité des ressources futures, y compris du soutien financier accordé par les commanditaires et les partenaires. Un recalibrage des dépenses en matière de promotion et de communication doit être fait en fonction d'une perspective globale à l'échelle de la Commission.

Partenariat

- Le succès du *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* dépend grandement de l'appui et de l'engagement des partenaires (gouvernementaux, privés et associatifs), ainsi que de l'aptitude et de la volonté de la CCN à les susciter.

AVANTAGES CONCURRENTIELS

Nous devons, dans un premier temps, miser sur le caractère unique de la CCN et sa contribution à la qualité de vie des résidents de la RCC. L'expertise, le savoir-faire et le rôle de chef de file qu'assume la CCN dans le développement à long terme de la capitale devront être mieux exploités.

Sur le plan national, nous devons exploiter la dimension de la capitale représentative des valeurs nationales, tant sur le plan de l'environnement que sur le plan culturel. Nous devons mieux communiquer le renouveau physique de la capitale en expliquant la portée nationale des projets relatifs au cœur de la capitale.

En définitive, le plan reposera sur deux avantages concurrentiels pragmatiques :

La Commission de la capitale nationale, par son savoir-faire, ses actifs et son mandat, est la seule organisation habilitée à bâtir une capitale, source de fierté des Canadiens qui procure aussi une qualité de vie exceptionnelle à ses résidents.

Nous sommes la capitale du pays et nous jouissons d'un produit d'une qualité exceptionnelle qui comprend des symboles et des célébrations d'envergure nationale en plus de refléter les valeurs et aspirations des Canadiens.

SEGMENTATION DU MARCHÉ

Méthode de segmentation

Nous avons appliqué une segmentation de type « comportementale » pour diviser l'ensemble du marché et établir les priorités d'action. Selon cette méthode, les groupes cibles sont regroupés en fonction de l'attitude qu'ils ont envers la capitale, des attributs, des avantages ou de l'expérience recherchés.

Cette segmentation nous permettra de mieux préciser les cibles pour chaque initiative et d'adapter les messages et l'offre particulière qui sont destinés aux personnes visées.

Bien que la CCN ait un mandat national et que son marché visé soit constitué par l'ensemble des Canadiens, la priorité des actions de ce plan portera à court terme sur les résidents de la région de la capitale. Soixante-dix pour cent (70 %) des efforts et des ressources seront consacrés aux initiatives ciblant le groupe un (à l'intérieur de la RCC), tout au moins au cours des trois prochaines années. Ces actions viseront avant tout à accroître les échanges et les relations avec ces groupes, dans une perspective de communication bi-directionnelle, plutôt qu'une simple promotion de la Commission. Une révision des stratégies et une répartition des efforts plus équilibrée seront envisagées pour les années quatre et cinq, selon les résultats obtenus d'ici là.

Groupe 1 (à l'intérieur de la RCC)

70 % des efforts et des ressources

- Résidents de la région, particulièrement les citoyens faisant partie des « 60% » qui disent ne pas être familiers avec le rôle de la CCN (zones cibles connues);
- Élus présents dans la capitale, que ce soit au niveaux fédéral, provincial ou municipal (dans une perspective d'information et de consultation, tout en maintenant la relation d'autonomie prescrite par la loi);
- Décideurs et groupes d'intérêt : gens d'influence, représentants d'entreprises et de la collectivité d'affaire, dirigeants d'associations et représentants des groupes concernés par les activités et les décisions de la CCN;
- Chefs et sous-ministres d'organismes fédéraux associés à la CCN pour des projets conjoints;
- Médias locaux, que l'on se doit d'impliquer encore plus, à diverses activités de la Commission afin de mieux informer les résidents de la RCC.

Groupe 2 (à l'extérieur de la RCC)

30 % des efforts et des ressources

L'ensemble des citoyens canadiens, mais plus particulièrement :

- Les néo-Canadiens;
- Les Canadiens favorables à la capitale qui ne prévoient pas s'y rendre à court terme, y compris les communautés de minorité linguistique;
- Les visiteurs d'agrément;
- Les visiteurs de passage;
- La clientèle jeunesse.

Pour illustrer l'application de ces principes, nous pouvons brièvement décrire l'impact sur le groupe-cible des résidants. Ce groupe a une attitude généralement positive par rapport à la qualité de vie dans la RCC ainsi qu'une attitude généralement positive ou neutre par rapport à la CCN. Il cherche à améliorer continuellement sa qualité de vie et à participer à l'édification de la capitale, qu'il a choisi pour foyer. La CCN propose d'interagir avec lui en amplifiant sa participation au processus de décision et de mieux l'informer de la planification et de l'utilisation des espaces verts. En conséquence, ces initiatives permettront de rehausser la notoriété de l'organisation et la compréhension de son rôle, d'accroître leur participation au processus de décision, tout en faisant des résidants des ambassadeurs de la capitale auprès de visiteurs actuels et potentiels. Une description de certains de ces groupes-cibles est présentée en annexe.

DESCRIPTION DE L'OFFRE DE LA CCN... CE QUE NOUS COMPTONS COMMUNIQUER

Le *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* met l'accent sur la mise en marché de la marque corporative et des produits qui la composent de même que sur l'accroissement des relations avec nos clientèles-cibles sur la scène régionale (70 % des efforts) et, dans une moindre mesure, sur « l'expérience capitale » auprès des marchés extérieurs (30 % des efforts) :

1. - La marque institutionnelle

Puisque le but premier de ce plan est d'accroître les relations avec nos partenaires et les citoyens de la région, puis d'améliorer l'image de l'organisation, sa notoriété et la compréhension de son rôle, nous devons mener certaines actions particulières sur la scène régionale, en plus de mieux positionner la marque institutionnelle dans la promotion de marques produits (Bal de Neige, parc de la Gatineau, etc.). La marque CCN sera définie par des activités de publicité institutionnelles et par les produits auxquels elle sera associée. C'est donc dire que les valeurs de respect, de bien-être et d'engagement propre à l'organisation seront diffusées de façon intrinsèque par les produits auxquels la « marque CCN » sera associée. Nous estimons que, par une identification plus forte de l'organisation, une « décharge émotive » émanant des produits tels que la capitale verte, la vision de la capitale et le volet culturel, aideront à définir une image plus juste de l'organisation. De plus, une meilleure intégration des marques produits et leur rationalisation, qui sera définie dans le cadre de la nouvelle image institutionnelle, viendront également contribuer à l'amélioration de la notoriété de la CCN. L'objectif visé sera non seulement d'accroître le niveau de notoriété et de compréhension face à l'organisation, mais également le degré d'appui et d'assentiment face à la CCN, découlant d'une plus grande implication de la population au processus de décision. Il est primordial que ces actions soient plus que des tactiques de gestion d'image, mais qu'elles reposent sur une volonté réelle et sincère de mieux considérer le point de vue de la population et d'impliquer les Canadiens dans le processus de décision. En somme, ceci représente une application des principes de marketing social, visant un changement de comportement envers la CCN.

Une marque est un nom, un symbole ou une illustration qui permet d'identifier clairement l'ensemble des produits et services que l'organisation offre à la population. Il est recommandé de modifier de façon majeure l'identité de la marque CCN, en optant dorénavant pour l'utilisation d'un sigle (acronyme seulement) et d'une image graphique renouvelée (Voir l'annexe L pour des renseignements détaillés sur cette nouvelle présentation.). Cette nouvelle image sera intégrée et diffusée graduellement au cours des prochaines années, conformément au cycle de remplacement de nos structures d'affichage et de signalisation, de façon à rendre le coût de remplacement presque nul pour l'organisation.

1.1 - L'image institutionnelle de la CCN

Contexte

Au cœur du mandat de la CCN se situe la volonté « d'aménager une capitale reflétant le Canada au fur et à mesure de son évolution vers un grand État moderne »⁷⁶. Dans la poursuite de cet objectif, la CCN a, au fil des années, acquis plus de 465 km² de terrains dans une région qui s'étend sur plus de 4 715 km², de part et d'autre de la rivière des Outaouais, en Ontario et au Québec⁷⁷. En outre, la CCN est le propriétaire foncier individuel le plus important de la RCC⁷⁸.

À l'échelle municipale, la CCN fonctionne maintenant avec deux principaux partenaires municipaux à la suite des fusions municipales.

Image actuelle

Le rapport *Vers des relations meilleures*⁷⁹ rédigé par le Cercle Sussex en 2000 présente, d'une part, les résultats de l'examen des interactions entre la CCN et les municipalités de la région, les autres organismes fédéraux, le public et les groupes qui représentent ses intérêts, et, d'autre part, les mesures susceptibles d'améliorer ces relations.

Selon ce document, la CCN jouit, en général, d'une image très positive, attribuable en grande partie à ses activités dites « vertes ». La firme Décima, qui a réalisé le sondage auprès des résidents de la région, affirme qu'une telle cote d'estime est rarement attribuée à un organisme gouvernemental. Toutefois, le rapport fait également état des inquiétudes et des critiques exprimées par les résidents. Il soutient que, si rien n'est fait pour remédier aux lacunes, les critiques actuelles, exprimées par une minorité de résidents, pourraient s'amplifier dans un proche avenir⁸⁰. L'image favorable dont bénéficie la CCN risquerait alors de se détériorer.

Le rapport recommande de renforcer et d'améliorer la CCN à partir de 11 recommandations principales. Pour renforcer spécifiquement les efforts de communications et de marketing, il préconise : « que la CCN développe une approche stratégique [qui] ait pour but principal de faire connaître les activités, les projets, le mandat, la vision et les avantages de la CCN aux résidents de la RCC »⁸¹. De plus, il affirme que la CCN devrait, par conséquent, « se prévaloir plus activement de sa participation aux programmes et aux activités qui sont organisés à travers la RCC »⁸². Ce plan repose spécifiquement sur ces principes et il constitue la réalisation de ces recommandations. Parmi les autres recommandations principales, citons la création d'un comité, au sein duquel les maires des municipalités d'Ottawa et de Gatineau participent aux décisions portant sur les questions d'aménagement et suggèrent des moyens d'accroître la participation publique, ainsi que la mise au point d'un nouveau site Web institutionnel. Ces recommandations ont été mise en application afin de rendre la CCN plus accessible et mieux connue. (Voir l'annexe V pour lire l'ensemble des recommandations du Cercle Sussex.)

