CRÉATION ET PROMOTION DE L'IMAGE DE MARQUE DES COLLECTIVITÉS LOCALES

FCM FEDERATION OF CANADIAN MUNICIPALITIES FÉDÉRATION CANADIENNE DES MUNICIPALITÉS

Boîte à outils pour le développement économique local

CONCEPTION DU MODULE

Concept :	Pascal Lavoie, Tom Monastyrski et Renée Giroux
Gestion de projet :	Mélanie Amyotte et Pascal Lavoie
Recherche et rédaction :	Sue Cass, One World Inc.
Conception graphique :	Nicole Vallée, Domino Creative
Révision anglaise :	Stewart Dudley, Stiff
Traduction française :	Mylène Lévesque
Date :	Mars 2015

Pour obtenir un complément d'information : international@fcm.ca

PRÉFACE

L'évolution de l'économie mondiale, l'urbanisation rapide des pays en développement et la hausse de l'instabilité constituent des réalités propres au XXIe siècle. Aujourd'hui, les gouvernements municipaux et locaux doivent nécessairement prendre des mesures pour favoriser et rendre possible la croissance économique et la prospérité tout en réduisant la pauvreté. Cependant, elles se heurtent à des défis et ont besoin de soutien pour renforcer leur capacité à jouer un rôle actif et stratégique dans le développement économique local (DEL).

Depuis 2010, la Fédération canadienne des municipalités – International (FCMI) a conçu une gamme de programmes pour renforcer la capacité en matière de DEL dans plus de 20 pays. De concert avec les municipalités membres, des partenaires étrangers et des spécialistes du DEL, nous avons donné de la formation et mis au point des outils et des ressources pratiques pour doter les dirigeants locaux, les employés municipaux et les parties prenantes de la collectivité des connaissances dont ils ont besoin.

Ce module d'apprentissage et cette boîte à outils sur le DEL portent principalement sur la création et la promotion de l'image de marque des collectivités locales – une partie importante de toute stratégie en matière de DEL. Ce programme souligne la méthodologie et les processus nécessaires pour définir, présenter et lancer l'image de marque pour une collectivité locale. Élaboré en collaboration avec des partenaires étrangers, ce programme se fonde sur des pratiques exemplaires et des expériences véritablement vécues par des Canadiens et diverses collectivités de la planète. Il est désormais enseigné et mis en œuvre dans bon nombre de villes partenaires.

Ce module d'apprentissage et les outils qui l'accompagnent proposent une expérience d'apprentissage autonome à partir de présentations PowerPoint, d'études de cas canadiennes et internationales, de séquences vidéo et de diverses ressources. Nous vous incitons à en parcourir le contenu à votre rythme, en ne retenant que les points qui répondent à vos besoins. Gardez à l'esprit que la création et la promotion de l'image de marque d'une collectivité locale doit s'inscrire judicieusement dans une stratégie plus exhaustive en matière de DEL.

Ce module et cette boîte à outils sur le DEL évolueront et s'enrichiront au fur et à mesure que nos ressources s'élargiront. Si vous souhaitez nous faire part d'une étude de cas ou d'une pratique exemplaire pertinente liée à votre collectivité, veuillez la transmettre à fcminternational@fcm.ca.

Pour consulter les ressources sur le développement économique local de la FCM International, veuillez visiter le : **http://www.fcm.ca/accueil/programmes/international/ressources.htm**

DÉFINITION DU DEL

En mars 2011, 500 représentants de services et d'associations de gouvernements locaux; d'organisations non gouvernementales; d'établissements universitaires ou de recherche; de partenaires au développement et du secteur privé en provenance de 51 pays se sont réunis à Cardiff (Pays de Galles) dans le cadre du sixième colloque bisannuel du Commonwealth Local Government Forum. Ces intervenants se sont rassemblés pour mettre l'accent sur le rôle primordial que jouent les gouvernements locaux en faveur de la prospérité économique.

Dans l'Accord de Cardiff, les participants ont défini le **DEL comme « [...] un processus qui amène divers partenaires d'une région à collaborer et à exploiter les ressources locales pour favoriser une croissance économique durable. »** L'Accord précise qu'il existe plusieurs modèles de mise en œuvre du DEL, qui diffèrent selon la réalité, les objectifs et les ressources de la région concernée. Néanmoins, on recense un certain nombre d'étapes de développement, de stratégies et de processus dont devraient tenir compte les gouvernements locaux et leurs partenaires dans la conception et la mise en œuvre d'une approche intégrée du DEL.

REMERCIEMENTS

La Fédération canadienne des municipalités (FCM) tient à remercier le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada (MAECD) pour sa contribution financière par l'entremise du Programme municipal de développement économique local (DELM) de la FCM International, du programme Partenaires municipaux pour le développement économique (PMDE) et du Programme de développement économique dans les Caraïbes (CARILED), qui a rendu possible la réalisation de ce module d'apprentissage et de la boîte à outils qui l'accompagne.

Ces ressources sont le fruit d'un processus itératif et mené en collaboration. La plupart d'entre elles ont été modifiées pour tenir compte des connaissances, des commentaires, de l'expertise et des pratiques exemplaires en matière de création et de promotion de l'image de marque d'une collectivité locale recueillis auprès d'un certain nombre de municipalités canadiennes, de partenaires étrangers pour le développement et de spécialistes indépendants.

Pour son soutien à la réalisation de ce guide, la FCMI aimerait remercier :

Sue Cass, partnenaire à One World inc. – rédactrice principale de ce module d'apprentissage;

Kadie Ward, fondatrice de Build Strong Cities Corp. – conseillère stratégique en matière de création et de promotion de l'image de marque des collectivités locales.

La FCMI tient également à remercier les personnes suivantes qui ont relu les ébauches de ce guide et fournit des ressources d'apprentissage additionnelles :

Nathan Morrison, gestionnaire de marque, Regina (Saskatchewan)

Suzanne McCrimmon, spécialiste du DEL, Wolfville (Nouvelle-Écosse)

George Edward (Ted) Treller, Lochaven Management Consultants Ltd.

Kerri King, gestionnaire du tourisme, Municipalité régionale de Durham (Ontario)

Michael R. Marini, coordonnateur du marketing, Hamilton (Ontario)

TABLE DES MATIÈRES

1.0 CRÉATION ET PROMOTION DE L'IMAGE DE MARQUE D'UNE COLLECTIVITÉ LOCALE : UN OUTIL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL 6

2.0 VOTRE COLLECTIVITÉ EST-ELLE PRÊTE À SE LANCER DANS UN PROCESSUS DE CRÉATION ET DE PROMOTION D'UNE IMAGE DE MARQUE? 7

3.0 UN GUIDE PAR ÉTAPE POUR LA CRÉATION ET LA PROMOTION DE L'IMAGE DE MARQUE D'UNE COLLECTIVITÉ LOCALE 12

4.0 ÉTABLIR UN GROUPE DE DIRECTION 13

5.0 COMMENT DÉMARRER 15

6.0 ÉTUDE ET ANALYSE DE MARCHÉ 17

7.0 CRÉATION D'UNE IDENTITÉ DE MARQUE 20

8.0 DÉFINITION DE LA STRATÉGIE ET DU PLAN DE MARKETING 24

9.0 MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE DE MARKETING ET ORGANISATION DE CAMPAGNES DE PROMOTION 26

10.0 MESURER LE SUCCÈS 29

11.0 CONCLUSION 30

12.0 AUTRES RESSOURCES D'APPRENTISSAGE 31

1.0 CRÉATION ET PROMOTION DE L'IMAGE DE MARQUE D'UNE COLLECTIVITÉ LOCALE : UN OUTIL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

La réussite du développement économique local (DEL) repose d'abord et avant tout sur une vision commune de l'avenir de votre collectivité ainsi que sur un plan stratégique rigoureux pour la concrétiser. Il importe, dans le cadre d'une stratégie en matière de DEL, de définir l'identité de votre collectivité et ce qui en fait son unicité, et de faire la promotion de cette identité de marque auprès des investisseurs et des diverses parties prenantes.

La création et la promotion de l'image de marque d'une collectivité locale ne se résument pas à un logo inspirant, à un discours promotionnel efficace, à un site Web actualisé, ni à de nouveaux outils de communication. Il s'agit d'un processus qui mise sur les synergies entre mobilisation et création de partenariats. L'objectif ultime consiste à susciter un sentiment généralisé d'adhésion à cette identité de marque au sein de la collectivité. Les principales parties prenantes doivent s'engager à soutenir celle-ci et à mettre en œuvre les divers éléments du plan en matière de DEL. La réussite d'un exercice visant la création et la promotion de l'image de marque d'une collectivité locale peut représenter un processus vital et puissant en faveur de la démocratisation à l'échelle locale ainsi que d'une vie et d'une participation citoyennes actives.

