

OTTAWA
CONVENTION
CENTRE



CENTRE
DES CONGRÈS
D'OTTAWA

An Agency of the | Un organisme du
Government of Ontario | gouvernement de l'Ontario

SOCIÉTÉ DU CENTRE DES CONGRÈS D'OTTAWA

PLAN D'AFFAIRES ANNUEL 2019-2020 À 2021-2022

TABLE DES MATIÈRES

1. SOMMAIRE.....	2
2. MANDAT ET VISION	5
3. ANALYSE ENVIRONNEMENTALE ET ANALYSE FFPM	7
4. STRATÉGIE D'ÉVALUATION DES RISQUES 2019 -2020	9
5. OBJECTIFS ANNUELS ET PARAMÈTRES	144
6. SOMMAIRE BUDGÉTAIRE	19
7. RESSOURCES HUMAINES	22
8. INITIATIVES IMPLIQUANT DES TIERS.....	25
9. STRATÉGIE DE COMMUNICATION	27

1. SOMMAIRE

En conclusion de l'année 2018/2019, nous avons constaté que l'année s'est révélée plus fructueuse qu'anticipée après le cent-cinquantième anniversaire du Canada. Le rendement de l'organisation de congrès a dépassé le budget prévu de 5,9 millions de dollars pour une estimation de 7,5 millions de dollars. Le CCO a présenté 44 congrès au cours de l'exercice financier, y compris six réservés ou actualisés en cours d'année. Le nombre de congrès est égal à celui de l'année précédente, à l'exception d'un grand nombre de congrès à l'échelle de la ville survenus en 2017. Le volet des congrès d'entreprise et des congrès internationaux connaît une croissance continue. Les associations canadiennes occupent toujours une place importante dans notre calendrier de réservation et comptent pour près de 50 % des recettes annuelles des congrès. Les mesures incitatives visant à conclure des contrats pluriannuels ont porté leurs fruits avec la signature d'une entente pour les années 2022 à 2024 avec Cannexus, pour 2020 et 2021 avec l'APEX et pour 2021 et 2022 avec Développement du professionnalisme en informatique. Le CCO sera également l'hôte de plusieurs congrès prestigieux et de grande notoriété en 2019, dont Go Media qui attire l'attention des médias internationaux sur tous les acteurs du tourisme canadien. Pour le CCO, c'est une occasion exceptionnelle de faire la promotion de nos installations et de notre ville auprès de l'industrie touristique mondiale et des médias touristiques. Nous avons conclu une entente avec le congrès international Métropolis, un événement présenté à l'échelle de la ville qui rapportera au CCO des revenus projetés de 600 000 \$. Dans la poursuite de sa collaboration avec son partenaire stratégique, Tourisme Ottawa, les efforts internationaux du CCO se concentreront toujours sur les principaux marchés européens, soit la France, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et la Belgique où évoluent la plupart des planificateurs d'association. Nous serons également de retour au congrès mondial IMEX à Francfort et à Las Vegas qui, lors des dernières années, nous ont permis de rencontrer des clients potentiels et des contacts et ce sont avéré un retour positif sur l'investissement.

Ces initiatives, décrites en détail dans le plan d'affaires, visent à soutenir ces engagements tout en gérant les risques opérationnels, stratégiques et financiers afin de favoriser l'atteinte des objectifs commerciaux du Centre. Plus particulièrement, le CCO s'efforcera de poursuivre la gestion efficace de ses opérations commerciales et d'assurer sa croissance et sa viabilité à long terme. Cette croissance augmentera son excédent d'exploitation et appuiera un plan de gestion du cycle de vie des biens immobiliers. De plus, en partenariat avec Tourisme Ottawa, le CCO visera à améliorer son taux d'occupation sur le marché des congrès internationaux et sur le marché des entreprises et associations nationales. Le CCO poursuivra également sa collaboration avec le ministère pour examiner et améliorer les processus de gouvernance, de gestion fiscale, de durabilité et de reddition de compte. L'objectif consiste à refléter les pratiques exemplaires auxquelles le CCO a recours pour assurer la conformité à l'orientation

du Conseil du Trésor et du Conseil de gestion du gouvernement ainsi qu'aux nouvelles exigences relatives à la rémunération de la direction. Le CCO maintiendra un système de contrôle interne et de conformité efficace qui tient compte des exigences actuelles en matière de responsabilisation et de promotion de la transparence.

Le CCO entre dans sa neuvième année de pleine exploitation, et avec un volume d'environ 500 événements par année, nous constatons qu'il sera bientôt nécessaire de mettre à niveau, de rénover et de moderniser certains éléments. La direction coopérera avec le ministère pour faire en sorte que ces questions soient abordées en temps et lieu pour continuer à offrir un niveau supérieur de service à la clientèle et à assurer la santé et la sécurité de tous.