De plus, soulignons que les médias régionaux projettent parfois une image négative de la CCN, ce qui porte atteinte à la réputation de l'organisation et mine sa capacité à réaliser son mandat efficacement. Non seulement doit-on analyser ces sources de critique pour améliorer l'image diffusée mais surtout pour cerner ces sources de controverse et s'y attaquer.

Repositionnement de l'image

Il est important de consolider le positionnement favorable des perceptions des résidants de la RCC et de l'améliorer afin de poursuivre la progression réalisée en 2001-2002, notamment :

- en poursuivant le virage amorcé, reposant sur des valeurs de transparence, de respect, de bien-être et d'engagement;
- en accentuant les moyens de mieux informer et d'impliquer les Canadiens à la gestion de l'organisation;
- en augmentant nos initiatives de promotion et d'information concernant les activités de plein air/gestion environnementale de la CCN;
- en augmentant la visibilité de la CCN dans les programmes et les activités culturelles organisés dans la RCC;
- en accroissant la visibilité de la CCN à l'échelle régionale et en faisant preuve d'une plus grande « pro-activité » dans la promotion et la communication des dossiers, plutôt que d'être trop souvent en mode réactif;
- en actualisant l'identification visuelle de la CCN de façon à véhiculer une image renouvelée, ainsi que le symbolisme de la région, le dynamisme, l'énergie et l'engagement envers l'excellence de la CCN⁸³; et
- en concevant une image de marque, de sorte à créer une famille de produits unis par l'image et identifiables à la CCN.

Par ailleurs, cette nouvelle image reposera sur la mise en place d'une stratégie de consultation sur les questions visant les intérêts des citoyens, notamment en matière de planification urbaine et d'aménagement de la capitale. Il faudra également établir des relations plus « proactives » avec les principaux médias de la région, les groupes d'intérêt et les décideurs, en plus d'accroître notre efficacité dans la promotion des événements et des services.

Positionnement

La CCN est l'organisme fédéral responsable d'édifier une capitale faisant la fierté de tous les Canadiens, tout en offrant une qualité de vie exceptionnelle aux résidants et aux touristes de passage.

Les slogans envisagés à ce stade sont :

La CCN, notre mission, notre passion, votre capitale
« NCC – Your Capital, our mission, our passion »

ou

La CCN, fière de contribuer à votre qualité de vie
« NCC – Proud to contribute to your quality of life »

Le traitement et l'application de ces énoncés seront précisés dans le cadre du développement des normes d'application de la nouvelle image de marque.

Dans l'ensemble, l'image qui sera véhiculée pour l'organisation sera le substrat des produits et des événements auxquels la marque institutionnelle sera intimement associée, soit une image se résumant aux éléments suivants : représentativité (du pays et ses valeurs), intégrité, savoir-faire, qualité et vision.

La marque institutionnelle étant toujours accompagnée du mot-symbole Canada, il va de soit que nous profiterons également des caractéristiques prestigieuses de la marque nationale.

1.2 – La nouvelle marque distinctive de la CCN (« Branding CCN »)

La marque est essentiellement une promesse, faite par l'organisation, d'offrir une série de bénéfices, de caractéristiques et de services constants dans l'ensemble des programmes et des produits proposés. Le sigle CCN sera porteur de cinq niveaux de message :

1. Valeurs

Les valeurs définies par le personnel devront être véhiculées dans la mesure du possible par tous les produits et services que nous proposons. En pratique ces valeurs seront présentes dans la conception, la production ou l'expérience de nos services.

Valeurs clés	Exemple d'application
Respect	L'éthique professionnelle, l'intégrité et la confiance sont présents dans les services et les activités offerts à la population par la CCN.
Bien-être	L'autonomie et la compétence du personnel favorisent son pouvoir d'intervention lors de situations exceptionnelles dans ses interactions avec le public.
Engagement	La créativité et l'excellence sont des principes de base dans toute activité réalisée par la CCN à titre de bâtisseur de la capitale. Le degré d'implication et d'engagement du personnel est un trait distinctif de l'organisation, qui se reflète dans l'ensemble des initiatives de la CCN.
Transparence	****À ces valeurs retenues par un groupe de travail de la CCN, doit s'ajouter la valeur de « TRANSPARENCE » qui devra être véhiculée par toute initiative, et appliquée de façon sincère à l'intérieur de l'organisation; cet aspect étant au cœur même des nouvelles orientations préconisées par ce plan.****

2. Attributs et bénéfices

La **représentativité**, l'**intégrité**, le **savoir-faire**, la **qualité** et la **vision** seront les attributs de tous les produits et services associés à la CCN. Ceci se traduit pour l'utilisateur par des bénéfices tels qu'une

meilleure connaissance du Canada et de l'identité canadienne, des bienfaits de l'application du savoir-faire canadien, une assurance de programmes et de services de premier ordre, et enfin par la présence de mesures et d'interventions axées sur des retombées et des avantages à long terme. Des études récentes ont démontré à quel point le public associe la CCN à une assurance de la qualité des programmes offerts, ce qui devra être perpétué.

3. Culture

La marque CCN devra être à l'image de la culture d'entreprise qui résulte de l'application des recommandations du « Cercle Sussex »; soit celle d'une organisation « obsédée » par la perspective-client et la prise en compte de l'intérêt général. La culture de l'organisation reflétée dans l'ensemble de ses programmes et services devrait se résumer à : innovation, consultation, optique « client », efficacité et « excellence ». À cet effet il est recommandé que la Commission vise à se hisser dans le prestigieux palmarès des 100 meilleurs employeurs au pays, d'ici cinq ans.

4. Personnalité

De façon à contrer les problèmes de perception auxquels fait face la CCN, nous devons nous assurer de véhiculer une personnalité qui ne soit pas surfaite, mais qui constitue plutôt le reflet de l'attitude qui influence réellement les décisions et les orientations de l'organisation, en quelque sorte de la personnalité collective de ses dirigeants et de l'ensemble du personnel.

Une personnalité plus humaine, axée sur l'ouverture, l'écoute et l'empathie, sera cruciale, si l'on veut réellement améliorer la perception de l'organisation.

Une plus grande utilisation des têtes d'affiche plutôt que d'une image institutionnelle froide et officielle sera salutaire. Cela se traduira par une présence publique et une accessibilité accrue de certains membres du conseil d'administration, de membres prestigieux des comités consultatifs et de dirigeants de l'organisation, en appui au président. Ce faisant, on présentera une image plus « humaine » de la CCN et un reflet plus fidèle de ce qu'elle est, à mi-chemin entre la gestion publique et les mécanismes de gestion du secteur privé.

5. Utilisateurs

La marque CCN devra également bien refléter l'identité et les attentes des clientèles-cibles, afin qu'elles s'identifient à l'organisation et ressentent un sentiment d'appartenance.

La définition de ces cibles est présentée dans ce document.

1.3 - Les principaux produits constituants

L'ensemble des produits offerts par la CCN ont été regroupés en quatre lignes de produits de façon à indiquer l'ordre de priorité qui sera accordé à chacune et à la synergie/promotion croisée qui sera faite à l'intérieur de chaque groupe.

Les principales lignes de produits qui sont associées à la marque CCN sont :

1. **La vision de la capitale et les activités de planification et d'aménagement de celle-ci** : Les plans d'aménagement de la capitale sont des produits en soi que l'on se doit de promouvoir, puisqu'ils constituent une des pierres angulaires du mandat de la Commission. Il faut ici démontrer le rôle de la capitale et le fait qu'elle reflète l'identité nationale. Il faudra positionner le **rôle de chef de file de la capitale** et le fait qu'elle soit un **modèle d'excellence dans la mise en œuvre du savoir-faire canadien** dans tous les domaines; des aspects qui ont été peu ou pas exploités dans le passé.

En plus de diffuser ce rôle de chef de file, **les priorités des cinq prochaines années seront le cœur de la capitale (LeBreton, îles Victoria et Chaudières, secteur Sparks, parachèvement du boulevard de la Confédération), le Plan directeur des terrains urbains, l'accès au parc de la Gatineau et la révision du plan directeur de celui-ci. À cela s'ajoute le rôle de coordination, de préservation et de contrôle de certaines normes d'aménagement sous la responsabilité de la CCN.**

2. **Les produits « plein air et gestion de l'environnement »**

La CCN est reconnue pour le rôle qu'elle a joué dans la protection d'espaces verts tant en milieu urbain qu'en périphérie du cœur de la capitale. On se doit toutefois de mieux diffuser les programmes de conservation et de gestion de l'environnement de même que l'ensemble du portefeuille « d'actifs verts » et d'activités de plein air; notamment le parc de la Gatineau, les sentiers de la capitale, la Ceinture de verdure, Coloris automnal, la patinoire du canal Rideau, les parcs en milieu urbain, les vélos-dimanches, la gestion de sites contaminés, le programme de protection de l'environnement et l'aménagement paysager de la capitale. Cette ligne de produits permettra de montrer à quel point la capitale reflète les valeurs environnementales partagées par les Canadiens.

3. En priorité, **les événements spéciaux et les produits « culturels » de la CCN** que l'on retrouve dans le secteur « **promotion et animation de la RCC** », qui comprend un éventail de produits devant être considérés comme un reflet de l'identité nationale et des valeurs canadiennes en plus d'être une forme puissante de communication et de marketing pour la capitale. Parmi eux, mentionnons le Bal de neige, Les lumières de Noël au Canada, le Pavillon Canada-Monde et, dans un degré moindre, les festivals et les musées nationaux que nous appuyons.
4. **Le patriotisme évoqué par les institutions et les événements symboliques nationaux**, dont la fête du Canada, le boulevard de la Confédération, le spectacle son et lumière, les programmes d'interprétation sur la colline du Parlement, les résidences officielles, le domaine MacKenzie-King et les activités de commémoration statiques (monuments). Dans une moindre mesure, nous devons profiter des activités de commémoration vivante auxquelles nous participons (jour du

Souvenir, défilés nationaux, relève de la garde, etc.), en plus des institutions politiques présentes dans la capitale qui sont au cœur du mandat de la CCN.