Il faut envisager l'image de marque locale d'un point de vue « interne » et « externe ». Le premier englobe l'engagement des citoyens et le sentiment de fierté que peuvent susciter des valeurs et une identité communes. Les mesures prises par les dirigeants locaux pour renforcer ou définir l'image de marque d'une collectivité locale peuvent se traduire par une plus grande mobilisation des citoyens et des acteurs socioéconomiques. Le deuxième point de vue comprend l'incidence de l'image de marque locale sur la façon dont la communauté est perçue de l'extérieur. Cette perception peut être façonnée par l'information véhiculée, mais également par les moyens préconisés pour faire connaître les avantages de la communauté. Ainsi, l'image de marque peut s'avérer un puissant outil pour attirer des investissements, des entreprises et des touristes.

Les prochaines sections présentent les diverses étapes à suivre pour établir une stratégie en matière de DEL visant à créer l'image de marque d'une collectivité locale et à en faire la promotion. De nombreux exemples de bonnes pratiques accompagnés de références et de ressources utiles sont également proposés.

2.0 VOTRE COLLECTIVITÉ LOCALE EST-ELLE PRÊTE À SE LANCER DANS UN PROCESSUS DE CRÉATION ET DE PROMOTION D'UNE IMAGE DE MARQUE?

2.1 AVANTAGES LIÉS À LA CRÉATION ET À LA PROMOTION DE L'IMAGE DE MARQUE D'UNE COLLECTIVITÉ LOCALE

Les avantages liés à l'instauration d'un processus de création et de promotion d'une image de marque pour appuyer les efforts en faveur du DEL et accroître l'avantage concurrentiel de la communauté sont notamment :

- faire connaître la collectivité locale à l'échelle régionale, nationale et mondiale;
- renforcer le sentiment d'appartenance à la collectivité, de bien-être et de fierté;
- attirer de nouvelles entreprises et industries ainsi que des investissements et événements très médiatisés;
- accueillir de nouveaux citoyens dotés de compétences et de talents variés;
- accroître le tourisme;
- créer et maintenir un sentiment d'adhésion à l'identité de marque locale qui soit conscient et partagé tout en lançant un message clair et uniforme au reste du monde;
- appuyer l'ensemble des mesures cohérentes prises en faveur du DEL sur les plans physique, socioéconomique et culturel pour que l'image de marque de la collectivité locale produise les résultats escomptés.

Chaque collectivité devra surmonter ses propres défis au cours de ce processus, notamment en s'appuyant sur ses forces et son potentiel uniques, et en s'inspirant d'autres villes et municipalités qui y sont parvenues en ayant recours à des moyens novateurs.

2.2 QUELQUES DÉFINITIONS

Image de marque d'une collectivité locale (image de marque d'un lieu ou d'une ville) : L'image de marque d'une collectivité locale représente une vision et un message clairs et cohérents qui communiquent ce qui fait l'essence d'une collectivité (c.-à-d., ce à quoi elle s'associe et les valeurs qu'elle prône). L'image de marque doit se situer au cœur des efforts promotionnels et répondre directement aux besoins d'un public cible particulier.

Promotion : Processus de création, de diffusion, de commercialisation et d'attribution de valeur des idées, des biens et des services en vue d'obtenir des relations d'échange satisfaisantes avec les consommateurs tout en créant et en conservant des liens positifs avec les parties prenantes.

Promotion de l'image de marque d'une collectivité locale (ou valorisation de l'image de marque d'un lieu ou d'une ville) : La promotion efficace de l'image de marque d'une collectivité locale présente l'expérience et les atouts pertinents et uniques offerts par la collectivité aux consommateurs et aux touristes. Ces attributs doivent concourir à vous distinguer des collectivités voisines et de vos concurrents sur les marchés à grande échelle. La promotion de l'image de marque soutient les efforts généraux déployés en faveur du DEL et contribue à en optimiser les retombées.

2.3 VOTRE COLLECTIVITÉ EST-ELLE PRÊTE À ENTREPRENDRE CE PROCESSUS?

Avant de vous lancer dans l'élaboration d'une stratégie visant la création et la promotion d'une image de marque à l'échelle de votre collectivité, vous devez répondre à quelques questions importantes. Celles-ci portent sur certains des principaux défis auxquels vous pourriez vous heurter au cours de ce processus.

Les dirigeants du gouvernement local font-ils preuve d'un *leadership et d'un soutien politique suffisamment forts* pour orienter et assurer le suivi d'un processus de création et de promotion d'une image de marque pour la collectivité, et sont-ils prêts à y consacrer l'énergie nécessaire? Les dirigeants souhaitent-ils *intégrer l'image de marque* à l'ensemble de la planification stratégique et des activités?

Il ne suffit pas d'élaborer un nouveau slogan ou un nouveau logo pour créer une identité à la collectivité. L'image de marque de la collectivité locale doit être au cœur de l'évolution des perceptions chez les employés municipaux, les membres du conseil, les citoyens, les organismes, les entreprises et les divers publics cibles. Les dirigeants municipaux jouent un rôle essentiel dans ce qui DOIT s'avérer être un exercice intersectoriel et interministériel bien coordonné et axé sur une étroite collaboration entre les parties. En plus d'approuver ce processus et le produit final, l'équipe de direction doit avoir foi en la valeur de l'image de marque et en faire la promotion. Elle doit aussi servir d'exemple quant au type de collaborations à mettre en place dans la collectivité.

Les dirigeants du gouvernement local sont-ils *prêts à partager le leadership et le pouvoir de décision* associés au processus de création et de promotion de l'image de marque de la collectivité locale avec un grand nombre de parties prenantes ayant des intérêts variés? A-t-on la capacité et la volonté d'adopter *une véritable approche fondée sur le partenariat* tout au long de la conception et de la mise en œuvre du processus?

À lui seul, le conseil municipal ne peut donner vie à une image de marque et se charger de sa promotion pour apporter un nouveau climat de prospérité au sein de la collectivité. La réussite des efforts déployés en faveur de la création et de la promotion de l'image de marque de la collectivité locale peut être assurée UNIQUEMENT par une importante mobilisation des parties prenantes et une appropriation générale de l'image de marque. Les dirigeants de la collectivité doivent reconnaître la valeur et les retombées économiques éventuelles qui peuvent découler de leur participation à ce processus, du partage des responsabilités en vue de la mise en œuvre du plan de commercialisation et de la création du type de partenariats intersectoriels qui contribueront à l'atteinte des résultats escomptés.

Afin de devenir des « champions », les dirigeants doivent partager le leadership et le pouvoir de décision dans la définition des stratégies qui donneront naissance à l'image de marque. Les représentants des

gouvernements locaux doivent mettre en place des politiques et des lignes directrices fondées sur des principes efficaces pour établir des partenariats et mobiliser les parties prenantes. Ils doivent reconnaître la valeur, en termes de synergie, associée à l'établissement et à la consolidation de relations qui reposent sur la confiance. Celles-ci seront créées grâce à des processus de mobilisation significatifs et transparents qui permettront d'orienter la prise de décision et les mesures adoptées à chacune des étapes de la stratégie d'élaboration et de mise en œuvre de l'image de marque; l'objectif ultime étant la création, la diffusion et la responsabilité conjointes de l'image de marque et de sa stratégie commerciale.

Est-on prêt à consacrer le temps, l'énergie et les ressources nécessaires (humaines et financières) pour mener à bien la stratégie?

Pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie en matière de création et de promotion de l'image de marque d'une collectivité locale, on doit être prêt à y consacrer du temps et des ressources. Il faut d'abord définir l'ampleur de cette entreprise et cerner les processus, les outils, les technologies et l'expertise dont on aura besoin. Il importe de relever tout manque de ressources ou de fonds municipaux et de trouver des moyens d'y remédier. N'oubliez pas que de nouvelles occasions de cofinancement et de nouvelles ressources vont fort probablement se présenter si le partage des pouvoirs et la collaboration demeurent au cœur de cet exercice.

Est-on *ouvert aux nouvelles façons de travailler*, y compris à tirer pleinement profit des nouvelles technologies et de l'ensemble des outils de communication et de mobilisation à disposition?

Il importe de tenir des rencontres en personne pour établir une relation de confiance et des partenariats de collaboration entre le gouvernement local et les parties prenantes de la collectivité. Ce type d'interaction personnelle favorise la transmission, la promotion et la démonstration des résultats escomptés par l'image de marque. Toutefois, les nouvelles technologies de communication, notamment celles fondées sur Internet, peuvent soutenir grandement les efforts visant à atteindre les publics cibles au sein et à l'extérieur d'une région donnée. De plus, la collectivité profitera considérablement de cette ouverture à l'expérimentation et aux nouvelles méthodes de travail.