RÉSULTATS POUR L'ANNÉE 2018-2019

En 2018-2019, un éventail de clients se sont retrouvés à notre calendrier. Au cours de l'exercice financier, Condition féminine Canada, Shopify, la Banque TD, l'Agence de la santé publique du Canada et le Sommet de l'aérospatiale canadienne ont réservé leur congrès à court terme. En tout, le CCO a accueilli 44 congrès, dont plusieurs événements annuels réguliers et de nouveaux congrès. Faire des prévisions s'est avéré ardu cette année parce que les planificateurs ont eu tendance à sous-estimer le nombre de participants pour éviter les pénalités, mais la plupart des congrès ont été beaucoup plus achalandés que prévu, allant même jusqu'à voir le nombre de participants doubler dans certains cas. De telles augmentations entraînent des revenus différentiels en coûts en boissons et nourriture et en frais de location. Nous avons également fait d'excellents progrès en ce qui a trait à nos objectifs en matière de commandites et de partenariats. Nous avons négocié un statut de fournisseur privilégié avec nos partenaires de longue date, augmenté le nombre de nos partenaires publicitaires et conclu des ententes stratégiques avec un fournisseur de bière artisanale qui répond à notre visée d'augmenter les revenus tout en « achetant local ».

Notre campagne de vente et de promotion nous a amenés à Gleneagles en Écosse où nous avons organisé un événement qui a connu un franc succès. Nous avons fait très bonne impression avec notre concept « la même chose, mais différente » pour mettre en valeur ce que la ville d'Ottawa a à offrir. Les commentaires de nos invités étaient très positifs et nous anticipons un retour positif sur l'investissement, car l'événement nous a permis de nouer des contacts et d'obtenir des visites de site. Nombre de publications ont repris notre communiqué de presse ou rédigé leur propre article sur Ottawa. Le succès obtenu nous porte à envisager une répétition de l'événement en 2019.

Le CCO est un acteur de premier plan à Ottawa et, à ce titre, il poursuit sur son élan en mettant au point de nouvelles initiatives qui viennent en aide aux plus démunis. À titre de

partenaire fondateur de Mealshare, nous continuons à collaborer en plus d'avoir mis sur pied le programme « Un héritage à partager » qui permet aux clients de donner le matériel inutilisé à des organismes communautaires d'Ottawa ou à l'étranger avec l'aide bénévole des collègues du Centre Shaw. Le CCO est également venu en aide aux premiers répondants et aux résidents de Dunrobin en distribuant de la soupe et du pain pendant dix jours après l'ouragan qui a dévasté la région en septembre.

PERSPECTIVES POUR 2019-2020

Après l'année 2018-2019 qui a été fructueuse que prévue, 2019-2020 s'annonce dynamique du côté des congrès avec le raccourcissement important de la fenêtre de réservation. Les efforts que nous avons déployés sur le marché international portent leurs fruits et l'addition du gestionnaire PensezOttawa permettra d'en faire encore davantage. Le poste a été créé uniquement pour canaliser les efforts sur les événements internationaux en attirant et en obtenant des candidatures avec l'aide d'ambassadeurs locaux. Un plan structurant de marketing et de relations publiques a été mis en place pour faire connaître le programme et stimuler l'intérêt pour PensezOttawa.

Nous continuons à augmenter les occasions chez les entreprises canadiennes avec plus de contacts commerciaux que jamais. Compte tenu des délais plus courts, nous avons souvent de la difficulté à trouver un espace convenable pour les activités au programme. Quand la situation se présente, nous faisons appel à nos partenaires du secteur du tourisme pour répartir les activités dans plusieurs salles. Bien que ce ne soit pas la solution idéale, nous réussissons tout de même à générer des retombées économiques pour la région.

Les mesures incitatives visant à garantir des contrats pluriannuels dans le secteur des associations canadiennes se sont avérées concluantes. Nous avons conclu des contrats pluriannuels avec SAAS North, l'Institut des biens immobiliers du Canada, l'Association of Municipalities of Ontario, et l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique.

Nos stratégies visent à obtenir des contrats plusieurs années à l'avance. Nous continuons à travailler avec notre grand partenaire stratégique, Tourisme Ottawa, pour construire notre avenir sur les fondations de nos réussites précédentes.

2. MANDAT ET VISION

VISION

Des gens inspirés créant des événements extraordinaires.

Notre vision s'appuie sur les quatre piliers suivants :

1. Générer des retombées économiques positives par la croissance excédentaire de l'économie touristique
2. Offrir un service à la clientèle
3. Fonctionner écoresponsablement
4. Être le meilleur centre des congrès du Canada

BUT FONDAMENTAL

Nous sommes le lieu de rencontre du Canada. Situé à Ottawa, la capitale nationale, le Centre Shaw propose au peuple canadien et à ses clients du monde entier un endroit de rassemblement, d'apprentissage et d'épanouissement où les gens peuvent partager leurs connaissances, leurs opinions et leurs pratiques.