Tout produit ou événement sera présenté dans une perspective nationale, ce qui accroîtra du même coup sa raison d'être au niveau régional. Par exemple, nous devons souligner l'application de techniques de pointe en gestion de l'environnement dans le dossier de l'assainissement des plaines LeBreton, faisant de ce projet un modèle à suivre dans le contexte d'une « collectivité moderne ». Les vélos-dimanches et Coloris automnal devraient être exploités comme des moyens de mieux faire connaître les programmes de gestion environnementale de la CCN et du gouvernement canadien, plutôt que simplement comme des activités récréatives. En somme, il faut maximiser la richesse du contenu et l'impact des programmes tout en soulignant leur pertinence nationale.

2. – La marque « capitale »

Nous aborderons ici « l'expérience capitale » dans son ensemble, à laquelle 30 % des efforts de marketing et de communication seront consacrés, avec une priorité donnée aux activités de la CCN et de ses partenaires fédéraux.

Positionnement

D'entrée de jeu, le positionnement portera sur le statut de la capitale à titre de symbole de notre nation. Cette raison d'être sera appuyée sur des éléments qui viennent démontrer à quel point la capitale se veut un reflet des valeurs et de l'identité canadiennes.

Dans les initiatives de communication destinées au reste du Canada, nous aurons, dans la plupart des cas, à promouvoir le produit « expérience capitale » dans son ensemble, afin d'avoir une offre détenant une masse critique suffisante pour susciter l'intérêt des visiteurs potentiels, et afin de présenter un portrait qui reflète véritablement l'image de la région. Ce faisant, nous incluons des activités qui vont au-delà des responsabilités de la CCN, afin de projeter une image plus juste de l'ensemble de l'expérience en question, mais en accordant la priorité aux produits de la CCN ou du gouvernement du Canada.

De plus, la dimension chef de file dans l'application des techniques de pointe et de la mise en valeur du savoir-faire canadien, qui se veut une fonction intrinsèque d'une capitale, se devra également d'être au centre du nouveau positionnement de la capitale du pays dans son ensemble. Ceci sera réalisé par la démonstration de l'application de techniques de pointe dans divers secteurs et par l'application des orientations préconisées par divers Ministères du gouvernement fédéral.

Le slogan principal proposé est : **La capitale : symbole de notre nation**

Canada's Capital: the soul of a nation

Image de la région de la capitale du Canada

Le *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures* propose des initiatives qui permettront à la CCN de repositionner l'image de la région de la capitale du Canada sur le marché national et de donner à celle-ci ainsi la chance de se distinguer comme source de fierté, lieu de rassemblement et chef de file pour tous les Canadiens. Cette image doit refléter la personnalité, les attributs particuliers et le caractère unique de la région de la capitale du Canada, tout en excluant les stéréotypes traditionnels.

Selon une étude réalisée par CGP International⁸⁴, Ottawa vit, en quelque sorte, une crise d'identité. Il a été constaté que les initiatives d'Ottawa en matière de promotion, de publicité et de développement de la notoriété sont insuffisantes.

Les participants au groupe de réflexion sont d'avis qu'Ottawa doit définir son image, identifier ses marchés cibles, décider de stratégies promotionnelles et cerner comment elle se distingue de ses concurrents. De plus, l'ensemble des répondants affirme que l'accroissement de la notoriété et de la visibilité d'Ottawa est le plus grand défi sous-jacent au déploiement d'une stratégie de promotion garante de succès qui présente Ottawa comme centre de haute technologie et destination touristique. Un second défi consiste à enrayer la réputation d'Ottawa en tant que « petite ville gouvernementale endormie ». D'autres défis visent la froideur du climat et la concurrence exercée par les autres villes canadiennes. Cette responsabilité ne relève pas de

la CCN de façon isolée, mais principalement des deux administrations touristiques régionales. Le rôle de la CCN sera de faire en sorte que l'on ne vende pas seulement Ottawa ou Gatineau à titre de villes, mais aussi le statut de capitale.

Image actuelle

Les symboles, les événements, les monuments et les institutions de la capitale nationale véhiculent un éventail d'images de la capitale et du Canada aux Canadiens. Or, quels symboles la capitale nationale évoque-t-elle dans l'esprit collectif?

Aux yeux des Canadiens, la capitale nationale est, a priori, le siège du gouvernement fédéral et de ses administrations. Ce symbole est renforcé par les médias, qui emploient fréquemment le terme « Ottawa » pour désigner le gouvernement fédéral. Or, ceux-ci sensibilisent plus rarement les Canadiens à d'autres images tout aussi représentatives de la capitale.

CGP International s'est intéressé à l'importance du statut de capitale nationale d'Ottawa pour le secteur touristique. Les répondants le perçoivent comme un atout majeur, puisqu'il contribue à attirer les visiteurs à Ottawa, notamment les personnes intéressées à l'histoire du gouvernement et aux attraits culturels. De plus, le gouvernement voit à garder la ville propre et attrayante.

Selon des spécialistes issus du secteur touristique, les attributs qui procurent à Ottawa un avantage concurrentiel sont au nombre de quatre : son statut de capitale nationale et de siège des institutions fédérales (y compris le Parlement), ses attraits historiques, ses aspects culturels (notamment son cachet européen) et sa qualité de vie (dont les loisirs, les divers événements, les activités de divertissement, la propreté et la beauté naturelle de son site)⁸⁵. Des spécialistes issus des secteurs de la haute technologie et des services choisissent, pour leur part, la haute technologie, la compétence de la main-d'œuvre, l'aspect petite ville/grande ville et la qualité de vie comme traits distinctifs d'Ottawa⁸⁶. Pour sa part, la CCN positionne la RCC comme « capitale verte » et « haut lieu de la culture et de l'identité nationale ».

Mentionnons qu'une étude réalisée en 1989 retient les arts et la culture, l'environnement et la nature ainsi que les symboles et les traditions comme les trois dimensions de l'image de marque de la capitale nationale⁸⁷.

Repositionnement de l'image

La conception d'une stratégie d'élaboration de l'image de marque peut aider à forger ou à améliorer l'image de la capitale, à laquelle peuvent s'identifier et s'associer tous les Canadiens.

Plusieurs organismes intervenant dans la dynamique touristique de la région, dont la Commission canadienne du tourisme, Tourisme Ontario, Tourisme Québec, l'Administration du tourisme et des congrès d'Ottawa et Tourisme Outaouais, proposent des orientations en matière de marchés cibles, de produits prioritaires et d'orientations marketing.

Les organisations touristiques et municipales travaillent de manière plus ou moins concertée sur le façonnement d'images régionales à véhiculer sur les plans local et national, dans le but d'améliorer le marketing de l'offre touristique ou d'attirer des entreprises pour qu'elles y élisent domicile. Les thèmes mis de l'avant comprennent les suivants : « culture / nature » (Tourisme Outaouais), « capitale de la technologie de pointe du Canada » (Société d'expansion économique d'Ottawa), et « Techniquement belle » (municipalité

d'Ottawa). Ce dernier slogan a été massivement désapprouvé et a perdu un certain attrait suite à la suite des nombreuses mises à pied dans le secteur de la haute technologie.

La concertation des intervenants est de rigueur afin de façonner et de véhiculer un énoncé de positionnement cohérent, fidèle à l'image de la capitale nationale et auquel les résidants et l'ensemble des Canadiens peuvent s'identifier.

L'image moderne de la capitale du Canada doit refléter et transmettre ses traits distinctifs. On peut repositionner l'image comme lieu destiné aux Canadiens, et non seulement un centre politique et administratif.

Cette image comporte trois volets qui prennent les lignes de produits 2, 3 et 4 mentionnées pour le marché local) :

- Centre culturel (événements spéciaux et produits culturels)
- Capitale verte (produits axés sur le plein air et la gestion de l'environnement)
- Reflet de l'identité canadienne (patriotisme : institutions et événements nationaux et, quand elles sont pertinentes, des initiatives de planification et de développement de portée nationale).

Le poids accordé à l'une ou l'autre de ces lignes de produit sera déterminé par les ressources disponibles pour chacun des programmes afin de réaliser des initiatives de communication à l'extérieur de la région. Force est de reconnaître que les événements à caractère culturel et les institutions politiques continueront à profiter d'une diffusion plus importante.

Par ailleurs, puisque 85 % des Canadiens estiment que la capitale devrait être un endroit neutre appartenant à tous les Canadiens⁸⁸, il semble tout à fait à propos d'intégrer le terme « Canada » dans toute désignation de la capitale nationale. À cet effet, il est recommandé de remplacer l'expression traditionnelle « Région de la capitale nationale » par « **Région de la capitale du Canada, Ottawa-Gatineau** » (« *Canada's Capital Region, Ottawa-Gatineau* »), dans tout le matériel de communication et de promotion de la CCN. Cette expression a un effet rassembleur à la fois pour les résidants de la région de la capitale du Canada et pour l'ensemble du Canada.

Le rôle principal de la CCN sera alors de lancer certaines initiatives favorisant un rendement élevé des investissements et d'influencer et appuyer les partenaires touristiques afin que l'on ne vende pas seulement Ottawa ou Gatineau comme villes prises individuellement, mais comme des composantes de la région de la capitale du Canada. Aucune initiative lancée à l'extérieur de la région et visant à inviter les gens à se rendre dans la RCC ne sera réalisée sans des partenariats.

