

Stratégie d'attraction des grands événements de Moncton : Rapport sommaire

Document préparé par :

TSE Consulting

201, avenue Capitol Sud, bureau 555
Indianapolis (Indiana) 46225
États-Unis

Mai 2018

Also available in English



tse|consulting
A Burson-Marsteller Company

INTRODUCTION

Le présent document est le fruit d'un travail de collaboration entre **TSE Consulting** (« TSE ») et la Ville de Moncton.

Ce projet nous a été confié en octobre 2017; le déroulement de cet examen, qui a duré sept mois, a permis de déposer, en mai 2018, un rapport à l'intention des principaux intervenants. L'objectif de l'étude consistait à permettre à la Ville de Moncton de recenser, d'attirer et d'organiser d'importants événements culturels et sportifs au cours des 10 prochaines années.

Moncton, qui est la plus grande ville du Nouveau-Brunswick, est favorisée par sa situation géographique au cœur des provinces de l'Atlantique. On l'appelle la « ville-carrefour » parce qu'elle est située au centre de la région continentale et qu'elle est, historiquement, une plaque tournante du transport ferroviaire et terrestre. Environ 1,6 million de personnes habitent à moins de trois heures en voiture de Moncton, ce qui permet à cette ville d'attirer un public considérable à des activités sportives et culturelles. Il s'agit d'une ville bilingue, dont les deux tiers environ des résidents s'expriment dans leur langue maternelle, soit l'anglais.

Bien que Moncton ait réussi à attirer d'importants événements au fil des ans, il est évident que les villes se concurrencent de plus en plus, dans la conjoncture de plus en plus complexe dans laquelle elles déposent leur candidature pour organiser des événements, ce qui oblige à adopter, dans le recensement des événements, une solide stratégie, pour obtenir les meilleurs résultats qui soient. En outre, parce que le délai qui s'écoule entre le dépôt de la candidature et l'organisation de l'événement est parfois de trois ans ou plus, il est évident qu'il est absolument essentiel d'adopter une approche à long terme dans le dépôt des candidatures et l'organisation des événements.

Les événements font traditionnellement rejaillir trois grands avantages sur la ville : des retombées économiques supplémentaires, le rehaussement de son rayonnement et de sa notoriété, ainsi que l'amélioration de la « qualité de vie » des citoyens comme bénévoles, spectateurs et participants. À l'heure actuelle, les villes donnent de plus en plus d'importance aux « retombées sociales », puisque les grands événements viennent renforcer les initiatives communautaires locales. Ces changements dans le contexte de l'organisation des événements représentent autant de circonstances nouvelles et permanentes importantes, dont il faut bien tenir compte dans une stratégie événementielle à long terme.

En outre, le soutien collectif des grands événements est plus important que jamais, surtout en raison de l'investissement du secteur public dans les infrastructures et les services municipaux. Les événements ne doivent pas seulement promouvoir l'activité économique ou susciter l'attention des médias : ils doivent trouver un écho chez les citoyens, non seulement pour les amener à acheter des billets et à faire du bénévolat, mais aussi pour les inciter à y prendre part et à se mobiliser.

Surtout, les événements doivent s’harmoniser avec les autres intérêts stratégiques que la collectivité a déjà recensés, pour que ces événements deviennent les catalyseurs du changement dans le cadre d’initiatives bien définies et largement comprises. En outre, dans la mesure du possible, les événements doivent donner une grande visibilité et créer des perspectives importantes pour les programmes communautaires qui ne pourraient normalement pas décoller ou être généralement adoptés.

C’est pourquoi l’élaboration d’une stratégie décennale d’attraction des événements tient compte de la nécessité, pour les dirigeants et les représentants de la Ville et du gouvernement provincial, de bien planifier et d’encadrer les événements; cette stratégie témoigne également de la très forte concurrence qui s’exerce parmi les villes pour les événements les plus importants.