MANDAT ÉCONOMIQUE

Le Centre des congrès d'Ottawa est exploité de manière rentable et, en collaboration avec ses partenaires de l'industrie touristique, il génère des retombées économiques positives pour les trois paliers de gouvernement.

VALEURS PARTAGÉES

Nous traitons toujours chacun de nos collègues avec respect et équité.

Nous célébrons fortement l'innovation et l'initiative.

Nous assumons notre responsabilité à l'égard de la communauté et de l'environnement.

Nous contribuons en équipe à notre réussite commune.

Nous nous dépassons pour organiser des événements extraordinaires.

AUTORITÉ LÉGISLATIVE ET MANDAT

Le Centre des congrès d'Ottawa (CCO) est un organisme du gouvernement de l'Ontario régi par la Loi sur la Société du Centre des congrès d'Ottawa (1988). Le CCO est dirigé par un conseil de douze membres avec neuf personnes nommées par le gouvernement provincial et trois par l'administration municipale. Le CCO a ouvert en 1983, puis a été rénové avant de rouvrir ses portes en 2011. Son mandat législatif consiste à « exploiter, maintenir et gérer un centre de congrès de classe internationale de manière à promouvoir et à développer le tourisme et l'industrie en Ontario ».

Le CCO est une entreprise opérationnelle du ministère du Tourisme, de la Culture et des Sports. Le CCO s'engage à offrir un service à la clientèle bilingue de haut niveau et à veiller à ce que ses services soient opportuns, réactifs, accessibles et responsables.

Le protocole d'entente (PE) entre le Centre des congrès d'Ottawa et le ministère du Tourisme, de la Culture et des Sports établit un cadre de responsabilité et de gouvernance, notamment les liens suivants en matière de reddition de comptes :

- a) Le ministre est responsable devant l'organe législatif et le conseil de gestion de la réalisation du mandat du centre, de son respect des politiques gouvernementales et ministérielles, ainsi que de ses rapports et communications sur les activités du centre.
- b) Le président est responsable devant le ministre et le conseil de veiller à ce que le centre respecte les rôles et responsabilités de son mandat conformément à la loi en vigueur, aux directives du conseil et au PE.
- c) Le sous-ministre est responsable d'assumer les rôles et responsabilités que le ministre, les directives du Conseil, la loi et le PE lui ont confiés au sein du conseil.
- d) La présidente et chef de la direction est responsable devant le président et le conseil de gérer le centre, de superviser le personnel et d'assumer les rôles et responsabilités qui lui sont confiés en vertu du conseil, des directives du conseil, de la loi, d'autres lois pertinentes et du PE.
- e) Les employés du centre sont responsables d'assumer les rôles et responsabilités que la présidente et chef de la direction leur a confiés.

3. ANALYSE ENVIRONNEMENTALE ET ANALYSE FFPM

OBSERVATIONS GÉNÉRALES

Le présent plan expose les possibilités de revenus du CCO, ses prévisions financières ainsi que ses plans stratégiques et tactiques en matière de ventes et marketing au cours de l'exercice. Nous sommes très optimistes devant la croissance du secteur des activités d'entreprises et des congrès internationaux et l'augmentation considérable du nombre de réservations pour les prochaines années. Comme nous amorçons notre neuvième année d'exploitation, le besoin se fait sentir de réfléchir à notre capital, notre ameublement, nos accessoires et notre équipement pour veiller à la bonne administration de nos installations et conserver notre avantage concurrentiel. Nous continuons à travailler avec le ministère pour régler la question des investissements en capitaux à partir de réserves très restreintes. À compter de 2019, nous serons également dans l'obligation de rembourser annuellement un million de dollars à l'Office ontarien de financement. Nos réserves nous permettent de verser le paiement en 2019-2020 et en 2020-2021, mais au-delà, il nous sera difficile de nous acquitter de notre engagement tout en prévoyant un réinvestissement en capitaux.

La sûreté et la sécurité sont toujours au sommet des priorités des entreprises des planificateurs d'événements dans le choix des sites. C'est donc à l'avantage du Canada et de sa capitale. Le climat politique américain a en effet poussé certains organismes à repenser le lieu de présentation de leur congrès, et ceux-ci se tournent vers le Canada comme solution de rechange intéressante.

Nos initiatives de marketing accrues en collaboration avec Tourisme Ottawa se sont traduites par des visites de site et des propositions, une conséquence directe de la promotion que nous avons réalisée au Royaume-Uni et à Paris.

Nous procéderons au lancement du programme PensezOttawa en 2019 et nous entendons lui consacrer des ressources pour redoubler nos efforts internationaux.