La priorité des produits diffusés à l'extérieur de la région découlera des ressources disponibles pour chacune des lignes de produit. Dans le contexte actuel, il faut prévoir une prépondérance des activités à caractère culturel (Bal de Neige, Fête du Canada...) qui profitent de budgets plus importants pour ce type d'initiative.

En terminant, citons certains extraits d'un discours prononcé par John Manley qui confirme cette vision de la CCN :

*[...] cette ville s'est transformée en une capitale moderne et vivante qui rassemble le Canada et en est le porte-parole.
[...] Une capitale doit traduire les atouts, les réalisations et les ambitions de son pays. Elle doit constituer à la fois la représentation et la protection de tous les citoyens et s'enraciner comme centre d'excellence capable d'enseigner, de diriger et d'inspirer dans tous les domaines d'activité du pays, qu'il s'agisse de gouvernance, de sciences, d'art, d'entrepreneuriat, de services communautaires, et le reste.*

John Manley,
CNA, 23 mai 2002

OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE MARKETING

De façon à rallier les effectifs et à permettre à l'ensemble du personnel de comprendre les priorités et les nouvelles orientations proposées, nous nous devons de limiter le nombre d'objectifs généraux, afin qu'ils soient source de motivation tout en étant stimulants et réalistes.

Les objectifs s'articulent autour des deux grands axes de la stratégie, soit l'amélioration de la visibilité de l'organisation et de ses interactions avec les groupes cibles régionaux (70 % des efforts), puis l'accroissement de la notoriété de la région à travers le pays (30 % des ressources). Ces deux initiatives ne peuvent être dissociées en raison de l'effet de synergie qui existe entre ces deux priorités stratégiques.

Bien que la CCN n'ait pas de mandat « touristique » à proprement parler, il va de soi que la visite touristique de la capitale constitue un bon moyen de favoriser la connaissance et la compréhension de la capitale chez les Canadiens et de susciter la fierté à l'échelle pancanadienne. En outre, l'importance de mesurer le nombre de visites dans la capitale et l'impact des activités et manifestations se justifie en raison des investissements de la CCN dans la programmation et l'offre de ces services.

Voici les objectifs généraux du *Plan de marketing, de communications et de relations extérieures*, selon leur ordre de priorité.

1. Accroître la notoriété spontanée de la CCN de 70 % (identification de l'organisation responsable du mandat) pour le porter de 36 % à 60 % d'ici cinq ans, au sein de la RCC.
2. Accroître le degré d'appui envers la CCN de 20 % d'ici cinq ans auprès des résidents de la RCC, soit à un niveau de 76 % (par opposition à 63 % en 2002).
3. Accroître de 15 %, par rapport aux niveaux relevés en 2002, le taux de reconnaissance de la CCN à titre de maître d'œuvre de ses principales activités et de ses principaux services.
4. Contribuer au renforcement du sentiment de fierté envers la CCN et la capitale en général, par une augmentation moyenne de 15 % de la participation aux services, aux activités et aux manifestations proposés par la CCN, d'ici cinq ans (par opposition à une croissance démographique régionale annuelle de 2 % en moyenne).
5. Assurer que toute décision de la CCN comporte une perspective de communication stratégique et une approche axée sur les Canadiens et qu'elle favorise une synergie entre les divers programmes de la Commission.
6. Renforcer la coopération avec les partenaires publics, privés et associatifs, afin de contribuer à la croissance et au développement des programmes et des services.

7. Augmenter le degré de fierté des Canadiens envers la capitale, afin de maintenir un niveau minimal de 80 % pendant les cinq prochaines années.
8. Accroître le taux de pénétration nationale en matière de visites, de façon à ce qu'un minimum d'un Canadien sur deux ait visité la capitale au moins une fois au cours d'une période de dix ans, d'ici 2008.

Les objectifs 1 à 6 bénéficieront de la priorité au cours des trois prochaines années, alors que les objectifs 7 et 8 ne sont établis que dans une perspective purement à long terme.

Des objectifs de moyens et de résultats spécifiques viendront appuyer ces objectifs généraux. Ils seront présentés au sein des plans propres à chaque programme.

STRATÉGIES GLOBALES ET TACTIQUES

De façon à bien définir les priorités, nous présentons ici les trois stratégies globales qui guideront les initiatives de la Direction. Ces stratégies permettront de fixer le cadre d'intervention du personnel. Elles sont présentées de façon plus précise à l'intérieur des programmes de marketing (marketing mix) et de communications.

De plus, elles seront appuyées dans leur mise en œuvre par sept stratégies fonctionnelles : stratégies de commandite, de télédiffusion, de consultation publique, de relations avec les médias, de relations communautaires, de réforme de l'image de marque institutionnelle et de marchandisage. Ces stratégies fonctionnelles décriront la raison d'être, le cadre de fonctionnement et les approches de chacune de ces fonctions.

I. STRUCTURE/CONCERTATION – SYNERGIE COMMUNICATION-MARKETING

La mise en place systématique de mécanismes de recherche, de coordination, de synchronisation et de maximisation de la synergie entre chacun des secteurs de la Direction permettra un accroissement considérable de l'impact des initiatives entreprises.

Certains pourraient considérer ce type d'intervention comme un moyen de mise en œuvre et non comme une stratégie, mais il s'agit d'une réelle modification fondamentale du fonctionnement de la Direction et de l'optique de l'organisation.

La stratégie proposée comporte les volets suivants :

- Il faudra prendre en considération les données de recherche (réalisation d'études de façon régulière) et adopter une perspective de communication et de relations avec la collectivité, lors de la planification et du démarrage d'un projet ou lors de la prise de toute décision de la CCN touchant les projets majeurs. Autrement dit, il s'agira d'intégrer et de prévoir une dimension communications-marketing relativement à tout projet institutionnel, en se basant d'abord sur l'analyse de la situation de départ, sur l'établissement d'objectifs mesurables et sur la mise en place d'une approche concertée qui fasse appel à tous nos moyens de communication externe.
- Le secteur communication de la Direction continuera à coordonner le programme de « messages clés » de l'organisation en agissant comme interface principale avec les autres directions de concert avec le secteur marketing. Plus précisément, l'aspect contenu/affaires publiques sera suivi sur le plan institutionnel par le service des communications qui alimentera les autres secteurs de la Direction.
- On mettra en place une nouvelle répartition des dossiers et une gestion par projet où l'un des services de la Direction assumera la coordination des efforts de planification et de mise en œuvre de l'ensemble des fonctions de la Direction. Ces chargés de projet assumeront donc un rôle « d'intégrateur » des fonctions marketing-communication. (Voir l'annexe U-1 pour la liste de répartition des dossiers.)

- Tout programme ou toute initiative d'envergure engendrera la mise en place d'un groupe multidisciplinaire de la Direction, afin d'assurer l'utilisation de l'ensemble des outils à notre disposition et d'engendrer un maximum de concertation. Sauf lorsque nos clients internes n'auront besoin que d'un appui fonctionnel spécifique (communiqué de presse, consultation publique, etc.), le groupe désigné aura la responsabilité d'assurer l'apport de l'ensemble des secteurs de la Direction.
- Il faudra définir et élaborer les stratégies spécifiques à chaque activité de la Commission en vertu des nouvelles lignes de produits, dans le but de créer une synergie à l'intérieur de chacun des portefeuilles.
- Toute initiative de communication devrait être réalisée dans le but de contribuer à l'atteinte d'objectifs dans l'ensemble des secteurs de la Direction et de la ligne de produit dont l'activité fait partie, plutôt qu'à titre d'intervention isolée.
- Il faudra, pour tout projet important, mettre en place un plan de promotion/communication de façon systématique en vertu du modèle-type. (Voir l'annexe U-2). Ce plan devra être validé et préparé de concert avec le client et la direction concernée avant d'aborder l'élaboration de tout outil tactique. Cette planification viendra s'arrimer au processus de gestion de projet de la CCN; ce document constituant la contribution de la Direction « CMRE » au projet.
- Il faudra adopter et mettre en œuvre sept stratégies fonctionnelles bien définies pour l'ensemble des secteurs de la Direction. Ces stratégies viendront appuyer les grandes orientations du plan global.
- Les nouvelles procédures mises en place devront s'inspirer de la Politique de communication du gouvernement du Canada émise par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en 2002.

Ceci implique, entre autres, l'adhésion aux 10 principes de base de cette politique, soit :

- Fournir au public des renseignements sur nos politiques, programmes, services et initiatives qui sont opportuns, exacts, clairs, objectifs et complets.
- Communiquer en français et en anglais.
[– Et rejoindre les minorités linguistiques à travers le pays–]
- Veiller à ce que les institutions du gouvernement du Canada soient visibles et accessibles, et à ce qu'elles rendent compte au public qu'elles desservent.
- Employer diverses façons et divers moyens de communiquer, et de fournir l'information sur de nombreux supports de manière à répondre à divers besoins.
- Déterminer et prendre en compte systématiquement les besoins et les enjeux de communications lorsqu'il s'agit d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer les politiques, programmes, services et initiatives.
- Consulter le public, l'écouter et tenir compte de ses intérêts et préoccupations au moment d'établir des priorités, d'élaborer des politiques, et de planifier des programmes et des services.
- Assurer un service empressé, courtois et réceptif qui tient compte des besoins du public, répond à ses préoccupations et respecte les droits des particuliers.

- Encourager les gestionnaires et les employés de la fonction publique à discuter ouvertement avec le public des politiques, des programmes, des services et des initiatives qu'ils connaissent et dont ils ont la responsabilité.
- Garantir que les Canadiens puissent continuer d'avoir confiance en l'intégrité et en l'impartialité de la fonction publique du Canada.
- Veiller à ce que toutes les institutions du gouvernement du Canada travaillent en collaboration afin de communiquer avec le public avec cohérence et efficacité.

Extrait de la Politique de communication du gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2002.