Est-on *prêt à mettre en œuvre des mesures en temps opportun et à en assurer la pérennité* à long terme?

Le processus de création et de promotion de l'image de marque doit être guidé par des jalons bien définis et s'accompagner d'un suivi et d'une évaluation efficaces des retombées. Dans l'ensemble, l'exercice doit constituer une réflexion continue sur l'adoption de mesures de suivi pratiques, calculées et opportunes ainsi que sur des règles claires en matière de reddition de comptes.

RESSOURCES

Pour en savoir plus sur l'établissement de principes directeurs, veuillez consulter le document suivant Eurocities' A Shared Vision on Community Branding in Europe, pages 9-10. (en anglais seulement)

2.4 BILAN

Cette section vous donne l'occasion de réfléchir aux questions et aux enjeux soulevés précédemment et d'évaluer la disposition de votre collectivité à se lancer dans un processus de création et de promotion d'une image de marque.

Quels sont les principaux défis relatifs à la mise en place de ce processus?

Quels sont les atouts et les ressources existantes qui peuvent être utilisés – ou les premiers processus à entreprendre – pour commencer à relever ces défis?

Quelles étapes préalables peuvent vous aider à mieux vous préparer à entreprendre ce processus?

FEUILLE DE TRAVAIL

Vous trouverez peut-être utile de noter les premières réflexions sur la disposition de votre collectivité à entreprendre ce processus.

APPRÉCIATION DE LA DISPOSITION DE LA COLLECTIVITÉ	PRINCIPAUX DÉFIS — ACTUELS OU ÉVENTUELS	ATOUTS/RESSOURCES UTILES OU PROCESSUS À ENTREPRENDRE	PREMIÈRES ÉTAPES POUR SE PRÉPARER À LANCER LE PROCESSUS
Soutien politique de haut niveau, vision stratégique et leadership			
Détermination à partager le pouvoir et à adopter une approche véritablement fondée sur le partenariat			
Disposition à consacrer du temps, de l'énergie et des ressources à ce processus			
Ouverture à l'innovation et à l'expérimentation			
Mise en œuvre et pérennité des mesures			
Autres?			

Afin de sonder plus en profondeur la disposition de votre collectivité à lancer ce processus, commencez par tenir une séance exploratoire pour recueillir des commentaires sur ces enjeux et questions. Organisez un atelier à l'intention des principaux dirigeants, des représentants du conseil municipal et de divers bureaux municipaux ainsi que d'un groupe de parties prenantes externes concernées. Ce type d'activité constitue un départ stimulant et instructif pour la création et la promotion d'une image de marque en vue de soutenir un programme en matière de DEL.

3.0 UN GUIDE PAR ÉTAPE POUR LA CRÉATION ET LA PROMOTION DE L'IMAGE DE MARQUE D'UNE COLLECTIVITÉ LOCALE

La création de l'image de marque d'une collectivité locale et d'une stratégie commerciale efficace constitue un processus au même titre qu'un produit. Ce processus requiert la mobilisation active d'une vaste gamme de parties prenantes qui se pencheront sur la richesse des attributs et de la diversité de la collectivité pour aboutir à une compréhension commune.

Il est donc essentiel de concevoir et de mettre en œuvre ce processus de façon réfléchie. Si celui-ci repose sur des assises solides, le processus menant à l'élaboration d'une stratégie de création et de promotion d'une image de marque pour la collectivité locale réussira à mobiliser les principales parties prenantes de la collectivité qui vont nourrir, influencer et s'approprier l'identité de marque et le plan de commercialisation qui l'accompagne.

« Pour devenir qui vous êtes vraiment, vous devez d'abord vous connaître. Cela signifie être à l'écoute; observer l'histoire pour tirer des leçons du passé; déchiffrer le langage de la rue et les récits qu'elle raconte; satisfaire la volonté de la masse plutôt que des intérêts particuliers et tirer parti des partenariats pour renforcer l'appropriation commune. Cela signifie aussi, en dépit des difficultés inhérentes à ces exercices, porter un regard sur soi, parvenir à un consensus, définir des objectifs et faire preuve d'engagement en prenant des mesures concrètes[1]. » (traduction libre)

Il existe un certain nombre d'étapes – qui comportent également une série de mesures – dont il faut tenir compte dans l'élaboration d'une stratégie de création et de promotion d'une image de marque pour la collectivité locale :

1. établir un groupe de direction;
2. entreprendre les démarches;
3. réaliser une analyse et une étude de marché;
4. créer une identité de marque;
5. définir le plan de marketing et la stratégie commerciale;
6. mettre en œuvre la stratégie, mesurer les progrès et en assurer le suivi.

1 Doyan, Scott. *Defining the City: On Being and Becoming*. Guest editorial in Terrain.org; A Journal of the Built and Natural Environments, à http://www.terrain.org/columns/28/guest.htm (en anglais)

4.0 ÉTABLIR UN GROUPE DE DIRECTION

PRINCIPALES COMPÉTENCES, FACTEURS DE RÉUSSITE ET RESSOURCES NÉCESSAIRES

- **Mandat du groupe de direction et critères précis pour y adhérer**
- **Diversité des membres; groupe représentatif de la collectivité (genre, ethnie, affiliations) et en mesure de collaborer efficacement**
- **Sollicitation de la participation des principales personnes influentes**
- **Mobilisation des membres et temps consacré au projet**

DIFFICULTÉS ÉVENTUELLES

- **Participation à des fins personnelles (p. ex., pour soutenir des intérêts contraires ou politiques)**
- **Prévoir suffisamment de temps et de ressources (p. ex., pour le recrutement et les réunions)**

Les efforts en faveur de la création et de la promotion de l'image de marque devront être menés par un groupe de dirigeants central fort. Dans la plupart des cas, celui-ci sera formé de deux composantes : une petite équipe stratégique et visionnaire chargée de la création de l'image de marque (ou « un comité consultatif de création de la marque ») jumelée à une équipe de mise en œuvre de l'image de marque. Cette dernière sera principalement ou uniquement composée d'employés du gouvernement local. Ces équipes orienteront et coordonneront de concert l'ensemble du processus de création et de promotion de l'image de marque, tout en assurant la conformité avec les priorités stratégiques générales de la collectivité.

Définir et mobiliser les principales parties prenantes du gouvernement et de la collectivité qui composeront le groupe de direction constitue l'une des premières grandes étapes à réaliser. Toutefois, il faut tenir compte de certains critères dans la composition du groupe, notamment :

- de la diversité des points de vue;
- des qualités de meneur dont fait preuve chacun des membres;
- de l'intérêt véritable envers le processus et de l'engagement à le mener à bien;
- de la capacité à soutenir des liens stratégiques entre les principaux services du gouvernement local ainsi qu'entre le gouvernement local et la collectivité.

RESSOURCES

Le service du tourisme de Durham (en anglais seulement) illustre bien le mandat qui incombe à une équipe chargée de la création et de la promotion d'une image de marque. Dans ce cas-ci, l'équipe est responsable du volet stratégique des efforts en faveur du développement économique local de la collectivité.

Cette étude de cas de la ville de Regina, en Saskatchewan, présente la méthodologie adoptée pour créer et faire la promotion de son image de marque du lieu et souligne l'importance de constituer une solide équipe de direction pour orienter et entreprendre ce processus novateur.

Comme le groupe joue un rôle stratégique, il devrait comprendre des membres du conseil municipal et de la haute direction des principaux services (p. ex., planification, communications, tourisme, développement économique), de même que des représentants régionaux et de la collectivité, y compris du secteur privé, de divers paliers de gouvernement, d'institutions publiques et de l'État ainsi que d'organismes communautaires. Il faudrait également tenir compte de l'équilibre entre les sexes, de la représentation des générations (comme les jeunes) et de la diversité ethnique, s'il y a lieu.

FEUILLE DE TRAVAIL

Vous trouverez peut-être utile de noter les premières réflexions sur la mise en place d'un éventuel groupe de direction chargé de la création et de la promotion d'une image de marque selon votre situation.