Le Centre en est à sa neuvième année d'activités, et les tendances dans le monde des réunions et des congrès tiennent de plus en plus compte de la nouvelle génération de délégués et de participants. Les configurations traditionnelles de salle de théâtre ou de salle de classe sont remplacées par des réunions itinérantes et des zones de réseautage. Il est maintenant normal de s'attendre à une connexion Wi-Fi gratuite, et nous en sommes à développer des forfaits et des stratégies pour répondre aux attentes des clients en collaboration avec notre fournisseur de services informatiques, FREEMAN. En raison des fonds limités que nous avons à consacrer au capital et à l'équipement et aux éléments de connectivité, le Centre explore les possibilités de partenariats avec des fournisseurs de services non monétaires. À titre d'exemple, une

association avec une entreprise d'ameublement et d'accessoires de décoration permettrait au CCO de rafraîchir son look tout en faisant connaître ses produits.

Ottawa a un bel avenir sur le marché des congrès et des réunions. Avec l'augmentation du Fonds de développement de congrès grâce à la taxe municipale sur l'hébergement et l'arrivée tant attendue du système léger sur rail, nous serons en mesure de proposer à nos clients davantage de blocs de chambres d'hôtel ailleurs qu'à l'hôtel Westin Ottawa.

Chaque année, ce sont entre 600 000 et 650 000 clients qui franchissent les portes du CCO. Sa capacité à constamment obtenir des taux de satisfaction exceptionnels en matière de service à la clientèle est le reflet de notre mission : « des gens inspirés créant des événements extraordinaires ». Alors que des milliers d'invités continuent de fréquenter ses installations, il serait avisé pour la haute direction de prévoir le matériel qui devra bientôt faire l'objet de mises à jour et de remplacement, comme les moquettes, les meubles et les accessoires fixes.

4. STRATÉGIE D'ÉVALUATION DES RISQUES 2019 -2020

Catégorie de risque : Opérationnel	
Facteur de risque no 1 : Intensification de la concurrence	
Description	Quelques centres des congrès et salles ont ouvert leurs portes ou ont fait l'objet de rénovations dernièrement ailleurs au pays et dans la région de la capitale. La concurrence est donc de plus en plus vive sur le marché canadien, tout comme sur le marché régional et local. Combiné aux énergiques politiques de réservation des hôtels et de la demande de la clientèle à la recherche d'une expérience culinaire unique, l'environnement est de plus en plus exigeant.
Priorité stratégique connexe	Durabilité financière.
Répercussions et portée	Répercussions moyennes. Nous anticipons des répercussions importantes sur notre capacité à maintenir les prix de détail ou à mettre en œuvre les augmentations appropriées. À long terme, la situation pourrait avoir des conséquences sur notre capacité à maintenir les coûts et à fonctionner efficacement.
Mesures d'atténuation	Le CCO demeure le premier espace événementiel et nos efforts de marketing et de ventes se poursuivront pour définir nos caractéristiques déterminantes et nous distinguer de nos concurrents. Nous continuons à le présenter comme un des meilleurs centres des congrès au monde comme le souligne l'Association internationale des palais des congrès (AIPC). Nos normes élevées en matière de service et de présentations restent inchangées, et nous œuvrons continuellement à trouver comment innover et améliorer ce que nous proposons.

Catégorie de risque : Opérationnel	
Facteur de risque no 2 : Situations d'urgence et de crise	
Description	Le CCO s'est doté d'un plan de préparation aux situations d'urgence remis à tous les clients. La force d'une destination importante continue d'être la sûreté et la sécurité des lieux, son contenu et surtout les participants et le personnel. Les clients et les collègues s'attendent à ce que le CCO offre un environnement sûr et sécuritaire. Il est de la responsabilité du CCO de communiquer son plan à ses clients et collègues, et de continuellement se préparer à faire face à des situations d'urgence. En conséquence, il s'est doté de plans pour reprendre le cours normal de ses activités le plus rapidement possible lorsqu'une situation d'urgence se présente.
Priorité stratégique connexe	Satisfaction des clients et collègues.
Répercussions et portée	Répercussions moyennes. Toutefois, la planification et la préparation à la gestion d'un problème sont des aspects importants à prendre en compte pour minimiser une menace, acquérir des compétences en leadership, contrôler la situation et assurer la continuité des activités.
Mesures d'atténuation	Le CCO améliore constamment la planification de ses mesures d'urgence en examinant et mettant à jour les renseignements et procédures qui y sont liés. Le CCO continue d'offrir des formations aux responsables d'étage afin de veiller à ce que chacun d'eux possède les connaissances et la confiance requises pour réagir efficacement à toute situation d'urgence. Il continue à mener des analyses de risques pour les installations et ses pratiques afin de minimiser les répercussions d'une situation d'urgence et de réagir de façon efficace. Il poursuivra également ses efforts de coopération avec les bâtiments voisins (Westin Ottawa et Centre Rideau et TD Place) pour garantir une aide mutuelle lors de situations d'urgence. Dans la mesure du possible, notre équipe participera à des séminaires et ateliers que propose le service de gestion des situations d'urgence de la ville d'Ottawa et d'autres organismes.