- Il faudra mettre en place des mécanismes annuels d'approbation, par la haute direction, des allocations budgétaires en matière de communication-marketing à travers l'organisation, puisque la Direction « CMRE » ne gère qu'environ 50% des dépenses annuelles en communication-marketing de la CCN.
- Un comité composé de représentants de l'ensemble des directions sera mis sur pied, afin d'assurer l'implication de l'ensemble des secteurs dans les décisions touchant la mise en œuvre de cette stratégie.
- Il faudra mettre en place un tableau de bord qui permette un suivi régulier de l'atteinte des objectifs marketing-communications du programme visé, dont sera « imputable » le chargé de projet pour la Direction.
- Il faudra offrir à l'ensemble du personnel de la Direction des communications, du marketing et des relations extérieures une formation d'appoint en marketing et en communications, une formation sur la nouvelle politique du S.C.T., ainsi qu'une formation en gestion de projet.

Par conséquent, une opération concertée portant, par exemple, sur le dossier de l'assainissement des plaines LeBreton pourrait ainsi comprendre les moyens suivants, entraînant la participation de l'ensemble des services de la Direction agissant en concertation :

- l'élaboration d'une image de marque et d'un argumentaire stratégique pour le projet
- la promotion, plus qu'un simple affichage, d'éléments d'information sur le site Web institutionnel
- l'organisation de points de presse et la présentation de mises à jour du dossier
- la publication d'un cahier spécial dans les quotidiens de la région
- la présence d'un kiosque d'information dans des lieux publics de la région, orchestré par le Bureau des conférenciers
- l'installation sur le site d'un affichage promotionnel conçu par le Service de design industriel
- des conférences auprès des associations de gens d'affaires
- la distribution de feuillets d'information dans les collectivités concernées
- un blitz médiatique national pour faire valoir le caractère innovateur du projet en matière d'urbanisme et de gestion environnementale

Le tout serait réalisé au cours d'une même période, afin de profiter d'un effet de renforcement des divers moyens mis en oeuvre.

Plus qu'un simple énoncé tactique, cette approche amènera un virage stratégique en profondeur pour l'organisation, en permettant d'intégrer les messages et les moyens de diffusion et ainsi d'accroître la portée de nos initiatives de communication.

II. RECONNAISSANCE DE LA CCN

Soixante-dix pour cent (70 %) des ressources financières et des initiatives viseront à accroître les échanges entre la CCN et ses groupes cibles et à faire en sorte que la CCN soit reconnue pour les services offerts et à faciliter une meilleure compréhension du rôle et du mandat de celle-ci. Cette stratégie vise à permettre aux citoyens canadiens de savoir comment l'organisation utilise les ressources qui lui sont confiées, à augmenter son niveau de transparence et à impliquer plus de gens au processus de décision.

Une opération de communication, appuyée par les stratégies de relations médias, de relations communautaires, de consultation publique, de télédiffusion, et de commandite, reposera sur les grands axes suivants :

Contexte

- Dans l'ensemble cette stratégie vise à mieux faire connaître le rôle de la CCN à titre de maître d'œuvre de la capitale, dont les initiatives sont réalisées à l'avantage des résidents et de l'ensemble des Canadiens, actuellement et pour les générations futures, comme l'indique le Plan d'entreprise.
- Ces nouvelles approches devront être réalisées dans le but : i) de mieux informer la population; ii) de bâtir un appui encore plus large; iii) de favoriser le soutien de l'organisation et un sentiment d'appartenance face à celle-ci.
- Encore une fois, cette stratégie reposera sur l'adoption, de façon plus rigoureuse, d'une optique axée sur les communications et sur l'intérêt des citoyens canadiens lors de la prise de toute décision et sur l'adoption du concept marketing dans nos mécanismes de gestion, en plus de la sensibilisation régulière de l'ensemble du personnel à la portée publique de leurs gestes.
- La remise en vigueur du processus de révision, par le Service des communications, des soumissions au Comité directeur permettra de mieux cerner les contributions de la CCN qui restent souvent inconnues.
- Tout en continuant à appuyer les programmes et les services en place, la nouvelle priorité consistera à mieux communiquer le mandat global et à orienter les initiatives de communication selon les priorités institutionnelles. Ces initiatives seront réalisées conformément au rapport du Cercle Sussex, dans la perspective de mettre en valeur les bénéfices que la CCN procure aux résidents de la capitale tout en assumant son rôle au niveau national.

Recherche

- La présence d'outils d'évaluation stratégique sera requise afin de suivre adéquatement l'évolution de la situation. La mise en place d'une surveillance constante du ton de la couverture médiatique sera nécessaire, en plus de la réalisation d'études annuelles de l'opinion publique régionale.

Arrimage au plan d'entreprise

- On donnera la priorité aux messages clés liés aux initiatives suivantes :
 - i) Les plans d'aménagement et de réalisation de la vision de la CCN qui souhaitent faire de la **capitale un chef de file au pays** et un **lieu d'expression du savoir-faire canadien**. (p. ex., LeBreton, Sparks, aménagement du cœur de la capitale);
 - ii) Les réalisations en matière de gestion et de protection de l'environnement, de même que les activités de plein air;
 - Les activités d'animation de la capitale et de mise en valeur des actifs culturels.

Et ce, tout en continuant à communiquer efficacement les fonctions législatives et politiques de la capitale.

La Direction des communications, du marketing et des relations extérieures jouera un rôle d'appui à la Direction de la programmation nationale et à la Direction de l'environnement, des terrains et des parcs de la capitale dans le renouvellement des programmes existants et dans la création de nouvelles activités.

Gouvernance/Compréhension du mandat

- Une campagne sera lancée afin de mieux faire connaître le mandat et les services offerts par l'organisation. Il faudra s'assurer que cette campagne comporte une réelle valeur ajoutée pour les citoyens et qu'elle leur permette de mieux connaître les initiatives de la CCN; plutôt que de réaliser ce qui pourrait être perçu comme une forme de propagande. Des dépenses ne seront engagées qu'à condition qu'elles entraînent de réels bénéfices pour les citoyens, soit par exemple, une campagne de renforcement des mesures de sécurité sur les sentiers récréatifs, comportant une visibilité pour la CCN.
- Il faudra systématiquement présenter les nouveaux membres du conseil d'administration à la presse et les membres des comités consultatifs de façon ponctuelle, et ce par l'utilisation de points de presse ou de communiqués.
- On mettra en place une stratégie de consultation publique mieux définie qui fera valoir l'ouverture de l'organisation à faire participer les résidents à la prise de décision. Nous devons prouver qu'il s'agit plus qu'une activité de relations publiques en démontrant que nous avons pris en compte les opinions recueillies, bien entendu lorsqu'elles reflètent l'opinion de la majorité de la population.
- Création d'une base de données de groupes d'intérêt et de partenaires afin de les informer de façon plus régulière de l'évolution des principaux dossiers de l'organisation (principes de marketing « relationnels »).
- Il faudra instaurer des moyens visant à mieux informer les politiciens et les partenaires gouvernementaux des initiatives de la CCN, et ce par l'envoi systématique de documents stratégiques (programmes d'activités vedettes, plan d'entreprise, recueil de recherche, etc.).

- En appui à la Direction des ressources humaines, faire en sorte que l'organisation soit reconnue comme faisant partie du répertoire prestigieux des 100 meilleurs employeurs au pays, ce qui entraînera la mise en place de principes d'excellence à travers la CCN.

Priorité à l'image de marque de la CCN

- Il faudra élaborer une image de marque mieux adaptée et plus performante, tel qu'il est indiqué à la rubrique du présent plan qui traite de la nouvelle image de la CCN. De plus, la rationalisation des marques produits pour donner priorité à la « marque institutionnelle » favorisera l'augmentation de la notoriété de la CCN, plutôt que de toujours favoriser l'identité des produits spécifiques comme par le passé.
- Il faudra se réapproprier les événements et les services offerts par l'organisation. Un virage draconien devra être orchestré dans la façon de s'afficher publiquement, en adoptant notamment les mesures suivantes :
 - L'accroissement substantiel de l'identification de la CCN dans tout imprimé, dans toute publicité écrite ou électronique, lors de toute initiative de relations avec les médias et d'interaction publique. Il en va de même dans les publicités qui viseront à reconnaître les commanditaires ou les partenaires et dans lesquelles la CCN sera toujours dominante. Message prioritaire dans chacun de ces médias : reconnaissance de l'apport de la CCN.
 - Une campagne stratégique d'affichage d'envergure à l'intérieur du budget de cycle de remplacement de signalisation. Des investissements devront être consacrés à la réappropriation de la reconnaissance de nos infrastructures (parcs, sentiers récréatifs, travaux de réfection, location de site, etc.) et de nos activités publiques (affichage lors d'événements). La CCN devra être beaucoup plus visible ou, contrairement à la situation actuelle, être tout au moins présente sur l'ensemble du matériel de signalisation et d'information publique. De nouvelles structures d'affichage devront être réalisées avec une **perspective de valeur ajoutée à la qualité de l'expérience ou à la sécurité du public**.

Par exemple, un affichage et une série d'outils de visibilité seront réalisés afin d'être utilisés de façon systématique pour toute commandite ou tout événement public ayant lieu sur des sites de la CCN. Le sigle de la CCN sera beaucoup plus présent dans ses parcs et ses sentiers récréatifs par l'ajout à la signalisation existante et par la création de nouvelles structures accroissant la qualité de l'expérience et la sécurité des usagers. Un autre exemple d'innovation consistera dans l'installation d'un affichage sur l'édifice de la Commission pendant les événements majeurs, pour identifier l'organisation à la source de ces événements. Un gabarit mettant en évidence la CCN sera préparé pour tout affichage relatif aux travaux lancés par l'organisation, ce qui peut représenter plus de 100 structures pendant une même période à travers la région, sans que des coûts additionnels ne soient encourus.
 - La mise en place, aux accès routiers, ferroviaires et aéroportuaires, d'un programme de signalisation d'accueil dans la région (« Gateway Program »).
 - La visibilité de l'organisation lorsque celle-ci fait appel à la sous-traitance pour la prestation de services (p. ex., PRO FAC et Lafleur de la capitale).