REPRÉSENTATION IMPORTANTE DE LA GESTION INTERNE	REPRÉSENTATION IMPORTANTE DES PARTIES INTÉRESSÉES EXTERNE	STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT POSSIBLE	AUTRES FACTEURS À CONSIDÉRER

5.0 COMMENT DÉMARRER

PRINCIPALES COMPÉTENCES, FACTEURS DE RÉUSSITE ET RESSOURCES NÉCESSAIRES

- **Obtenir l'engagement et l'investissement en temps des membres de l'équipe de direction**
- **Maintenir une dynamique en planifiant des réunions de façon stratégique et régulière**
- **Repérer les « champions » susceptibles de conserver cet élan**

DIFFICULTÉS ÉVENTUELLES

- **Ressources insuffisantes pour obtenir une expertise externe, au besoin**
- **Capacité des dirigeants de différents secteurs à travailler en collaboration**

Une fois le groupe de direction en place, les efforts porteront sur le renforcement de l'engagement, de l'intérêt et de l'enthousiasme de ses membres envers le projet de stratégie de création et de promotion d'une image de marque. Le groupe devra faire preuve d'une compréhension commune de ce qu'implique le processus à suivre et de l'importance de celui-ci dans la planification générale de la collectivité en matière de développement et de redynamisation économiques. En tant que « champions » situés à l'avant-plan de la création et de la promotion d'une image de marque, les membres du groupe doivent adhérer au projet dès le départ, s'approprier le processus et les résultats et en partager la responsabilité. Il s'agit de bâtir une équipe confiante, forte et axée sur le travail d'équipe!

N'oubliez pas que « l'échec de la planification équivaut à la planification de l'échec ». Votre groupe doit jouer un rôle décisif dans la gestion de la planification et de la mise en œuvre du projet. Ses membres superviseront le processus au cours des diverses étapes et veilleront à l'établissement d'objectifs, de repères et de systèmes de contrôle clairs. Il pourrait s'avérer utile de s'appuyer sur une expertise externe au départ, puis à certains moments stratégiques du processus. En effet, des professionnels externes peuvent offrir de la formation sur la création d'une image de marque, aider à animer des rencontres et des activités, et à tirer parti des connaissances et de l'expérience d'autres collectivités qui ont entrepris ce type de processus. Dans les sections qui suivent, nous décrivons les différentes étapes à suivre pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de création et de promotion d'une image de marque pour une collectivité locale.

RESSOURCES

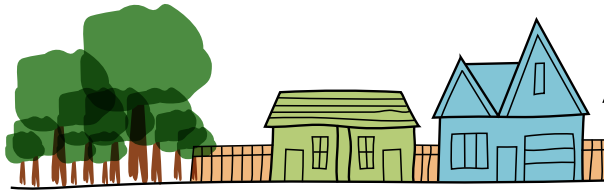
Pour en savoir davantage sur la création de l'image de marque d'une collectivité locale et sur la façon de présenter ce processus aux dirigeants du gouvernement local, référez vous au programme et à la présentation de l'atelier de Kadie Ward, intitulé « City Branding for Local Economic Development : Day 1 » (en anglais seulement), qui s'est tenu à Bien Hoa, au Vietnam, en novembre 2013.

Lors du Forum sur le développement économique local de la FCM International en 2012 intitulé « Renforcer le rôle du gouvernement local en matière de DEL », le maire de la ville de Régina, Pat Fiacco, a présenté l'histoire inspirante de cette ville qui illustre les immenses retombées pouvant résulter de la mise en place d'une solide stratégie de création et de promotion d'une image de marque pour une collectivité locale. La vidéo (en anglais seulement) de sa présentation peut être utile pour alimenter les échanges lors des premières rencontres avec votre groupe de direction et des réunions de suivi avec les autres intervenants.

BONNES PRATIQUES

La ville de Krivyi Rih, en Ukraine, partenaire du PMDEL, est l'une des villes où les collaborateurs de la FCMI sont intervenus. Dans le bulletin Échanges DEL de la FCMI, Andriy Nagornyi, directeur de l'Institution de développement municipal de Kryvyi Rih, décrit le processus de création d'une image de marque pour la ville.

Lors du processus d'élaboration de la stratégie de création et de promotion d'une image de marque à long terme pour la ville, les représentants municipaux de Krivyi Rih se sont associés à la Ville de Régina, membre de la FCM, qui a transmis son expérience en matière d'amélioration et de promotion de l'image de marque d'une collectivité locale dans le cadre du projet « horizons infinis ». Ce partenariat a bénéficié d'une importante couverture médiatique au Canada et en Ukraine (en anglais seulement).



BONNES PRATIQUES

L'approche de la FCMI visant à favoriser la création de partenariats et l'échange de connaissances à l'échelle municipale a apporté une réelle valeur ajoutée au cours des dernières années. À titre d'exemple, de la formation et des services de facilitation spécialisés en matière de création et de promotion d'une image de marque ont été offerts par l'entremise du Programme municipal de développement économique local (PMDEL), du Programme des partenaires municipaux pour le développement économique(PMDE) et du Programme de développement économique dans les Caraïbes (CARILED), qui ont souvent bénéficié de la participation de représentants municipaux canadiens et internationaux venus faire part des leçons tirées de leur expérience et transmettre leur expertise.

Kadie Ward, spécialiste en création et en promotion d'une image de marque pour les collectivités locales, a mis sur pied et offert un certain nombre d'ateliers de formation, et est intervenue en tant qu'experte-conseil auprès de divers partenaires internationaux de la FCM. Vous pouvez en apprendre davantage sur Kadie et ses activités par l'entremise d'une entrevue réalisée dans le cadre du bulletin *Échanges DEL* de la FCMI.

Dans les sections qui suivent, vous trouverez divers liens vers des présentations PowerPoint issues d'ateliers de formation, ainsi que des exemples de bonnes pratiques, des ressources et des études de cas transmis par les membres et les partenaires internationaux de la FCM.

Nous vous invitons à nous faire part également de vos exemples de bonnes pratiques, études de cas et ressources!

Communiquez avec nous à l'adresse : fcminternational@fcm.ca.

6.0 ÉTUDE ET ANALYSE DE MARCHÉ

PRINCIPALES COMPÉTENCES, FACTEURS DE RÉUSSITE ET RESSOURCES NÉCESSAIRES

- **Aptitudes en recherche et en analyse**
- **Profondeur de la recherche menée pour évaluer ce qui fait l'essence de votre collectivité et ce qu'elle peut offrir en termes de potentiels d'investissement**
- **Engagement soutenu de la part des principales parties prenantes de la collectivité**

DIFFICULTÉS ÉVENTUELLES

- **Contraintes budgétaires**
- **Résultats immédiats attendus par les dirigeants élus, les parties prenantes et les responsables de la planification de la collectivité**

Une première tâche essentielle à laquelle le groupe de direction doit s'atteler est l'élaboration d'une approche systématique pour mener une étude et une analyse de marché efficaces. Cette étape jette les bases fondamentales pour les activités et les prises de décision à venir dans le cadre de la création de l'identité de marque et de la stratégie commerciale connexe. Une bonne recherche fournit des renseignements utiles sur le contexte, notamment les divers attributs de la collectivité, de ses citoyens et des publics cibles.

Une étude et analyse de marché comprend les étapes suivantes :

a. **Étudier l'image de marque actuelle de la collectivité :** toutes les collectivités ont une certaine image ou sont représentées d'une certaine façon, que cette image soit clairement reconnue ou non. Quelle est cette image? S'agit-il d'une image positive sur laquelle vous pourriez vous appuyer?

b. **Cerner et définir le problème ou l'objectif :** une définition claire du problème, énoncé sous forme de question, servira à orienter l'élaboration de vos questions, de vos objectifs et de votre stratégie d'étude de marché. Voici un exemple d'énoncé de problème :

« Comment notre collectivité peut-elle se départir d'une image qui a fait son temps et qui est quelque peu négative afin de se repositionner comme une destination de choix pour les citoyens et les investisseurs? »

c. **Établir les objectifs de recherche :** ces objectifs doivent également être énoncés sous forme de questions. Indiquez le type de données dont vous aurez besoin et où vous obtiendrez celles-ci. Par exemple : *« Recueillir les perceptions des citoyens quant à notre collectivité et repérer des éléments favorables qui pourraient être mis en valeur et dont nous pourrions tirer profit. »*

d. **Plan de recherche :** afin de répondre à vos principaux objectifs de recherche, le plan de recherche utilisé dans le cadre de la création et de la promotion d'une image de marque devrait aborder les questions fondamentales suivantes :

Qui recueillera les données?
De quels types de données avons-nous besoin?
Quand will we gather it?
D'où allons-nous les recueillir?
De quelle façon allons-nous les recueillir? (Quels seront les outils, les techniques et les technologies utilisés?)

Rappelez-vous que votre plan de recherche doit répondre à vos principaux objectifs de recherche, tout en étant réaliste en ce qui concerne les délais impartis, les sources de données et les ressources dont vous disposez.

e. **Collecte de données :** selon votre plan de recherche, divers types de recherche commerciale peuvent être entrepris en utilisant des outils et des techniques de collecte de données variés, notamment :

- *L'étude exploratoire ou qualitative :* il s'agit souvent d'un bon point de départ pour recueillir des renseignements généraux qui peuvent aider à réduire la portée de vos objectifs de recherche (p. ex., avoir recours à des questions exploratoires ouvertes telles que Pourquoi les investissements dans notre collectivité sont-ils en baisse?) Envisagez le recours à des techniques comme des entrevues avec les principales parties prenantes, à des groupes de discussion et à des recherches sur Internet.