Fondamentalement, le mode d’organisation et de structure de la fonction d’attraction et d’organisation des grands événements doit permettre de bien tirer parti des caractéristiques et des perspectives exceptionnelles offertes dans l’espace du secteur public, du secteur privé et du secteur des organismes à but non lucratif.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons mis au point la Stratégie d’attraction des grands événements de Moncton en nous inspirant des trois principes directeurs suivants :

- le plan d’attraction des événements sportifs et culturels doit s’harmoniser avec les stratégies communautaires les plus importantes, et les grands événements doivent servir de catalyseurs dans la réalisation de ces initiatives;
- les grands événements que nous réussissons à attirer et que nous tenons à Moncton doivent répondre à la question essentielle suivante : « Pourquoi et en quoi ces événements font-ils rejaillir des avantages sur la collectivité? »;
- les grands événements doivent répondre aux intérêts des citoyens de la localité, et l’ensemble de la collectivité doit y participer massivement.

Bien que nous soyons conscients de l’importance décisive de promouvoir la vitalité économique — essentiellement mesurée grâce au nombre de nuitées produites dans les chambres d’hôtel et en calculant les retombées économiques —, les événements les plus souhaitables feront rejaillir d’autres avantages, matériels et immatériels, sur la collectivité.

Le projet s’est déroulé en deux phases et a duré sept mois.

PHASE 1

La phase 1 du projet a porté essentiellement sur la concurrence que doit affronter Moncton dans la tenue des événements, essentiellement selon deux aspects :

- l'analyse du marché, en insistant sur l'importance du marché des événements à l'heure actuelle, en fonction des principales activités sportives et culturelles, du nombre d'événements dans différentes catégories et de l'impact économique produit;
- le potentiel du marché, en comparant Moncton à différentes villes concurrentes et en analysant les possibilités de mieux réussir grâce à un « plan d'action » stratégique ambitieux, étayé par les ressources humaines et financières voulues.

TSE Consulting reconnaît les accomplissements de la Ville de Moncton au niveau de l'attraction et de la réalisation d'événements majeurs sur plusieurs années.

Quelques-uns des événements sportifs les plus importants (ayant eu lieu depuis 1992) sont énumérés ci-dessous :

- 1992 : Championnats canadiens de patinage artistique
- 1997 : Championnat mondial de baseball junior
- 2000 : Championnats canadiens de curling junior
- 2007 et 2008 : Coupe Université de Sport interuniversitaire canadien
- 2009 : Championnats du monde de curling masculin
- 2010 : Championnats du monde juniors d'athlétisme de l'IAAF 2010 (athlétisme)
- 2010, 2011 et 2013 : Matches de la saison régulière en terrain neutre de la Ligue canadienne de football
- 2012 : Championnats canadiens de patinage artistique
- 2013 et 2014 : Championnats canadiens d'athlétisme
- Coupe du Monde Féminine U-20 de la FIFA, Canada 2014
- Coupe du Monde Féminine de la FIFA, Canada 2015TM
- Championnats canadiens U-18 de Curling Canada

Quelques-uns des événements, des concerts et des venues de célébrités (ayant eu lieu depuis 1984) sont énumérés ci-dessous :

- 1984 : Visite du Pape Jean-Paul II
- 1989 : Tournée Still Cruisin' des Beach Boys
- 1998 : Festival Classic Rock
- 1999 : VIII^e Sommet de la Francophonie
- 2005 : Tournée A Big Bang Tour des Rolling Stones

- 2006 : Country Rocks the Hill
- 2007 : Tournée Soul2Soul
- 2008 : Tournée Long Road Out des Eagles
- 2009 : Tournée Black Ice d'AC/DC
- 2011 : Tournée 360° de U2
- 2012 : Tournée Here and Now de Nickelback
- 2012 : Tournée de Bruce Springsteen
- 2015 : Tournée Rock or Bust World Tour d'AC/DC

PHASE 2

La phase 2 du projet a consisté à dresser la liste des événements qui cadrent avec les buts et les objectifs de Moncton, à recenser les partenaires organisationnels principaux et à définir les priorités stratégiques pour ce qui est des événements à attirer et à tenir à Moncton.

Pour mener efficacement cette phase, nous avons donné beaucoup d'importance à la manière dont les événements sont recensés et sélectionnés, ainsi qu'à la mise au point d'une approche stratégique dans le dépôt des candidatures pour l'organisation des événements.