- Il est recommandé que le site Web soit maintenu au niveau de complexité technique actuel, mais que l'on envisage la mise en place d'un accès unique, plutôt que deux adresses distinctes. Le principe d'adoption d'une perspective axée sur le client devra également s'appliquer à cet outil. Un bon exemple de ce principe est le concept élaboré récemment pour les sentiers récréatifs, où l'information est mieux structurée en fonction des besoins de la clientèle.
- Revoir la vocation du Centre d'information de la capitale, afin qu'il devienne encore plus une vitrine de l'organisation et un lieu d'échange avec divers partenaires, groupes d'intérêt et décideurs.
- Il faudra profiter de toute occasion de promotion croisée ou de réseaux de communication à la portée de la CCN, plutôt que d'aborder les dossiers de façon isolée, ce qui favorisera la reconnaissance plus grande du rôle de la CCN. Voici quelques exemples :
 - La promotion du programme de révision du *Plan directeur du parc de la Gatineau* lors de Coloris automnal;
 - La promotion de l'assemblée annuelle publique et des séances de consultation publique à l'Infocentre et dans tous les lieux publics de la CCN;
 - La promotion des activités de plein air du parc de la Gatineau dans les abris pour patineurs du canal Rideau;
 - La promotion d'initiatives de commémoration dans un dépliant sur la fête du Canada;
 - La présence de kiosques interactifs pour la consultation du public, en profitant des foules présentes sur le canal Rideau.
 - Des panneaux faisant la promotion d'activités de gestion environnementale dans le cadre du festival canadien des tulipes.

Stratégie « Push »

- On mettra en place une stratégie de relations communautaires, soit en quelque sorte une stratégie « Push » faisant appel à un éventail d'intermédiaires tels que : :
 - i) Un plan annuel de conférences de prestige auxquelles participeraient le président et certains hauts dirigeants de l'organisation, en plus de la « centralisation » de la préparation de tout discours de façon à bien gérer la diffusion des messages clés;
 - ii) Des rencontres de concertation avec les groupes d'intérêt qui mettraient à contribution le service de consultation publique et qui s'ajouteraient à la rencontre annuelle publique;
 - iii) Une présence accrue dans le milieu, que ce soit lors de manifestations publiques ou dans des lieux d'affluence (kiosques dans des centres commerciaux, lors de festivals, etc.);
 - iv) La maximisation des efforts de publicité et de communication appuyant l'assemblée annuelle publique et la rencontre publique avec les groupes d'intérêt. On accordera une attention particulière à ce type d'intervention. En plus des messages d'intérêt public, une campagne publicitaire sera maintenue, tout au moins pendant les trois prochaines années. Il en va de

même pour les activités de consultation publique et l'intégration de leurs résultats aux projets, qui feront l'objet d'un appui soutenu de la part des services de promotion et de communication stratégique;

- v) L'organisation d'une journée portes –ouvertes à la CCN, au cours de laquelle le public aurait accès à certains secteurs du siège social, des bureaux satellites, des résidences officielles, tout en permettant un contact direct avec le personnel;
- vi) Une rencontre annuelle des décideurs (« power meeting ») où seraient exposés les enjeux et les plans d'action de l'organisation;
- vii) L'élaboration d'outils de présentation prestigieux (cédérom modulaire, vidéo institutionnelle, affichage et identification de la CCN, supports de présentation, etc.), de façon à appuyer l'ensemble du personnel dans ses présentations publiques et à accroître l'uniformité et le professionnalisme de celles-ci.

Accroissement de la présence dans les médias

- Dans le but de démontrer une plus grande transparence et une plus grande accessibilité, la CCN aura une présence plus opportuniste dans les médias de masse, grâce à des blitz médiatiques (éditorial/promotion) qui seraient lancés sept fois l'an, en plus de la campagne institutionnelle annuelle :
 - i) Un blitz médiatique lors de la diffusion des résultats du sondage d'opinion public annuel et à la diffusion des résultats de la compilation annuelle des études réalisées;
 - ii) La mise en valeur, dans les médias de masse, des réalisations présentées lors de l'assemblée annuelle publique, jumelé au dépôt du rapport annuel;;
 - iii) Un blitz médiatique d'envergure lors des événements vedettes, où plus d'importance sera accordée à la reconnaissance de la CCN (Bal de Neige, Festival des tulipes, fête du Canada, boulevard de la Confédération, Coloris automnal, Lumières de Noël au Canada);
 - iv) Une diffusion régulière plus efficace des activités d'information et de consultation du public et une meilleure diffusion des résultats par des placements publicitaires et des initiatives de relations publiques;
 - v) La promotion de la consultation du site Web institutionnel. Des blitz ponctuels de relations avec les médias appuyés de placements publicitaires seront réalisés lors de l'ajout de renseignements d'intérêt public particulièrement importants, pour accroître l'achalandage du site.
- Les situations de crise devront être traitées de façon proactive, par la mise de l'avant d'un plan d'intervention structuré qui soit appuyé par la haute direction.

- Les commandites viendront appuyer financièrement la réalisation de programmes vedettes en plus de contribuer à la diffusion de ces programmes. À l'occasion, ces partenariats pourront faire l'objet d'annonces publiques pour démontrer l'utilisation de sources alternatives de financement.
- Le contrôle des messages diffusés sera repris par :
 - i) la réalisation de points de presse pertinents de façon proactive, afin de diriger la teneur des informations diffusées auprès de médias locaux et nationaux. Comme il a été fait au cours des dernières années, on prendrait l'initiative d'« annoncer » la nouvelle, au lieu de trop souvent réagir aux demandes des médias;
 - ii) une meilleure identification des messages clés avant toute diffusion publique, avec l'appui des secteurs clients de l'intérieur de l'organisation.

Sommaire

En guise de conclusion, nous pouvons résumer cette deuxième stratégie par la poursuite des travaux dans les limites de l'enveloppe budgétaire globale approuvée par le Comité de la haute direction en 2000, dans le but d'améliorer l'approche de la CCN en matière de communications et de consultations et, ainsi, de redéfinir les relations qui nous unissent à nos partenaires fédéraux, aux administrations municipales et au grand public.

Il faudra favoriser une communication externe plus proactive et plus positive, qui vise à sensibiliser les médias et le public aux activités et aux réalisations de la CCN à l'échelle locale, plutôt qu'une approche souvent contrainte à réagir à la publicité négative.

Il faudra améliorer nos relations avec la population locale, afin de nous montrer plus sensibles aux besoins et aux intérêts des administrations locales et des résidents de la RCC. Il faudra faire appel à la consultation publique, afin d'accroître la participation des résidents de la RCC aux travaux de planification de la capitale et de rendre ainsi la CCN plus accessible et plus transparente. Il faudra appliquer une stratégie « Push » qui vise à mieux informer les personnes d'influence et divers groupes d'intérêt au sujet du Plan d'entreprise et des priorités d'intervention de la CCN. Mais, surtout, il faudra assurer la présence d'une perspective communication dans la définition et le démarrage de tout projet d'envergure.

Ainsi nous pourrions positionner et faire reconnaître le rôle de la CCN dans les domaines suivants :

la planification et la vision de la capitale

la préservation et la protection de l'environnement

l'organisation de célébrations nationales

la gestion de terrains d'intérêt national

la promotion de la région de la capitale du Canada.

III. PRÉSENCE NATIONALE

Trente pour cent (30 %) des efforts et des ressources seront consacrés à ce volet, avec une attention plus particulière à compter de la quatrième année du présent plan.

INITIATIVES NATIONALES PAR OPPOSITION AUX INITIATIVES LOCALES

Il faut d'abord souligner que toute initiative lancée sur la scène nationale entraînera également des bénéfices pour l'organisation au sein de la RCC.

Toute initiative réalisée à travers le Canada sera également considérée sous l'angle régional afin d'en tirer profit auprès des clientèles-cibles locales. Que ce soit par la distribution d'imprimés à vocation nationale dans les réseaux locaux ou par les retombées médiatiques d'un gala national accueilli dans la capitale, la CCN profitera à plein de ces initiatives.

À noter que les initiatives hors-RCC seront réalisées à l'intérieur du Canada, aucun investissement majeur n'étant effectué à l'extérieur du pays. La présence internationale de la Capitale se limitera à ne profiter que des opportunités à faible coût nous étant offertes.

Contexte

Contrairement aux initiatives réalisées dans le passé où la CCN a, de façon ponctuelle, lancé des campagnes nationales avec des moyens restreints, nous viserons plutôt sur une approche ciblée qui fera preuve d'opportunisme et tirera profit de partenariats nationaux. Compte tenu des ressources très limitées à notre disposition, toute intervention devra reposer sur un effet de levier et s'adresser à un auditoire bien défini.

Par la définition de clientèles-cibles plus précises, la réalisation de recherches en marketing permettant de mesurer l'évolution de la performance et la mise en place d'opérations concertées avec des partenaires, nous comptons successivement :

- i) améliorer la notoriété nationale;
- ii) engendrer une meilleure connaissance et une meilleure compréhension du produit;
- iii) influencer la perception émotive par un accroissement de la fierté envers la capitale;
- iv) le cas échéant, favoriser une visite qui accroîtra le degré de fierté.

Ces initiatives seront toujours réalisées à l'appui des administrations touristiques ou en partenariat avec elles, lorsqu'elles viseront une visite dans la capitale. Jamais nous ne réaliserons d'initiatives unilatérales avec un impact marginal. Ces interventions devront, dans la mesure du possible, rejoindre les groupes de minorités linguistiques à travers le pays.

Produits

Comme il a été indiqué à la rubrique « La marque "capitale" », les lignes de produits mises de l'avant pour ce marché seront :

- Les événements spéciaux et les produits culturels
- Les produits axés sur le plein air et la conservation
- Le reflet des valeurs et de l'identité canadiennes (c'est-à-dire certains éléments de la vision de la capitale ainsi que certaines institutions et certains événements symboliques nationaux, dans une perspective nationale).