Catégorie de risque : Opérationnel	
Facteur de risque no 3 : Santé et sécurité	
Description	Nous avons eu recours au ministère du Travail pour procéder à l'examen des procédures et de l'équipement de nos installations.
Priorité stratégique connexe	Durabilité financière.
Répercussions et portée	<p>Répercussions importantes</p> <p>En fonction des conclusions du ministère du Travail, il est possible que nous devions cesser l'utilisation de certaines pièces d'équipement ou procédures à bref délai, ce qui nous laisserait très peu de temps pour trouver une solution de rechange. Tout dépendants des résultats, nous pourrions avoir à nous procurer de l'équipement d'une valeur d'une centaine de milliers de dollars.</p>
Mesures d'atténuation	Nous coopérons avec le ministère du Travail et le syndicat pour prendre des mesures à l'égard des procédures et pièces d'équipement non conformes. Ensemble, nous espérons pouvoir déterminer de nouvelles procédures normales d'exploitation et trouver de l'équipement pour un milieu de travail sécuritaire. Nous insisterons également auprès du ministère du Travail pour qu'il nous donne un préavis suffisant pour nous permettre de mettre en œuvre les changements demandés.

Catégorie de risque : Main-d'œuvre	
Facteur de risque no 1 : Recrutement et rétention du personnel	
Description	Il est maintenant plus ardu d'attirer des candidats de grande qualité et de retenir les talents qui sont bilingues et qui ont les compétences et la connaissance de l'industrie nécessaire.
Priorité stratégique connexe	Satisfaction des clients et satisfaction des collègues
Répercussions et portée	Répercussions moyennes. Le manque de talents qualifiés et le roulement de personnel ont un effet négatif sur la productivité et la performance. Les connaissances se perdent, la relation avec les clients en souffre, le recrutement et la formation coûtent cher et la situation pourrait entraîner une hausse des salaires et de la rémunération.
Mesures d'atténuation	Présenter le CCO comme un employeur de choix et appeler l'attention sur ses avantages. Dynamiser le recrutement. Cibler les candidats qui ne cherchent pas activement un emploi et encourager les références. Poursuivre l'élaboration d'un plan de succession fiable pour dépister les candidats potentiels à l'interne et déterminer les postes pour lesquels il sera nécessaire de trouver des candidats à l'externe. Consolider l'accueil et l'intégration des nouveaux employés et investir dans la formation et le perfectionnement de ceux avec du potentiel. Améliorer les communications internes et prendre le pouls du personnel pour le mobiliser. S'informer des pratiques d'excellence de Centre de congrès du Canada.

Catégorie de risque : Technologies de l'information et infrastructure	
Facteur de risque no 1 : Cyberrisque	
Description	<p>Le cyberrisque se définit comme les pertes financières, interruption ou dommages causés à la réputation d'un organisme par une panne des systèmes technologiques d'une entreprise.</p> <p>Les risques les plus communs auxquels nous sommes le plus sujet sont l'utilisation de pourriels ou de la mystification, lorsqu'une personne malveillante se fait passer pour un gestionnaire dans le but d'extorquer des fonds par virement, d'infecter à l'aide d'un virus téléchargeable ou de demander des renseignements bancaires confidentiels.</p>
Priorité stratégique connexe	Stabilité financière, Satisfaction des clients et collègues
Répercussions et portée	Répercussions importantes
Mesures d'atténuation	<p>Nous procédons à une sauvegarde informatique mensuelle et hebdomadaire, et à une sauvegarde incrémentale quotidienne. Les données enregistrées lors de la sauvegarde hebdomadaire et mensuelle sont conservées à l'extérieur de nos locaux pour les protéger en cas d'incendie ou d'un autre incident qui compromettrait notre immeuble et les serveurs et les données sauvegardées sur place, et pour mieux nous protéger contre les virus et les logiciels rançonneurs. Tous les ordinateurs sont équipés d'un antivirus et une politique stricte est en place pour diminuer le risque qu'un programme malveillant infecte nos systèmes, ce qui peut arriver quand nos employés font du télétravail. Nous étudions la possibilité de donner une formation annuelle sur la sécurité en ligne à tous les employés qui ont accès à un ordinateur et aux données à l'intérieur du centre.</p>

5. OBJECTIFS ANNUELS ET PARAMÈTRES

Au cours de l'année à venir, le CCO se concentrera sur les cinq priorités stratégiques présentées ci-dessous. L'équipe de la haute direction (EHD) a défini des stratégies et des mesures de rendement permettant l'atteinte de ces objectifs. Les membres de l'EHD se réunissent toutes les semaines pour examiner les objectifs financiers, les cibles de rendement et la satisfaction de la clientèle.