En raison de la forte concurrence qui s'exerce pour les événements de prestige, c'est une stratégie inclusive, collaborative et durable qui répond le mieux aux intérêts de Moncton. Une première étape importante consiste à recenser les actifs communautaires; or, mobiliser le soutien de tous les segments de la collectivité sur une longue durée est un défi de taille, qu'il faut exprimer clairement et qui doit être en définitive adopté de concert par les dirigeants de la collectivité.

Il est également entendu que la stratégie événementielle doit apporter une marge de manœuvre permettant de réduire le plus possible les risques inhérents dans la prévision des tendances éventuelles. Bien que le mode de structuration dans le dépôt des candidatures et dans l'organisation des événements soit important pour réussir, il faut donner la priorité à la définition de la structure organisationnelle en fonction de la stratégie événementielle. En somme, c'est la stratégie qui porte la structure.

La Ville de Moncton doit surveiller les éléments essentiels suivants :

- l'harmonisation avec l'énoncé de la mission, pour renforcer et souligner les initiatives touristiques fructueuses et permanentes;
- l'harmonisation des initiatives de développement économique et des initiatives touristiques;
- la responsabilisation et la surveillance;

- la connaissance des « pratiques exemplaires » pour les villes affinitaires et les villes concurrentes;
- les commentaires des intervenants;
- le modèle du Comité organisateur local (COL);
- l’harmonisation du rayonnement et de la réalisation des services;
- les événements d’« origine locale ».

LA CONCERTATION AVEC LES PARTENAIRES

Malgré l’évolution rapide de l’univers événementiel et parce que la conjoncture actuelle du dépôt des candidatures est de plus en plus complexe et met de plus en plus en concurrence les villes, il est plus avantageux, pour les principaux dirigeants de Moncton, de nouer et d’entretenir des relations avec les décideurs et les meneurs d’opinion.

« Développer des relations », ce n’est pas seulement assister à des événements et à des réunions et nouer des contacts sociaux; ce terme laisse plutôt entendre qu’il faut bâtir la confiance, ce qu’il n’est possible de faire qu’après avoir fixé de nombreux points d’interaction, pour lesquels la collaboration est d’une importance prépondérante.

Moncton doit établir, pour chacun de ses partenaires organisationnels, un plan de développement des relations prévoyant une approche plus constante à l’occasion des rassemblements événementiels importants. Or, à lui seul, le contact n’est pas suffisant pour justifier la confiance; il doit aussi y avoir des éléments de collaboration et d’attention qui débordent largement le cadre des grandes occasions sociales.

Il faut aussi que les relations soient ciblées et pluridimensionnelles. Autrement dit, il est absolument essentiel d’établir, à l’échelle régionale et nationale, une relation dans le domaine des sports prioritaires de Moncton et dans ses forces culturelles. Essentiellement, il est trop tard pour présenter une candidature lorsqu’on ne connaît que sommairement les décideurs. Il est essentiel que les candidatures déposées tiennent compte des connaissances acquises dans les échanges antérieurs, ainsi que des orientations, des initiatives ou des priorités nouvelles.

LES ÉVÉNEMENTS RECOMMANDÉS

Avant de recenser les événements recommandés et prospectifs, des discussions ont eu lieu avec des membres du personnel pour définir les sports stratégiques, les forces artistiques et culturelles, les installations qui constituent des atouts et celles qui représentent des points faibles, les perspectives de croissance, ainsi que les facteurs du marché comme les tarifs hôteliers et l'offre d'établissements. Le rôle de TSE a donc consisté à définir d'autres possibilités qui pourraient permettre à Moncton d'étendre ses efforts et de miser sur le grand succès remporté auparavant dans l'organisation d'événements sportifs et d'événements liés à la culture et aux arts.