****Le poids accordé à l'une ou l'autre de ces lignes de produit sera déterminé par les ressources disponibles pour chacun des programmes afin de réaliser des initiatives de communication à l'extérieur de la région. Force est de reconnaître que les événements à caractère culturel et les institutions politiques continueront à profiter d'une diffusion plus importante.****

Ces produits et ces événements seront présentés sous l'angle de l'expérience proposée, de façon à s'inscrire dans les nouvelles tendances de mise en marché et à bien communiquer la « valeur de l'offre ».

- La Direction des communications, du marketing et des relations extérieures devra influencer l'élaboration et la nature des produits offerts ou envisagés dans l'offre globale. De nouveaux produits devront être étudiés, notamment des programmes entraînant la participation des musées nationaux, Coloris automnal élargi, des initiatives visant à une présence accrue de la représentativité provinciale, des événements chefs de file (p. ex., une journée sans voitures), l'intégration de services de haute technologie et l'animation des sites de la CCN (p. ex., les cours Sussex et l'Astrolabe) et le renouvellement des lumières de Noël au Canada.
- Il faudra coordonner les thématiques à long terme auprès des partenaires fédéraux pour ce qui est de la mise en marché régionale.
- Solliciter des accréditations nationales voire internationales pour les divers produits de la Commission, soit par exemple :
 - reconnaissance Nord-américaine du réseau des sentiers récréatifs
 - record Guinness pour la patinoire du canal Rideau
 - reconnaissance scientifique pour certains des actifs verts (Parc de la Gatineau, Mer Bleue, etc.)

Partenariats

- Il faudra établir de nouveaux partenariats stratégiques qui vont au-delà des partenariats traditionnels. Voici quelques exemples possibles :
 - Une opération nationale axée sur les sentiers récréatifs, à laquelle pourraient participer un manufacturier national de produits-santé, Santé Canada, Développement économique Canada, les administrations touristiques et la Commission canadienne du tourisme (CCT).
 - Une opération de sensibilisation des néo-Canadiens, à laquelle participeraient Citoyenneté et Immigration Canada, des transporteurs nationaux et la CCT.
 - La création d'un club de produits axés sur la capitale, en collaboration avec la CCT et l'Organisation des capitales canadiennes.
 - La sollicitation de transporteurs nationaux afin de permettre une plus grande accessibilité de la capitale à des groupes scolaires de partout au pays.

Nouveaux médias de diffusion

- Il faudra élaborer des outils de vente et de promotion de « l'expérience capitale » qui soient d'envergure nationale (message publicitaire, trousse d'information pour les médias, outil de demande de commandite nationale majeure, etc.).
- Il faudra profiter des occasions médiatiques existantes où l'on diffuse l'image de la capitale à titre de siège législatif du pays, afin de renforcer les dimensions axées sur la culture et sur le plein air et la gestion environnementale, par exemple lors de la diffusion d'émissions spéciales (fête du Canada, jour du Souvenir, discours du Trône, accueil d'athlètes olympiques, Prix du Gouverneur général, etc.). Ceci sera réalisé par des ententes de télédiffusion, des initiatives de relations avec les médias ou des placements publicitaires.
- Il faudra accroître les relations avec les médias d'information nationaux et les démarches auprès de ceux-ci, notamment des chaînes de télévision et des grands quotidiens.
- Il faudra profiter des commandites pour nous aider à transmettre nos messages-clés en faisant appel aux réseaux de communication et de distribution ou encore intégrer la visibilité de la capitale et de la CCN au sein de campagnes de commandite nationales (p. ex., la campagne d'Amazon.ca et le programme de Zellers Canada). La commandite devra également jouer un rôle d'appui aux activités publiques de la programmation nationale.
- Il faudra faire des démarches pour obtenir la tenue d'événements et de galas de prestige d'envergure nationale qui permettent une diffusion à travers le pays et le renforcement du nouveau positionnement. À l'image des retombées générées par l'accueil du gala des prix Juno, la CCN se

porterait candidate, avec des partenaires, pour la tenue d'événements nationaux dans la capitale, puis les exploiterait comme outils de communication de l'identité de la capitale.

Maintien des approches actuelles

- Les initiatives de télédiffusion et de commandite devront jouer un rôle de premier plan au sein de cette stratégie, en plus des collaborations des secteurs marketing et communication avec l'industrie touristique. Par exemple, ceci pourra se concrétiser par :
 - L'organisation, à l'intention des journalistes, de voyages de familiarisation, en collaboration avec les administrations touristiques.
 - Le lancement d'une campagne saisonnière nationale en partenariat avec des réseaux nationaux et avec l'appui de commanditaires et de partenaires touristiques.
 - L'obtention du tournage d'émissions nationales dans la capitale.
- Il va sans dire que les initiatives nationales destinées aux touristes de passage pour les événements vedettes et certains programmes de plein air seront maintenues voire améliorées, dans la mesure où ces campagnes sont réalisées en partenariat et qu'elles procurent un effet levier valable.

Voici quelques exemples :

- La campagne du Bal de Neige
 - La diffusion et la promotion de la fête du Canada
 - La campagne régionale du Pavillon Canada-Monde.
- Le bureau du film d'Ottawa-Gatineau récemment mis sur pied servira à l'accueil de productions dans la capitale, tant dans le domaine du cinéma, de télé-séries ou de productions publicitaires .

PLAN D'ACTION SOMMAIRE

An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Mise en oeuvre nouvelle segmentation	Endossement corporation des allocations budgétaires communications-marketing à travers l'organisation	Nouvelle signalisation valeur ajoutée	Opération néo-Canadiens	
Mise en place gabarit pour l'ensemble des 44 dossiers identifiés		Affichage édifice lors d'événement (visibilité CCN / sous-traitant)	Club produits CCT/CCCO	
Dépôt des 7 stratégies fonctionnelles	Mise en place d'un tableau bord	Présence kiosque CCN dans lieux publics	Développement de nouveaux outils de vente/promotion national (message publicitaire...)	
Nouvelle identité corporative approuvée	Campagne institutionnelle axée sur le mandat de la CCN	Journée portes ouvertes CCN	Bâtir sur les opportunités de diffusion nationale hors portefeuille CCN Ex.: Jour du souvenir, Prix du gouverneur général, Défilé athlètes...)	
Implémentation nouvelle identité corporative	Mise en oeuvre des stratégies fonctionnelles dont consultation publique	Coordination des thématiques à la L.T. auprès des partenaires fédéraux	FAM tour médias nationaux	
Application principes du nouveaux <i>Branding</i>	Accroissement de la visibilité des membres du conseil d'administration et des comités	Nouveau partenariat stratégique sentiers récréatifs	Obtention d'événements (galas nationaux)	

An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
	consultatifs			
Mise en oeuvre des nouvelles lignes de produits				
Instauration optique communication/soumissions Adaptation politique de communication du S.C.T. 2002	Ajout "CCN" à la signalisation existante (Gateway, autoroutes)			
Formation marketing / gestion de projet dans la Direction	Gabarit projets			
Priorité CCN, publicité, entrevue, annonce....	Kit visibilité pour toute commandite			
Gateway – aéroport	Mise en place optique promotion croisée			
Appui intensifié (communication-publicité AGM et consultations publiques)	Speakers bureau			
Développement d'outils de présentation				
Mise en place minimum 7 blitz media par année				
Mise en place approche de gestion de crises	Rencontres additionnelles avec groupes d'intérêt par Service de consultation publique			
Implication à l'évolution des produits existants et au développement de nouveaux produits	Power Meeting			
	Exploitation commandites sur le plan média			
	Développement d'outil de			

An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
	sollicitation média nationale / Trousse média nationale			
	Nouvelles ententes commandites avec visibilité nationale (ibid Amazon.ca / Zellers)			
	Coupe Grey – Ottawa			
Campagne nationales avec réseaux médias électroniques / Obtention tournage d'émission nationale				
Exploitation Bureau du Film d'Ottawa-Gatineau				
Campagnes d'envergure des produits vedettes : Bal de Neige, Fête du Canada, Les lumières de Noël sur la colline du Parlement				
			Reprise campagne nationale d'imprimés	

•

BUDGET DE RÉALISATION

Ce plan devra être réalisé à l'intérieur des sommes déjà allouées au marketing et aux communications à l'intérieur de l'organisation. On se devra toutefois de revoir l'allocation de ces ressources dans une perspective corporative. Des sommes additionnelles seront toutefois nécessaires pour des modifications aux outils de signalisation et d'affichage, ces sommes devant provenir des budgets d'immobilisation de la CCN.

Une nouvelle ventilation des budgets disponibles, sera proposées au cours des prochains mois suite à une analyse financière de la situation actuelle.

MÉCANISMES D'ÉVALUATION

Afin de mieux cerner les forces, les faiblesses des produits et services qu'offre la CCN et de bien mesurer l'achalandage et les perceptions des Canadiens, nous devons utiliser plusieurs mécanismes d'évaluation. Le budget plutôt restreint pour entreprendre ces actions nous oblige à utiliser certains moyens peu coûteux et à regrouper certains marchés et produits pour en arriver à obtenir des données précises sur les clientèles.

Résidents

Afin de mesurer les perceptions des résidents, la CCN se référera entre autre sur les résultats de la récente étude « Décima » et le rapport du Cercle Sussex qui mettent en lumière l'opinion publique de ce segment. Lors de l'étude de septembre dernier, on y a mesuré la connaissance des rôles et mandat de l'organisme, le degré de notoriété de la CCN, les perceptions face à différents produits tel les activités plein air/gestion environnementale, les manifestations culturelles ainsi que le degré de fierté des résidents. Pour bien suivre la progression de l'opinion publique et mesurer l'efficacité des nos actions, nous produirons ce genre d'étude de façon régulière permettant ainsi d'optimiser les ressources humaines et financières et réajuster les stratégies. Nous devons intégrer des questions sur la notoriété de l'organisation et l'impact en matière de fierté face à la capitale dans la plupart des études réalisées par la CCN.

Nous utiliserons les sondages Omnibus au niveau régional pour poser des questions spécifiques nous permettant de connaître l'opinion des résidents.