Objectif stratégique no 1 : Finances	
Objectif	<p>Objectif L'impératif financier à long terme du CCO est de générer des revenus excédentaires, et de maintenir des flux de trésorerie suffisants pour combler ses besoins en matière de cycle de vie.</p> <p>Le mandat du CCO consiste à générer des avantages économiques pour la ville d'Ottawa et la province de l'Ontario.</p> <p>Le CCO obtiendra les résultats financiers suivants au cours de l'exercice 2019-2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revenu brut : 18,4 millions de dollars; • Retombées économiques : 160 millions de dollars; • Cible en matière de réservations : 16,5 millions de dollars • Revenu net d'exploitation : 1,1 million de dollars
Stratégies	<p>Le CCO gèrera ses objectifs financiers conformément à un budget approuvé par le conseil. Sa stratégie se concentrera sur la création de revenus. Il examinera plusieurs options, notamment les partenariats avec de nouveaux exploitants afin de créer de nouveaux événements. Il s'efforcera aussi de faire plus d'affaires avec le gouvernement fédéral, de trouver d'autres sources de revenus auxiliaires et de conclure des ententes de partenariat.</p> <p>La directrice des ventes du CCO a mis en place une équipe solide et motivée qui accordera davantage d'importance au marketing et qui augmentera les revenus en concentrant ses efforts sur les congrès d'envergure.</p>
Mesures de rendement	<p>Le CCO surveillera l'évolution en ayant recours à ses états financiers et les rapports internes que la haute direction examinera tous les mois et que le comité d'audit et de finance du conseil d'administration consultera tous les trimestres.</p>

Description	Réel 2017-2018	Nouvelle prévision 2018-2019	Budget 2019-2020	PLAN 2020-2021	PLAN 2021-2022
Retombées économiques (millions de \$)	167	140	160	180	190
Revenu brut (millions de \$)	19,7	17,3	18,4	19	19,7
Revenu net d'exploitation (millions de \$)	2,8	1,0	1,1	1,2	1,4
Taux de réservation (millions de \$)	12,7	16,0	16,5	17	17

Objectif stratégique no 2 : Occupation					
Objectif	Le taux d'occupation se fonde sur le nombre de pieds carrés vendus en comparaison avec le nombre de pieds carrés disponibles au cours d'une année donnée. Aucune marge de tolérance n'a été prise en compte pour les vacances et les périodes creuses entre des événements. Au CCO, un taux d'environ 70 pour cent correspondrait à une occupation totale.				
STRATÉGIE	En partenariat avec Tourisme Ottawa, le CCO visera à améliorer son taux d'occupation sur le marché des congrès internationaux et sur le marché des entreprises, associations et congrès canadiens et américains.				
Mesures de rendement	Le taux d'occupation est calculé pour chaque événement. Un sommaire est ensuite effectué et rapporté tous les trimestres.				
Description	Réel 2017-2018	Nouvelle prévision 2018-2019	Budget 2019-2020	Plan 2020-2021	Plan 2021-2022
Taux d'occupation	49,9 %	45 %	47 %	48 %	50 %

Objectif stratégique no 3 : Service à la clientèle					
Objectif	<p>Maintenir et renforcer le score de satisfaction des clients de l'année précédente (4,6 ou plus). La prévision du CCO en ce qui concerne le taux de réponse des clients est de 40 pour cent, car un relâchement est anticipé puisque plusieurs des clients du CCO sont à présent des clients réguliers.</p> <p>En raison de nos fonds limités et de notre incapacité à investir suffisamment dans le renouvellement et la mise à niveau de nos ameublements, accessoires et équipements, notre inventaire est un peu défraîchi et n'est plus à la fine pointe. Nous prédisons un effet négatif sur résultats du sondage de satisfaction de la clientèle.</p>				
STRATÉGIES	<p>Le CCO compte garantir la prestation d'un service exceptionnel dans toutes les phases du cycle de vente et de service. Pour y parvenir, il compte organiser des groupes de discussion avec des clients, réaliser des inspections à l'improviste, et faire preuve d'un leadership sans compromis en offrant à tous les collègues des formations et du coaching. Nous continuons à bâtir une culture de service à la clientèle au moyen de campagnes d'organiser des événements extraordinaires et en mobilisant nos employés. Nous examinerons nos procédures en revue pour un service plus harmonieux et efficace.</p> <p>Nous alignerons nos mesures pour les congrès avec celles de l'AIPC/APEX (Ipsa) et mettrons à jour notre sondage pour augmenter le niveau de participation.</p> <p>Nous sommes en train d'évaluer notre inventaire et nos besoins pour déterminer où nos investissements auront le plus d'effet sur l'expérience de nos clients pour nous permettre de maintenir notre statut de chef de file de l'industrie. Leur rendement du capital investi sera comparé avec celui d'autres demandes de financement.</p>				
Mesures de rendement	<p>Des sondages de satisfaction sont envoyés électroniquement aux clients après chaque événement. Les résultats sont examinés par la directrice générale et le directeur de la planification des événements. Ils sont ensuite transmis, lors d'une réunion opérationnelle hebdomadaire, à l'équipe de la direction, qui l'examine et prend des mesures opportunes.</p>				
Description	Réel 2017-2018	Nouvelle prévision 2018-2019	Budget 2019-2020	PLAN 2020-2021	PLAN 2021-2022
Taux de satisfaction général	4,6	4,5	4,5	4,6	4,6
Taux de réponse	41 %	35 %	40 %	40 %	40 %