Dans le contexte des sports, Moncton a organisé un large éventail d'événements, qui témoignent de la variété des intérêts des résidents de la localité et des installations spécialisées nécessaires pour leur déroulement. Or, les collectivités dont la candidature est retenue et qui réussissent à organiser des événements ont tendance à mettre l'accent sur des « sports stratégiques » dont le nombre est compris entre 8 et 10 et qui réunissent les caractéristiques suivantes :

- les traditions historiques dans les sports ou les événements;
- les établissements et installations athlétiques respectant les normes rigoureuses des organismes nationaux ou internationaux;
- les compétences techniques des chefs de file reconnus dans la collectivité;
- le potentiel d'intérêt et de soutien substantiel parmi les bénévoles;
- les perspectives de retombées économiques et sociales importantes;
- le soutien institutionnel grâce à la commandite et à la participation des bénévoles;
- l'attrait exercé auprès des spectateurs et le soutien apporté par ces derniers;
- le prestige, les valeurs et la notoriété associés aux événements.

Voici les sports prioritaires :

- hockey;
- curling;
- athlétisme;
- soccer;
- baseball;
- patinage artistique et sports d'action sur glace;
- sports électroniques;
- sports pour les jeunes;
- sports universitaires.

Les cibles dans le monde des arts et de la culture devraient essentiellement comprendre :

- les tournées de spectacles de musique;
- les cérémonies de remise de prix;
- les expositions d'arts et les acquisitions spéciales;
- les festivals et rassemblements communautaires;
- le patrimoine acadien et l'expression de la culture acadienne;
- l'utilisation optimale du nouveau complexe au centre-ville de Moncton.

TSE Consulting suggère d'adopter les objectifs suivants (sans établir d'ordre de priorité) :

OBJECTIF N^o 1 : ÉTENDRE L'EMPREINTE DE MONCTON

- Reconnaître que le périmètre géographique de Moncton ne doit pas constituer un facteur limitatif dans le regroupement des ressources et dans le soutien destiné à assurer le succès optimal quand il s'agit d'attirer des événements.
- S'assurer que les priorités de Moncton dans l'attraction des événements sont complémentaires des objectifs touristiques du Gouvernement du Nouveau-Brunswick.
- S'intéresser aux occasions de collaborer avec le Gouvernement de la Nouvelle-Écosse et le Gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard (et, en particulier, les villes d'Halifax et de Charlottetown) afin de créer une empreinte propre à la région de l'Atlantique pour miser sur l'attrait de la région.
- Mettre l'accent sur les aspects exceptionnels de l'Acadie et sur les perspectives internationales qui s'offrent pour les événements culturels et sportifs francophones.
- Faire appel à l'expérience de SMG et aux relations professionnelles pour attirer des tournées de spectacles, de concerts et d'événements sportifs dans le complexe au centre-ville.

OBJECTIF N^o 2 : RECENTRER LA GOUVERNANCE ET LA STRUCTURE

- Étendre la gouvernance organisationnelle actuelle pour mettre sur pied un conseil des sports et des arts, en faisant appel aux principaux intervenants afin de nouer un lien solide et direct avec la collectivité et à une « équipe de ventes » pour recenser et attirer les événements.
- S'engager à mobiliser massivement les bénévoles dans le cadre des grands événements, essentiellement grâce à des « comités organisateurs locaux », constitués

pour étendre la participation communautaire et pour faire valoir les avantages et les atouts exceptionnels de la région.

- Inviter SMG, qui gère le nouveau complexe au centre-ville, à participer aux activités de dépôt et de présentation de la candidature de Moncton pour attirer les événements intéressants.
- Examiner le mandat et la composition du Conseil d'Événements Moncton, afin d'en préciser le champ d'intervention et l'intervention et d'en examiner la composition.

OBJECTIF N° 3 : DONNER LA PRIORITÉ AUX GRANDES FORCES SPORTIVES ET ARTISTIQUES

- Se consacrer au dépôt de la candidature de Moncton dans le cadre des événements sportifs prioritaires et dans les secteurs dans lesquels nous avons démontré nos atouts artistiques et culturels, tout en restant assez souples pour profiter des perspectives nouvelles.
- Recenser les principales caractéristiques des grands événements qui ont trouvé un écho dans la collectivité – soit les événements qui ont assuré le succès de certains événements par rapport à d'autres événements moins fructueux – et mettre l'accent sur les candidatures déposées pour les événements dont les caractéristiques sont comparables.
- Évaluer les besoins en installations nouvelles ou en travaux d'agrandissement pour enrichir l'« univers événementiel » de Moncton.
- Recenser les événements ciblés sur un horizon de 10 ans et promouvoir les relations nouvelles et existantes avec les titulaires de droits événementiels importants qui contrôlent ces événements.