- *La recherche descriptive ou quantitative :* elle fournit des renseignements quantitatifs sur la collectivité et répond à des questions telles que : *Dans notre région, combien de personnes appartiennent à des corps de métier spécialisés?* Des techniques telles que la collecte de données statistiques et les enquêtes quantitatives peuvent être utilisées.

RESSOURCES

Pour obtenir un résumé de ces étapes, référez-vous à la présentation de l'atelier de Kadie Ward, intitulé « City Branding for Local Economic Development: Day 2 » (en anglais seulement), qui s'est tenu à Bien Hoa, au Vietnam, en novembre 2013.

- *Recherche causale* enquête visant à déterminer l'incidence d'une variable sur une autre ou à faire le rapprochement entre deux éléments (p. ex., qu'arrive-t-il à X lorsque Y fait…). Ce type de recherche peut servir à élaborer des théories ou des hypothèses en utilisant des techniques telles que la carte causale et le codage informatisé des données.

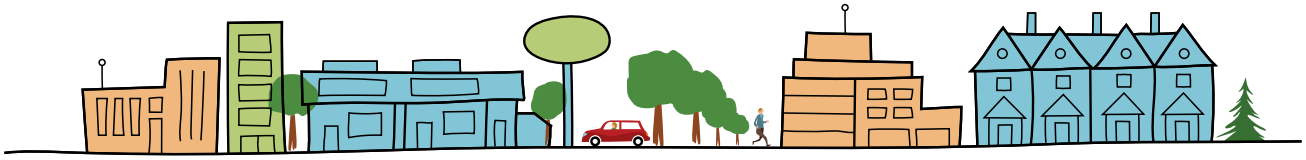
L'expérience montre que sur les quatre à six mois ou plus que vous consacrerez à l'étude de marché, de 25 à 50 % de cette période servira à la collecte de données. Cependant, cet investissement est extrêmement important non seulement pour obtenir des renseignements essentiels qui guideront la création de l'image de marque de votre collectivité, mais également pour commencer à engager un éventail de parties prenantes dans le processus.

f. **Analyse:** une fois recueillis, les renseignements doivent être soigneusement étudiés et analysés. Cette étape est généralement plus facile qu'elle n'y paraît. L'analyse est habituellement un processus continu et itératif mené par l'équipe de recherche pendant la collecte de données en consignant les concordances et faits saillants principaux à la lumière des données qualitatives et quantitatives.

La diversité des membres de l'équipe de dirigeants responsables de l'image de marque est essentielle à la qualité de l'analyse et à une compréhension approfondie de la réalité de la collectivité.

Une fois ces renseignements utiles à disposition, vous êtes prêt à passer à l'étape passionnante, celle qui consiste à créer une identité de marque pour votre communauté.

BONNES PRATIQUES



Dans le cadre de son étude de marché en matière de DEL, la Ville de Golden, en Colombie-Britannique, située dans la région « Kicking Horse Country », a entrepris une analyse du tissu économique (en anglais seulement) pour mieux saisir les occasions uniques de différencier son image de marque et définir des groupes cibles potentiels pour ses initiatives commerciales.

7.0 CRÉATION D'UNE IDENTITÉ DE MARQUE

PRINCIPALES COMPÉTENCES, FACTEURS DE RÉUSSITE ET RESSOURCES NÉCESSAIRES

- **Importante et véritable mobilisation des parties prenantes**
- **Programme et stratégie de mobilisation bien conçus à l'aide des méthodologies et des outils appropriés**
- **Capacité d'utiliser l'étude et l'analyse de marché pour trouver des opportunités de différencier l'image de marque de votre collectivité locale**
- **Répartition appropriée des ressources**
- **Ouverture au changement et à porter un regard différent sur votre collectivité**

DIFFICULTÉS ÉVENTUELLES

- **Capacité de concevoir et de mettre en œuvre différentes stratégies pour communiquer et obtenir la participation des parties prenantes**
- **Formulation d'une image de marque claire, concise et simple**
- **Être trop idéaliste (p. ex., maintenir une image de marque irréaliste)**
- **Maintenir l'attachement à l'image de marque et intégrer celle-ci à l'ensemble des initiatives en matière de développement communautaire et de DEL**

Qu'est-ce qui rend votre collectivité unique? Qu'a-t-elle à offrir aux investisseurs potentiels, aux touristes et à divers groupes, que les autres collectivités n'offrent pas? De quoi vos citoyens sont-ils fiers à propos du lieu qu'ils appellent leur « chez-eux »? Une identité de marque claire doit apporter les réponses à ces questions.

Il est important de souligner que l'image de marque d'une collectivité locale ou d'un lieu et celle d'un produit sont deux choses différentes. Un des éléments qui différencie ces deux images est le processus mené pour définir celles-ci. Le processus de création de l'image de marque d'une collectivité est souvent plus complexe étant donné la nature et l'étendue de la participation des parties prenantes.

La création de l'identité de marque découle directement des recherches et analyses effectuées au cours des étapes précédentes du processus de création de l'image de marque. En règle générale, une agence de publicité ou le directeur des communications de la Ville étudiera les résultats des recherches pour déterminer la forme que devrait prendre l'image de marque. Plusieurs propositions devraient être soumises, et, en fonction de l'analyse, le groupe de direction responsable de la création de l'image de marque décidera de la voie à suivre.

L'image de marque d'une collectivité qui se révèle efficace est souvent soutenue par un énoncé de positionnement, c'est-à-dire un message convaincant qui exprime clairement la promesse de l'image de marque et l'élément clé offert par la collectivité pour définir le positionnement de cette dernière sur le marché, par exemple, *« Edmonton est la ville canadienne qui offre l'alliance parfaite entre prospérité économique et qualité de vie »* ou encore l'énoncé de la ville de Wolfville, en Nouvelle-Écosse : *« Un lieu, des personnes et une perspective qui contribuent à l'essor des entreprises »*. Après avoir défini une niche de marché pour votre collectivité locale, vous pouvez également créer un logo attrayant ou une identité visuelle ainsi que des messages renforçant l'image de marque.

L'image de marque d'une collectivité locale est forte lorsqu'elle est authentique, réaliste et trouve écho non seulement auprès de la collectivité, mais également auprès des publics cibles externes. L'image de marque représente un principe directeur et, à ce titre, devrait faire partie intégrante des outils de prise de décision. Elle servira à orienter l'élaboration de la stratégie commerciale de la collectivité locale en assurant la cohérence des idées, des messages et des supports visuels utilisés pour relayer l'identité et les avantages économiques offerts par la collectivité.

Le processus de création de l'image de marque d'une collectivité locale doit reposer sur une stratégie de mobilisation des parties prenantes bien définie. Ainsi, il convient de souligner que « la création d'une image de marque pour un lieu prend du temps et doit comprendre une approche programmée et bien organisée, en plus de bénéficier de l'adhésion à long terme des parties prenantes des secteurs public et privé ainsi que de la collectivité ». Encore une fois, il faut qu'il existe une volonté politique d'offrir les ressources nécessaires à la mise en œuvre du processus.

À l'étape de la création de l'identité de marque, l'engagement est essentiel pour établir des partenariats intersectoriels solides avec diverses parties prenantes. Aussi, un fort leadership doit-il soutenir le plan de mobilisation. L'utilisation de stratégies pour solliciter un large éventail de points de vue et nouer un véritable dialogue avec l'ensemble des parties prenantes est indispensable pour réussir. Idéalement, il faudrait obtenir l'engagement des principales parties prenantes afin que celles-ci deviennent les « champions » de

RESSOURCES

Pour examiner les répercussions engendrées par la création d'une image de marque créative et voir de quelle façon entamer une discussion avec votre groupe de direction, référez-vous à la présentation de l'atelier de Kadie Ward : « City Branding for Local Economic Development: Day 3 » (en anglais seulement), qui s'est tenu à Bien Hoa, au Vietnam, en novembre 2013.

2 Alan, Malcolm S. *Place Branding*. Presentation at The Seventh International Conference on Urban Planning and Environment. Bangkok, January 2006, à : http://medinge.org/journal/wp-content/uploads/2007/08/place-branding_allan.pdf. p.5 (en anglais seulement)

l'image de marque de votre collectivité. Ces champions feront bien plus qu'aider à concevoir une image de marque; ils contribueront également à l'acquisition d'une vision commune et d'un sentiment d'appartenance collectif à l'égard de l'image de marque, à susciter l'enthousiasme autour de celle-ci et à en faire la promotion pour assurer la participation des autres parties prenantes.