Objectif stratégique no 4 : Ressources humaines					
Objectif	<p>Les collègues du CCO offrent constamment un service clientèle exceptionnel qui se reflète dans les taux de satisfaction des clients. Le CCO s'engage à travailler avec ses collègues afin de leur fournir le meilleur environnement de travail qui soit et les outils dont ils ont besoin pour s'acquitter avec succès de leurs responsabilités. En mobilisant nos employés, nous leur donnons les moyens de réussir et nous créons un sentiment de loyauté. Notre objectif est d'ouvrir la communication pour connaître le point de vue du personnel et d'améliorer les résultats du sondage auprès des collègues. Ce résultat permettra d'assurer la réussite financière du CCO, de conquérir des clients réguliers et d'obtenir de nouvelles réservations grâce au bouche-à-oreille.</p>				
STRATÉGIES	<p>Les résultats des sondages auprès des collègues sont examinés par l'EHD. Les membres se réunissent ensuite avec les responsables des services afin de discuter de stratégies et de faire un suivi. Des groupes de discussion composés de collègues de divers services abordent tous les secteurs de préoccupation et formulent des recommandations. La direction du CCO s'engage à faire preuve d'un leadership efficace, et à des formations et du coaching aux collègues. Le sondage à l'intention des collègues se fera au printemps et à l'automne, lorsqu'il est possible de compter sur un plus grand engagement de la part des employés.</p> <p>En 2019-2020, le CCO mettra en place des stratégies de recrutement, de rétention de personnel, d'engagement des employés et de planification de succession. Ces questions sont d'une importance capitale pour stimuler l'engagement des collègues et assurer leur satisfaction.</p>				
Mesures de rendement	<p>Depuis 2018-2019, le sondage auprès des collègues est effectué sur une nouvelle plateforme, SurveyMonkey, et réalisé tous les ans. En 2019-2020, le CCO entend augmenter la fréquence en sondant le personnel tous les six mois.</p>				
Description	Réel 2017-2018	Nouvelle prévision 2018-2019	Budget 2019-2020	PLAN 2020-2021	Plan 2021-2022
Taux de satisfaction général	19,5/24	20/24	7,3/10	7,5/10	7,5/10

Objectif stratégique no 5 : Responsabilité sociale de la société					
Objectif	<p>Le CCO reconnaît le rôle qu'il joue dans la vie et l'économie de sa collectivité d'accueil et celui que cette collectivité joue dans le soutien et le renforcement de l'expérience de ses clients. Ce faisant, le CCO s'engage à agir de façon responsable et à maintenir une relation positive avec la collectivité.</p> <p>Même si plusieurs organisations ont maintenant recours à des programmes de responsabilité sociale, le CCO a décidé d'en faire un élément essentiel de son exploitation. La mise en œuvre d'initiatives socialement responsables ne lui permet pas seulement d'attirer des clients qui ont une grande conscience sociale, mais contribue également à l'obtention de résultats concrets dans le monde.</p>				
STRATÉGIES	<p>Le CCO offre toujours trois programmes de responsabilité sociale d'entreprise qui permettent à ses clients d'avoir un impact positif avec un minimum d'effort, tous mis en œuvre par l'équipe du CCO. Ces programmes ne viennent pas seulement en aide aux gens les plus défavorisés du quartier, mais ils visent également à réduire la quantité de déchets destinés aux dépotoirs.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programme Un héritage à partager : les clients peuvent donner ce qu'ils veulent ; la fin de leur événement, y compris des accessoires de marketing désuets, du matériel promotionnel et des aliments non périssables. 2. La Tablee des Chefs : les clients peuvent récupérer les surplus d'aliments à la fin de leur événement et les donner à des gens dans le besoin 3. Mealshare : les clients peuvent contribuer à l'éradication de la faim chez les jeunes en versant une somme forfaitaire à Mealshare, en retour, le Centre Shaw crée des chevalets pour tables, qui indiquent le nombre de repas qui ont été donnés à des jeunes dans le besoin. <p>Pour réduire ses besoins en bacs verts, le CCO a recours à l'ORCA (Organic Refuse Conversion Alternative). L'ORCA recueille et décompose tous les déchets organiques en eaux grises respectueuses de l'environnement. Ces eaux sont ensuite envoyées dans le système d'égouts.</p>				
Mesures de rendement	<p>Examiner la participation aux trois programmes de responsabilité sociale d'entreprise mentionnés ci-dessus à la fin de l'année.</p> <p>Le CCO participe à un programme de gestion des déchets alimentaires très rigoureux. Le programme comprend des audits mensuels de la qualité des aliments au cours desquels la cuisine est examinée et évaluée sur la base de valeurs prédéfinies. La haute direction examine ensuite les résultats.</p> <p>Des rapports relatifs au réacheminement des déchets sont produits et examinés chaque mois et les anomalies sont traitées immédiatement.</p>				
Description	Réal 2017-2018	Nouvelle prévision 2018-2019	Budget 2019-2020	PLAN 2020-2021	Plan 2021-2022
Réacheminement des déchets	62 %	52 %	65 %	68 %	68 %