OBJECTIF N° 4 : CRÉER DES ÉVÉNEMENTS EMBLÉMATIQUES D'ORIGINE LOCALE

- Promouvoir la création d'un ou de plusieurs événements emblématiques d'origine locale, dont la responsabilité et l'exploitation seront confiées à un organisme local à but non lucratif.
- Cibler un ou plusieurs événements annuels existants que nous pourrions appuyer, enrichir ou améliorer.
- S'assurer que la marche à suivre pour obtenir les différents permis municipaux est fluide et qu'elle est conçue pour permettre à ceux qui veulent réaliser un « rêve » d'organiser les événements.

OBJECTIF N^o 5 : MIEUX COMMUNIQUER

- Mettre sur pied un mécanisme grâce auquel on pourra informer la collectivité à propos des travaux permanents, notamment dans le cadre d'une assemblée annuelle et grâce à un rapport annuel complémentaire.
- Communiquer régulièrement avec les principaux dirigeants de la Ville et du Gouvernement provincial pour avoir une meilleure idée de l'importance du tourisme sportif et culturel pour la vitalité économique de Moncton et du Nouveau-Brunswick.
- Étoffer la « fiche de pointage » des indicateurs de rendement clefs (IRC), sans se limiter aux nuitées des chambres d'hôtel et aux retombées économiques. Mettre au point des méthodologies d'évaluation plus vastes pour tenir compte d'un ensemble plus varié d'indicateurs de réussite.
- Mettre au point un message bien défini et uniforme, qui suscite une réaction favorable chez les décideurs et les titulaires des droits événementiels, afin de répondre à la question « Pourquoi choisir Moncton? ».
- Se mobiliser pour nouer des liens stratégiques avec les responsables organisationnels des événements sportifs et artistiques ou culturels afin de valoriser et de renforcer les partenariats lorsqu'il s'agit de déposer la candidature de Moncton pour tenir des événements.
- Promouvoir la communication constante, directe et enrichissante entre le personnel de la Ville et les acteurs dans le domaine des sports et des arts de la localité afin d'optimiser leurs relations et leurs compétences techniques.

RECOMMANDATIONS DÉFINITIVES DANS LES GRANDS SECTEURS FONCTIONNELS

TSE Consulting dépose les recommandations suivantes dans cinq grands secteurs fonctionnels :

Recommandation n^o 1 : Positionnement

- Faire appel à un modèle normalisé d'évaluation des événements pour porter des jugements factuels sur les événements pour lesquels la Ville peut déposer sa candidature. L'Alliance canadienne du tourisme sportif (ACTS) a mis au point un modèle d'évaluation de ce genre.

- Attirer des événements importants, qui permettent essentiellement de recenser et de quantifier les retombées économiques et sociales qui rejailliront sur Moncton grâce à l'organisation de ces événements.
- Définir les critères qui permettront de prévoir le succès des événements projetés en analysant les éléments essentiels des événements qui ont déjà produit des résultats fructueux. Dans l'ensemble, analyser les éléments clés des événements qui ont trouvé un écho très direct dans la collectivité.
- Faire appel aux intervenants dans le recensement des grands événements et dans le dépôt des candidatures. L'intégration des intervenants peut être plus vaste et complète.
- Accentuer les efforts d'intégration des éléments artistiques et culturels dans les grands événements sportifs, en tenant compte de la diversité du talent artistique dans la collectivité.
- Se pencher sur la possibilité de faire de la région un centre important pour les sports adaptés, en mettant l'accent sur la contribution de la collectivité médicale et des prestataires de soins de santé compétents de la localité.
- Établir, pour chaque grand événement sportif, des initiatives donnant la priorité à la participation des jeunes, grâce à des occasions d'apprentissage ou de services, en plus de prévoir des moyens de promouvoir et d'encourager des modes de vie sains.