Pour définir et recenser les principales parties prenantes, Malcolm Alan (en anglais seulement) dresse la liste des secteurs qui demandent une participation et un engagement de la part de celles-ci :

- le secteur privé (les producteurs, les promoteurs, les investisseurs, les autres employeurs, etc.);
- les groupes des secteurs de l'éducation et de la culture (les arts, le patrimoine, les écoles, les autres organismes de formation, etc.);
- le public (les personnes, les groupes communautaires, les associations, etc.);
- le tourisme;
- les gouvernements (p. ex., les ministères concernés et les divers paliers de gouvernement).

En fonction de facteurs tels que le temps et les ressources disponibles ainsi que la culture et la langue, des outils et méthodes variés peuvent être utilisés pour favoriser la collaboration entre les parties prenantes, notamment :

- des entrevues (p. ex., en personne, au téléphone, par téléconférence);
- des groupes de discussion (p. ex., avec des représentants de certaines des parties prenantes ciblées);
- des groupes de travail (p. ex., processus de recensement des observations pratique, interactif ou axé sur les enjeux);
- des questionnaires et sondages (sur papier ou en ligne);
- des réunions organisées par la Ville;
- des colloques et forums de discussion (p. ex., établissement d'une vision, rencontres prospectives, processus de recensement des observations en groupe).

Ce qui importe, c'est que l'engagement soit authentique et crée des liens de confiance, ce qui se manifeste par la volonté des dirigeants à faire un suivi. Les processus utilisés doivent s'appuyer sur des principes solides d'engagement public. Il faut savoir jongler avec des points de vue représentatifs variés pour créer une vision et une appropriation communes de l'image de marque de la collectivité et de sa promotion, ce qui se traduira par une mobilisation élargie. L'engagement devrait donc être source d'inspiration, et les relations et les partenariats établis en cours de route constitueront une base solide pour une collaboration éventuelle.

RESSOURCES

Une matrice de messages peut s'avérer un puissant outil d'aide à la création de supports promotionnels utiles et pertinents. Une telle matrice est un tableau répertoriant les valeurs clés de votre ville en fonction de chacun de vos publics cibles et, pour chaque cas de figure, fournit au personnel et aux « champions » de la communauté une série de messages concis et adaptés ciblant parfaitement les attraits locaux.

Pour apprendre à mettre au point votre matrice de messages, regardez cette vidéo réalisée par Kadie Ward de Build Strong Cities (en anglais seulement).

BONNES PRATIQUES

À Dnipropetrovsk, en Ukraine, les responsables municipaux, les membres de la collectivité et les entreprises locales ont travaillé ensemble à l'élaboration d'une stratégie commerciale et d'investissement. Afin de créer un logo et une image de marque appropriés pour sa ville, le groupe de travail a étudié minutieusement diverses approches en matière de promotion des investissements adoptées par diverses municipalités ukrainiennes et canadiennes. Les membres du groupe de travail en sont venus à la conclusion qu'une stratégie commerciale ne pouvait être gagnante que si elle correspondait à la perception que les habitants de Dnipropetrovsk ont de leur propre ville. Apprenez-en plus sur la participation des citoyens et des responsables municipaux à ce processus (en anglais seulement).

En Colombie-Britannique, dans le cadre du projet « Golden Area », les services de développement économique communautaire ont eu recours à une activité créative et amusante de planification de scénarios, intitulée « le jeu des avenirs », pour inciter les parties prenantes de la collectivité à exprimer leur vision relative à l'identité de marque et à l'avenir économique de la région. Un atelier de planification des activités à venir a permis de préciser cette vision et d'orienter la stratégie commerciale de la région visant à attirer des investissements.

La région de Durham, en Ontario, a mis sur pied un projet intitulé « L'art de la transition » (en anglais seulement), un ensemble de forums et d'activités très réussis où « [...] des penseurs aux idées novatrices provenant de toutes les sphères de l'économie sont invités à se rassembler et à mettre en commun de nouvelles idées, à créer des partenariats et à accueillir de nouvelles possibilités pour transformer la région de Durham en une nouvelle économie axée sur la créativité » (traduction libre).

En 2012, lors du Forum sur le développement économique local de la FCMI, *« Consolider le rôle des gouvernements locaux en matière de DEL »*, Fred Morley, vice-président directeur et économiste en chef du Greater Halifax Partnership, en Nouvelle-Écosse, a relaté l'expérience vécue par sa ville, qui est une véritable source d'inspiration. Il a exposé les principes et pratiques mis en œuvre par la Ville d'Halifax, par l'entremise de son modèle pyramidal de partenariat et du programme Halifax Connector, pour susciter une large participation des secteurs privé et public et créer des partenariats à grande échelle entre les deux secteurs dans le cadre des initiatives de DEL et de création d'une nouvelle image de marque pour la ville, de manière à ce que les deux secteurs s'approprient ces projets et leur gestion. Visionnez la vidéo et la présentation PowerPoint de son exposé (en anglais seulement).

BONNES PRATIQUES

Dans le cadre de la mise en place de sa stratégie commerciale en 2012, la Ville d'Edmonton, en Alberta, a conçu le greater Edmonton message map (en anglais seulement). Fondé sur l'image de marque de la ville, ce document présente le processus qui a mené à la formulation d'un énoncé de positionnement et à un recensement des atouts de la ville, sur lequel la Ville d'Edmonton s'est appuyée pour définir ses messages publicitaires. Par la suite, l'Edmonton Economic Development Corporation s'est engagée dans un processus de collaboration visant l'élaboration d'un programme complet d'activités de promotion et de communication internes et externes.

Grâce à sa participation au projet de DELM de la FCM, en Ukraine, la ville de Kryvyi Rih a désormais sa propre image de marque, qui reflète la façon dont ses résidents se représentent leur ville. Il n'y a pas si longtemps, le logo créé à cette occasion a servi de fondement à la création, pour la ville, d'une série de produits dérivés de la marque. Andriy Nahorniy, membre du groupe de travail et directeur de l'Institution de développement municipal de Kryvyi Rih explique : « Notre stratégie commerciale comprend deux volets clés : le positionnement de la ville et la communication pour attirer des investissements. Nous travaillons dans deux directions différentes en même temps : présenter la ville à l'échelle nationale et internationale, et attirer de nouvelles personnes et de nouvelles entreprises ». Lire l'article complet (en anglais seulement).

L'étude de cas de la ville de Régina illustre aussi parfaitement la façon de créer une forte identité de marque.

8.0 DÉFINITION DE LA STRATÉGIE ET DU PLAN DE MARKETING

PRINCIPALES COMPÉTENCES, FACTEURS DE RÉUSSITE ET RESSOURCES NÉCESSAIRES

- **Capacité à utiliser efficacement l'étude et l'analyse de marché pour prendre des décisions et concevoir des plans d'action**
- **Ouverture à de nouvelles idées et méthodes de promotion**
- **Transparence et engagement continu de la part des parties prenantes**

DIFFICULTÉS ÉVENTUELLES

- **Faire comprendre aux élus et aux planificateurs (qui attendent souvent des résultats immédiats) ainsi qu'aux autres parties prenantes l'importance d'investir du temps et des ressources dans ce projet**
- **Maintenir l'élan et conserver la participation des principales parties prenantes tout au long du processus de planification**

Une fois l'image de marque de la collectivité bien définie, il s'agit de faire évoluer le plan de marketing et la stratégie de promotion connexes en procédant au lancement de la marque. L'image de marque est un message stratégique indiquant aux publics cibles ce que votre collectivité a à leur offrir. La stratégie de promotion liée à l'image de marque définit vos publics cibles; le plan de marketing, quant à lui, décrit la façon dont vous allez promouvoir votre communauté et présenter ses attraits et son caractère unique à vos publics cibles, et quelle stratégie de différenciation vous allez adopter. Les publics cibles doivent toujours être au centre de la stratégie et du plan.