L'analyse de la couverture médiatique de même que les nombreuses consultations publiques fournira des indications de la situation locale.

Niveau national

Nous devons faire la compilation du nombre d'impression et des PEB (combinant promotion et communications) afin d'évaluer les résultats de nos campagnes promotionnelles par ligne de produits et voir si les objectifs ont été atteint.

Il est aussi primordial d'utiliser nos moyens internes afin de déceler les tendances quant à la provenance des visiteurs, le but du déplacement et les intérêts des visiteurs en nous appuyant sur les données comptabilisées via le Centre d'appels (# 1-800 et courriels), les visites internet et les visites au Centre d'information de la capitale (CIC).

De plus, des sondages seront effectués sur nos sites afin de connaître le degré de satisfaction des visiteurs face à nos produits. De plus, une collaboration étroite avec les organismes touristiques de la RCC nous permettrons de comparer leurs résultats et données aux nôtres. De plus, nous identifierons des opportunités de partenariat à l'intérieur de la famille fédérale c'est à dire Patrimoine Canada, Communication Canada etc. afin de pouvoir profiter de différents projets de recherche.

La tenue d'études nationale aidera à évaluer la perception des Canadiens face à la capitale et ainsi mettre en place une méthode de segmentation plus précise. Il sera essentiel de réaliser une étude similaire à celle décrite en annexe au moins une fois l'an.

Nous emploierons le modèle AdPact pour évaluer l'incidence des activités publi-promotionnelles sur la notoriété de la RCC, de l'image qu'elle véhicule, des intentions de voyage ainsi que du niveau de fierté des Canadiens envers la capitale.

Pour le marché jeunesse, des sondages seront envoyés aux enseignants afin de connaître leur degré de satisfaction et les commentaires vis-à-vis les programmes offerts suite à une visite ou lors de la planification. La compilation des réservations de groupes permet aussi une évaluation quantitative de la performance du programme.

¹ Gouvernement du Canada, ministère de la Justice, *Loi sur la capitale nationale*, chapitre N-4, 1958, modifiée en 1988. Internet : <<http://lois.justice.gc.ca/fr/n-4/15191.html>>

² Gouvernement du Canada, Commission de la Capitale nationale, *Bâtir une capitale*, 1998, p. 47.

³ Gouvernement du Canada, Commission de la Capitale nationale, *Rapport annuel 2000-2001*, p. 27.

⁴ Gouvernement du Canada, Commission de la Capitale nationale, *Résumé du plan d'entreprise de 2001-2002 à 2005-2006*.

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

⁸ Banque du Canada, *La Banque du Canada publie la Mise à jour du Rapport sur la politique monétaire*, 24 juillet 2002. Internet : <www.banqueducanada.ca/fr/presse/pr02-12f.htm>

⁹ Gouvernement du Canada, Statistique Canada, Recensement de 2001, *Un profil de la population canadienne : où vivons-nous?* Internet : <http://www.statcan.ca/francais/census2001/where/article_f.pdf >

¹⁰ Tourisme Montréal, *Orientations stratégiques 2000-2005, Le tourisme au 21^e siècle : les principales tendances sociales et démographiques*, 11 mars 1999.

¹¹ Gouvernement du Canada, Statistique Canada, Recensement de 2001, *Un profil de la population canadienne : où vivons-nous?* Internet : <http://www.statcan.ca/francais/census2001/where/article_f.pdf >

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ CCN, *Environmental Scan*, 2002.

¹⁹ Gouvernement du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, *Faits et chiffres 2000, Aperçu de l'immigration*.

²⁰ *Ibid.*

²¹ Gouvernement du Canada, Statistique Canada, Recensement de 2001, *Un profil de la population canadienne : où vivons-nous?* Internet : <http://www.statcan.ca/francais/census2001/where/article_f.pdf >

²² *Ibid.*

²³ CCN, *Environmental Scan*, 2002.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Léger Marketing, *Étude sur les perceptions des Canadiens à l'égard de l'environnement*, août 2001. Internet : <<http://www.legermarketing.com/documents/spclm/010813fr.pdf>>

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Léger Marketing, *Les Canadiens et le Canada*, mars 2002. Internet : <<http://www.legermarketing.com/documents/spclm/020325fr.pdf>>

²⁸ Léger Marketing, *Sondage politique au Québec*, septembre 2002. Internet : <www.legermarketing.com/documents/pol/020902fr.pdf>.

²⁹ Léger Marketing, *Les Canadiens et la culture*, juillet 2002. Internet : <<http://www.legermarketing.com/documents/spclm/020701fr.pdf>>

³⁰ *Le Canada que l'on veut*, Discours du Trône ouvrant la deuxième session de la tente-septième législature du Canada. Internet : <http://www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/vnav/06_3_f.htm>

³¹ *Ibid.*

³² *Ibid.*

³³ Patrimoine canadien, *Budget des dépenses 2001-2002*, Partie III: Rapport sur les plans et priorités. Internet : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20012002/rCH____f.pdf>

³⁴ Groupe de travail du Premier ministre sur les questions urbaines, *La stratégie urbaine du Canada : Une vision pour le XXI^e siècle*, rapport d'étape, avril 2002. Internet : <http://www.liberal.parl.gc.ca/urb/Vision_French.pdf>.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ *Ibid.*

³⁷ *Ibid.*

³⁸ *Ibid.*

³⁹ Organisation mondiale du tourisme, Communiqué de presse, *Le secteur du tourisme prend des mesures pour mettre fin à la crise*, Londres, le 12 novembre 2001.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Gouvernement du Canada, Commission canadienne du tourisme, *Signes de reprise du secteur touristique :: Une analyse de la Commission canadienne du tourisme montre que la faiblesse de l'économie, et non la peur, freine le redressement et la croissance en 2002*, Internet :

<<http://www.canadatourisme.com/fr/ctc/aboutctc/articledetails.cfm?articleid=34586&language=french>>.

⁴² *Ibid.*

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ Tourisme Montréal, *Orientations stratégiques 2000-2005, Le tourisme au 21^e siècle : les principales tendances sociales et démographiques*, 11 mars 1999.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ Tourisme Montréal, *Orientations stratégiques 2000-2005, Le tourisme mondial : quelques faits et prévisions*, 26 janvier 1999, tiré des publications de l'Organisation mondiale du tourisme, *Tourism 2020 Vision: Executive Summary*, Madrid, Espagne, 1997, 29 pages.

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Gouvernement du Canada, Commission canadienne du tourisme, *Marketing au Canada*, tiré du site Web de la CCT.

⁵² *Ibid.*

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ Gouvernement du Canada, Commission de la capitale nationale, Service de vérification, recherche et évaluation *Tourisme dans la région de la capitale nationale*, Ottawa, 2001, 62 p.

⁵⁵ À titre de visites touristiques, Statistique Canada compile les voyages d'une nuit ou plus sans égard à la distance parcourue, et les voyages du même jour dont la distance à l'aller est de 80 km ou plus. Soulignons également que l'étude mesure le nombre de visites et non pas le nombre de visiteurs, un même visiteur pouvant avoir fait plusieurs visites pendant la période d'enquête.

⁵⁶ Selon les calculs suivants, estimés à partir des données de 1995 à 1999 tirées de la présentation *Tourism in Canada's Capital Region, CARE presentation to CAEC, Five-year trend analysis*, 28 juin 2001.

4 182 000 visites $(1 + g)^4 = 4 601 000$
g = taux de croissance = 2,416 %

⁵⁷ Selon l'Organisation mondiale du tourisme, un excursionniste est un visiteur de la journée, ne passant pas la nuit à l'extérieur de son domicile principal, et dont le déplacement dure moins de 24 heures, alors que le touriste est un visiteur qui passe au moins une nuitée dans un moyen d'hébergement dans le lieu visité.

⁵⁸ Centre de recherche Décima, Sondage réalisé auprès des résidents de la région de la capitale nationale, 2002

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ *Ibid.*

⁶² GPC Research, GPC International, *Final Report to : Branding Ottawa Working Group, Findings of Branding Ottawa Elite Interview Study*, mars 2001.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*, p.56

⁶⁵ CCN, « Chapitre 1 : Visiteurs de la RCC », *Le tourisme dans la région de la capitale nationale*, avril 2001, p. 4.

⁶⁶ Centre de recherche Décima, ouvr. cité.

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ Le Cercle Sussex, *Commission de la capitale nationale : vers des relations meilleures*, Ottawa, 2000, 93 p.

⁶⁹ Centre de recherche Décima, ouvr. cité

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Ibid.*

⁷² *Ibid.*

⁷³ Le Cercle Sussex, ouvr.cité

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ CCN, « Chapitre 1 : Visiteurs de la RCC », *Le tourisme dans la région de la capitale nationale*, avril 2001, p. 7.

⁷⁶ Gouvernement du Canada, Commission de la capitale nationale, *Nouveaux partenariats, nouvelles possibilités: résumé du plan d'entreprise de 2001-2002 à 2005-2006*.

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ Le Cercle Sussex (2000), ouvr. cité.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 14

⁸¹ *Ibid.*, p. 14.

⁸² *Ibid.*, p. 14.

⁸³ Commission de la capitale nationale, Comité de travail sur l'identification visuelle de la CCN, *Strengthening the NCC Corporate Identity, Research and Recommendations*, Ottawa, 2001, 13 p.

⁸⁴ CGP International, *ouvr. cité*, p. 59.

⁸⁵ *Ibid.*, p.56

⁸⁶ *Ibid.*, p. 55

⁸⁷ Gouvernement du Canada, Commission de la capitale nationale, « Plan marketing 1991-93 : Programme de sensibilisation à la capitale nationale », *Final Report of the Destination 89 Evaluation*.

⁸⁸ Gouvernement du Canada, Commission de la capitale nationale, *Plan marketing 1991-93 : Programme de sensibilisation à la capitale nationale*, tiré du *National Wide Tracking Survey, Analysis Volume I*.