Recommandation n° 2 : Notoriété et rayonnement de la Ville

- Moncton peut mieux s'affirmer et se faire valoir en mettant l'accent, dans son argumentaire, sur son « ADN » exceptionnel.
- Les responsables du dépôt de la candidature de Moncton pour la tenue des événements sont invités à entretenir des rapports plus fréquents et constants avec les dirigeants organisationnels partout au Canada.
- Dans notre effort de promotion commerciale, il faut absolument insister sur la majesté naturelle du Nouveau-Brunswick et sur la cordialité des citoyens de Moncton.
- Il s'est révélé difficile de cerner un ou deux grands atouts (les « arguments de vente » distinctifs); or, parmi les nombreuses villes concurrentes, Moncton doit pouvoir se distinguer et s'imposer grâce à sa notoriété. Voici la question la plus importante à laquelle il faut répondre en déposant la candidature de la Ville : « Pourquoi Moncton? ».

Recommandation n° 3 : Centrage

- Promouvoir et renforcer les liens avec les associations sportives provinciales, notamment en organisant une conférence annuelle sur les « pratiques exemplaires » et en offrant à intervalles réguliers des occasions d'échanger l'information sur le dépôt des candidatures et l'organisation des événements.
- Mettre au point un plan à long terme pour la gestion des installations sportives afin de favoriser le succès du dépôt des candidatures et de l'organisation des événements majeurs, notamment en veillant à l'entretien permanent de ces installations selon des normes rigoureuses, en réparant, rénovant et réaménageant les installations existantes à intervalles programmés, ainsi qu'en finançant et construisant de nouveaux établissements.
- Définir et cibler, à l'intention des intervenants de la localité dans le domaine des sports, les fonctions de direction sportive offertes dans les grandes organisations sportives nationales.
- Attribuer des priorités à la collecte et à la mise à jour des données grâce à des travaux de recherche qui favorisent le succès du dépôt des candidatures et de l'organisation des événements. Il est essentiel que les dirigeants connaissent les événements qui « cadrent » le mieux avec la collectivité.
- Attribuer des priorités aux événements auxquels doivent participer les représentants de Moncton, en mettant l'accent sur le développement des relations et la diffusion des messages collectifs essentiels. Il est indispensable que les représentants de la localité participent aux événements pour lesquels il est très probable que la Ville dépose sa candidature, à la fois pour recueillir des renseignements décisifs sur les opérations événementielles, mais aussi pour nouer des liens avec les dirigeants de ces événements.
- Recenser, pour l'organisation des événements projetés, les réunions, conférences et congrès les plus importants, en tenant compte de leur utilité lorsqu'il s'agit de nouer des relations, de capter l'attention des médias et de permettre aux participants de connaître Moncton.

Recommandation n° 4 : Organisation

- Définir la structure organisationnelle permettant de structurer clairement et efficacement les efforts à déployer.

- La structure et le processus doivent être évidents pour les commettants externes. Les messages contradictoires ou concurrents sèment l'ambiguïté parmi les intervenants et donnent lieu à des inquiétudes en ce qui concerne la possibilité d'exécuter l'événement avec efficacité et fluidité.
- Mettre au point des procédures et des règlements qui favorisent un degré supérieur de contrôle de la qualité pour les événements qui ne sont pas directement du ressort de la direction de la Ville de Moncton.

Recommandation n° 5 : Activation

- Instituer un cycle de 10 ans pour le dépôt des candidatures dans l'organisation des événements en donnant la priorité aux championnats nationaux importants, ainsi qu'aux autres événements permettant d'établir une « identité collective » exceptionnelle.
- Tâcher d'organiser des congrès et des assemblées d'organismes sportifs et artistiques ou culturels nationaux (et de leurs comités), ainsi que des réunions de conseils d'administration, des conférences et des congrès importants qui permettent de mieux faire connaître les atouts de la localité et de promouvoir les relations avec les décideurs des organismes sportifs et artistiques ou culturels. Il est essentiel que les décideurs connaissent assez bien Moncton si on veut remporter plus de succès dans le dépôt des candidatures pour l'organisation des événements.