La promotion de l'image de marque d'une collectivité locale dans un contexte de DEL vise généralement à :

- attirer des entreprises et des investissements;
- attirer ou retenir des talents et de la main-d'œuvre qualifiée;
- attirer et développer le tourisme

RESSOURCES

En 2013, par l'entremise du Programme de développement économique dans les Caraïbes (CARILED) de la FCM, plusieurs missions ont été menées dans diverses municipalités partenaires afin d'offrir un soutien dans l'analyse des lieux, la création d'une image de marque et l'élaboration de plans d'affaires et de marketing. Les rapports de ces missions résument les grandes activités entreprises, les principaux résultats obtenus, les observations et les recommandations concernant les prochaines étapes à suivre dans les contextes suivants :

- Plan d'affaires et de marketing : Belize's BLT Park Renovation Program (en anglais seulement)
- Plan d'affaires et de marketing : Trinidad/Tobago's Point Fortune Borough (en anglais seulement)
- Plan d'affaires et de marketing : Trinidad/Tobago's Croisse Renaissance Project (en anglais seulement)

Des principes fondamentaux régissant la promotion de l'image de marque doivent être établis afin de prendre les bonnes décisions quant aux mesures, aux programmes, aux investissements et aux activités de communication à mettre en œuvre pour attirer les différents publics cibles. En voici quelques-uns :

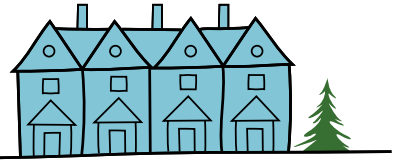
- **Comprendre votre public cible.** Quel public recherche ce que vous avez à offrir? Quels sont ses besoins et ses intérêts?
- **Cibler vos atouts.** Quels sont les atouts, les points forts et le potentiel d'un point de vue physique, culturel, humain et économique dont vous disposez pour attirer votre public cible? On entend généralement par atout la situation géographique, les infrastructures de transport, la main-d'œuvre, les coûts liés à l'exploitation d'une entreprise (qui dépendent notamment des avantages fiscaux et des systèmes de réglementation), la capacité de recherche et la qualité de vie.
- **Dresser le profil de vos concurrents.** Qui sont-ils et comment se comparent-ils à vous?
- **Cerner votre avantage concurrentiel.** Qu'est-ce qui différencie votre collectivité de vos concurrents?

Votre stratégie de promotion de l'image de marque et le plan de mise en œuvre doivent être solides et préparés avec rigueur. Ils doivent exposer les coûts, le calendrier, les activités de communication, les programmes, les campagnes et autres activités de renforcement de l'image. En outre, ils doivent faire partie intégrante de l'ensemble de vos efforts en matière de DEL et comprendre un système de gestion de l'image de marque ainsi que de suivi et d'évaluation des résultats. Enfin, ils doivent porter sur un horizon de dix ans ou plus. Puisque la création et la promotion de l'image de marque d'une collectivité locale impliquent de changer les perceptions par rapport à votre collectivité ou d'en créer de nouvelles, la promotion de votre stratégie et de votre plan se fera tant à l'interne (p. ex., auprès des publics cibles au sein des services municipaux et de la collectivité) qu'à l'externe (p. ex., pour atteindre les publics cibles que vous aurez identifiés à l'extérieur de la collectivité). La promotion interne et externe est abordée plus en détail dans la section 9.

Pour assurer l'élaboration d'une stratégie solide et la réussite de sa mise en œuvre, il faut obtenir une participation et une contribution continues de ceux et celles qui ont participé à la définition de l'image de marque et qui jouent un rôle dans la mise en œuvre du plan et dans le renforcement de l'adhésion et de l'identification à l'image de marque. Au moment d'établir les principes de promotion, ces parties prenantes peuvent offrir des réflexions et des points de vue précieux.

Selon la taille et le degré de complexité de votre collectivité, le processus d'élaboration de la stratégie de promotion peut prendre de quatre à six mois, voire davantage. Le leadership est généralement assumé par une équipe de gestion de l'image de marque. Divers moyens devraient être utilisés pour renforcer l'engagement des principales parties prenantes et permettre à ces dernières de travailler efficacement ensemble et de contribuer à l'élaboration de la stratégie et du plan.

BONNES PRATIQUES



En 2013, lors d'un atelier avec les partenaires de la FCM, en Ukraine, Kerri King, gestionnaire du tourisme à la Municipalité régionale de Durham, a pris comme exemple la ville de Winnipeg, au Manitoba, afin de montrer comment une municipalité peut promouvoir son image de marque et ses atouts pour favoriser le tourisme. Jetez un coup d'œil à ses deux présentations PowerPoint : Growing Tourism (en anglais seulement) et Marketing and Promotion Trends (en anglais seulement). Et pour voir comment il est possible de miser sur le sport pour développer le tourisme, regardez sa présentation : « Sport Durham: Play in the Region » (en anglais seulement).

9.0 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE MARKETING ET ORGANISATION DE CAMPAGNES DE PROMOTION

PRINCIPALES COMPÉTENCES, FACTEURS DE RÉUSSITE ET RESSOURCES NÉCESSAIRES

- **Définir des stratégies de promotion claires à l'interne et à l'externe, et valoriser les deux volets**
- **Bénéficier d'une mobilisation et d'un appui soutenus de la part des partenaires de la collectivité et des « champions » de l'image de marque**
- **Être ouvert à différentes technologies et approches de promotion**
- **Veiller à ce que le processus soit plaisant**
- **Conserver l'adhésion et le soutien de la collectivité au fil du temps (respecter la promesse de l'image de marque)**

DIFFICULTÉS ÉVENTUELLES

- **S'assurer d'avoir un budget suffisant et des capacités adéquates pour la mise en œuvre**
- **Obtenir l'expertise nécessaire**
- **S'assurer que le processus reste gérable tout en créant et en conservant une certaine dynamique**
- **Ne pas perdre de vue les objectifs afin de maximiser le retour sur investissement**

S'agissant de la promotion, on cherche souvent essentiellement à atteindre des publics cibles situés à l'extérieur de la collectivité, tels que les nouvelles entreprises et les nouveaux investisseurs et touristes qu'on souhaite attirer. Mais, dans le cadre de la promotion de l'image de marque d'une collectivité locale et lors de la conduite de diverses formes de campagnes pour faire connaître celle-ci, il est important de mettre l'accent autant à l'interne (la population composant la collectivité) qu'à l'externe (les publics cibles régionaux, nationaux et internationaux définis dans le plan de marketing).

La promotion de l'identité de marque à l'interne vise à générer l'engagement de toute la collectivité afin que l'image de marque produise les résultats escomptés. Votre bureau municipal et ses employés se situent au cœur des efforts de promotion déployés à l'interne. Les activités de communication destinées à promouvoir l'image de marque de la municipalité seront probablement gérées, en grande partie, par les employés municipaux qui ont un rôle essentiel à jouer étant donné qu'ils ont des contacts directs et réguliers avec les membres de la collectivité.

En tant que groupe de parties prenantes particulier, principaux acteurs et partenaires de la mise en œuvre du plan de marketing de la collectivité en matière de DEL, les employés municipaux doivent manifester leur adhésion à la marque et aux valeurs fondamentales qui s'y rattachent. Ils doivent adopter un comportement

et une attitude qui reflètent les messages clés de la marque lorsqu'ils font affaire avec les publics cibles tant à l'interne qu'à l'externe. Pour susciter l'intérêt et l'engagement des employés municipaux en tant qu'ambassadeurs de l'identité de marque de la collectivité, ces derniers doivent être tenus informés des activités de création et de lancement de la marque et se sentir investis dans celles-ci. Une communication efficace avec et entre les employés municipaux ainsi que la formation de ces derniers sur les aspects liés à la marque sont des facteurs de réussite importants. Par ailleurs, l'exemple donné par les dirigeants municipaux sera un facteur essentiel de motivation pour leurs employés. En effet, leur intérêt pour la marque ainsi que la promotion qu'ils en font soulignent l'importance du rôle joué par les employés municipaux dans l'effort de création d'une image de marque. Autre élément important : veillez à ce que le processus soit plaisant afin que les employés municipaux manifestent leur enthousiasme à cet égard et s'y engagent pleinement!

L'étape suivante en matière de promotion à l'interne vise à générer l'enthousiasme et la participation de la collectivité en s'attachant à mettre en œuvre des stratégies et des processus pour encourager et renforcer l'engagement des « champions » de l'industrie; accroître la notoriété de la marque et susciter un sentiment de fierté envers celle-ci; favoriser les partenariats et les activités de promotion croisée et de collaboration; et obtenir un appui des médias et une couverture médiatique. N'oubliez pas que, résolument guidés par les champions de l'image de marque et les principales personnes d'influence, les citoyens sont le vecteur de communication principal de l'image de marque de votre collectivité et jouent un rôle clé pour attirer les investissements.

Destiné à soutenir les efforts à l'interne et à l'externe, le premier produit issu de la mise en œuvre de la stratégie de promotion est habituellement un manuel ou une trousse de départ ayant pour thème l'image de marque de la collectivité locale. Ce manuel devrait être à la portée de tous et facile à utiliser afin que les partenaires communautaires et les « champions » puissent utiliser et promouvoir l'image de marque. La trousse de départ recense une vaste gamme de supports de communication et d'activités pour cibler différents publics. Il s'agit d'un ensemble complet de messages clés, de devises, d'éléments descriptifs, de faits et de statistiques, accompagné de supports visuels, notamment des logos et divers éléments visuels relatifs à la marque.

La promotion a toujours pour cible les clients, qui, à l'ère de la mondialisation, achètent de façon active et réfléchie. Si vous voulez que ces derniers adhèrent à l'image de marque de votre collectivité locale, vous devez donc vous adresser à eux de façon à ce qu'ils perçoivent clairement et rapidement ce que vous avez à leur offrir. Pour y parvenir, une gamme de supports de communication doit être définie, mise au point et utilisée efficacement pour véhiculer un message fort et cohérent. Il s'agit là d'un élément essentiel d'une gestion de marque efficace.

Enfin, des stratégies et des plateformes en ligne peuvent jouer un rôle majeur dans la promotion de l'image de marque de votre collectivité locale. Les nouvelles technologies et le marketing social offrent de multiples options pour atteindre vos publics cibles et relater l'histoire de votre municipalité. N'hésitez pas à exploiter ces avenues pour appuyer la promotion et le développement de votre collectivité.

RESSOURCES

Pour apprendre comment créer des campagnes publicitaires pour votre collectivité locale, visionnez cette vidéo instructive et très complète, réalisée par Kadie Ward de Build Strong Cities (en anglais seulement), qui couvre les thèmes suivants :

1. Principes et environnement commercial
2. Plan de marketing (débute à 11 min 00 s)
3. Campagne publicitaire et types de publicités (débute à 15 min 45 s)
4. Étapes pour concevoir une campagne publicitaire (débute à 28 min 58 s)
5. Plateformes de publicité (débute à 36 min 19 s)
6. Structure d'une bonne publicité (débute à 43 min 21 s)
7. Lancement et évaluation de la campagne (débute à 49 min 31 s)

BONNES PRATIQUES

La campagne « Canada's London » lancée par la Ville de London, en Ontario, est un bon exemple de la façon dont un partenariat avec les médias (en anglais seulement) a contribué aux activités de promotion interne et externe de la Ville pour renforcer la nouvelle identité de marque de cette dernière.

Un site Internet attrayant et convivial est un vecteur important de l'image de la collectivité et s'avère un support intéressant pour promouvoir l'image de marque auprès de différents publics. Le site Internet de la ville de Régina (en anglais seulement) est un exemple à suivre. La ville de Lyon, en France, a également un site Internet particulièrement attrayant qui cible certains publics en particulier.

Dans le cadre d'un changement complet d'image de marque, la Ville de Hamilton, en Ontario, a produit une vidéo primée (en anglais seulement) pour promouvoir sa nouvelle identité, « Ambitious City ». La Ville de London, en Ontario, a également produit plusieurs vidéos inspirantes, notamment dans le cadre de ses campagnes Today Tonight in London Canada et Love London Canada 2013 (en anglais seulement).

Êtes-vous inquiet à l'idée de ne pas disposer d'un budget suffisant pour la promotion de l'image de marque de votre collectivité locale? Dans le cadre de son activité bisannuelle des camions-restaurants « Sew Hungry » (en anglais seulement), la Ville de Hamilton a recours aux médias sociaux, une façon astucieuse et peu coûteuse de faire la promotion de son image de marque, « Ambitious City », de stimuler l'économie locale, d'accroître la notoriété de cette marque et de garantir une forte participation à ce rendez-vous gourmand.

Une forme de promotion en ligne qui devient de plus en plus populaire est celle qui consiste à relater des anecdotes et à donner une dimension humaine et vivante à la collectivité et à ses atouts en demandant aux citoyens de s'exprimer sur les avantages à investir, à vivre et à travailler dans leur ville ainsi qu'à visiter cette dernière. La plateforme vidéo en ligne (en anglais seulement) élaborée par la Ville d'Edmonton, en Alberta, illustre cette pratique.

RESSOURCES

Pour consulter un exemple de trousse de départ pour le marketing, rendez-vous sur le site de Birmingham, en Angleterre (en anglais seulement).

10.0 MESURER LE SUCCÈS

PRINCIPALES COMPÉTENCES, FACTEURS DE SUCCÈS ET RESSOURCES NÉCESSAIRES

- **Intégrer un cadre de suivi et d'évaluation clair dans la stratégie et le plan de création et de promotion de l'image de marque**
- **Veiller à ce que le processus demeure gérable et soit mené à terme**
- **Utiliser les données pour orienter les activités de marketing en cours**
- **Être disposé à changer et à adapter la stratégie, au besoin**

DIFFICULTÉS ÉVENTUELLES

- **Recueillir les données à partir de multiples sources dans la collectivité**
- **Avoir la capacité d'assumer la continuité de la mise en œuvre à long terme**
- **Échec des dirigeants municipaux à donner la priorité aux activités de suivi**

Il ne faut pas sous-estimer l'importance de suivre et d'évaluer le succès des efforts en matière de création et de promotion de l'image de marque de votre collectivité locale. Lors de l'élaboration de la stratégie commerciale et du plan d'action, les partenaires de votre collectivité peuvent vous aider à définir des points de référence pour mesurer la réussite des résultats obtenus, quels que soient les secteurs et les industries concernés.

Il est important d'adopter une vision à long terme en préparant le cadre de suivi et d'évaluation. Ce qui prime, ce sont les résultats durables à long terme liés à la stratégie globale en matière de DEL. Vous devriez sans doute recueillir des données sur ce qui a changé et sur les progrès accomplis au chapitre de l'économie et de la qualité de vie grâce à votre nouvelle identité de lieu et à vos activités de marketing. Les chiffres sont importants, mais les récits des employés municipaux, des citoyens ainsi que des investisseurs et nouveaux partenaires qui ont choisi de s'installer dans votre ville le sont tout autant. En effet, leurs témoignages pourraient se révéler très utiles dans le cadre de vos futures activités de marketing.

Bien qu'une vision à long terme soit privilégiée, le suivi et l'évaluation des résultats à court terme dans le cadre de la stratégie commerciale, notamment le suivi des visites d'un site Internet et de la couverture médiatique ainsi que la conduite de sondages avant et après une campagne publicitaire peuvent également fournir des renseignements précieux et stimulants. Qu'ils soient positifs ou négatifs, ces renseignements doivent être analysés afin d'en tirer les leçons qui s'imposent pour la planification et la prise de décision futures.

Sachez reconnaître vos succès et parlez-en. L'enthousiasme et l'engagement des parties prenantes et des partenaires de votre collectivité n'en seront que plus forts.

11.0 CONCLUSION

Nous espérons que ce module d'apprentissage vous a été utile. En vue de soutenir le travail des membres et des partenaires de la FCM partout dans le monde, nous vous invitons à nous faire part de vos suggestions en matière de références, d'études de cas, de modèles ou d'outils pertinents, qui, selon vous, auraient avantage à être ajoutés au module.

Veuillez envoyer vos suggestions à : fcminternational@fcm.ca.

12.0 AUTRES RESSOURCES D'APPRENTISSAGE

SUR LA CRÉATION DE L'IMAGE DE MARQUE ET LA GESTION DE MARQUE D'UNE COLLECTIVITÉ LOCALE (EN ANGLAIS SEULEMENT)

Ashworth, Gregory et Mihalis Kavaratzis (eds). *Towards Effective Place Brand Management; Branding European Cities and Regions.* Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2010.

Anholt, Simon. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions.* Palgrave Macmillan, New York, NY, 2007.

Anholt, Simon. *Some Important Distinctions in Place Branding.* Palgrave Macmillan, New York, NY, 2004.

Eurocities. A Shared Vision on Community Branding in Europe. Bruxelles, 2010.

European Institute for Brand Management.

Palgrave's Journal of Place Branding and Public Diplomacy.

SUR LA MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES ET DE LA COLLECTIVITÉ

Fédération canadienne des municipalités. Manuel sur les pratiques participatives dans la gouvernance locale. Pour une participation citoyenne aux décisions municipales. 2007.

Morris, Jonathan et Farid Baddache. Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company. BSR International, 2012. (en anglais seulement)

ÉTUDES DE CAS ET LEÇONS APPRISES

City of Amsterdam. The Making of... the city marketing of Amsterdam. Amsterdam, 2004. (en anglais seulement)

Paschou, Eleni et Theodore Metaxas. Branding of Stockholm. University of Thessaly, Department of Planning and Regional Development and Department of Economics, 2013. (en anglais seulement)

CISAL
SUSTAINABLE AND INCLUSIVE COMMUNITIES IN LATIN AMERICA | COMUNIDADES INCLUSIVAS Y SOSTENIBLES EN AMÉRICA LATINA | COLLECTIVITÉS INCLUSIVES ET DURABLES EN AMÉRIQUE LATINE

CARILED

MPED·PMDE

Pwogram Kooperasyon Minisipal Ayiti-Kanada
PCM
Programme de coopération municipale Haïti-Canada

UKRAINE MUNICIPAL LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT

Foreign Affairs, Trade and Development Canada
Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada

Canada