6. SOMMAIRE BUDGÉTAIRE

TABLEAU DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION

	Réel 2016-2017	Réel 2017-2018	Nouv. Prévision 2018-2019	Budget 2019-2020	Plan stratégique 2020-2021	Plan stratégique 2021-2022
Boissons et nourriture	10,255,780	12,253,808	10,595,544	10,978,000	11,409,880	11,896,938
Location des installations	4,555,653	5,213,422	4,620,160	5,109,000	5,181,575	5,322,995
Commissions	1,628,321	1,515,071	1,365,768	1,459,300	1,503,001	1,608,132
Publicité	491,570	504,743	522,249	624,000	678,668	716,548
Autres revenus	216,468	228,899	255,869	218,700	193,662	145,658
VENTES BRUTES TOTALES	17,147,792	19,715,943	17,359,590	18,389,000	18,966,786	19,690,271
Hausse des recettes	5.95%	14.98%	-11.95%	5.93%	3.14%	3.81%
COÛT DES VENTES	7,443,949	8,652,661	7,678,168	7,929,000	8,202,990	8,506,343
REVENU NET	9,703,843	11,063,282	9,681,422	10,460,000	10,763,795	11,183,928
Croissance du revenu net	5.59%	14.01%	-12.49%	8.04%	2.90%	3.90%
DÉPENSES						
Installations	4,240,165	4,575,583	4,631,820	4,788,100	4,908,851	5,033,884
Services publics	953,581	923,691	954,724	996,800	1,016,736	1,037,071
Ventes et marketing	984,439	1,054,243	1,295,394	1,762,500	1,797,750	1,833,705
Général et administration	1,641,593	1,728,236	1,775,945	1,802,600	1,838,652	1,875,425
DÉPENSES TOTALES	7,819,778	8,281,753	8,657,882	9,350,000	9,561,989	9,780,085
Pourcentage du revenu net	45.6%	42.0%	49.9%	50.8%	50.4%	49.7%
EXCÉDENT D'EXPLOITATION	1,884,065	2,781,529	1,023,540	1,110,000	1,201,806	1,403,844
Pourcentage du revenu net	10.99%	14.11%	5.90%	6.04%	6.34%	7.13%
Frais d'intérêt	(2,283,904)	(2,379,711)	(1,068,175)	(1,060,452)	(1,052,360)	(1,043,880)
Amortissement des apports reportés	3,212,931	3,212,931	3,212,931	3,212,931	3,212,931	3,212,931
Gain de la restructuration de la dette			24,045,318			
Amortissement des immobilisations corporelles	(5,274,611)	(5,335,500)	(5,325,000)	(5,525,000)	(5,775,000)	(5,088,000)
Excédent des dépenses par rapport aux revenus	(2,461,519)	(1,720,752)	21,888,614	(2,262,521)	(2,412,623)	(1,515,105)

BILAN

ACTIFS	Réel au 31 mars 2017	Réel au 31 mars 2018	Nouv. Prév. au 31 mars 2019	Budget au 31 mars 2020	Prévisions au 31 mars 2021	Prévisions au 31 mars 2022
Actuel						
Encaisse	4,601,176	5,618,232	5,579,804	2,934,481	(337,450)	(7,559,609)
Comptes débiteurs	685,474	923,631	847,480	750,253	799,623	850,968
Frais payés d'avance	86,949	88,844	101,855	105,255	118,520	126,548
Total des actifs à court terme	5,373,599	6,630,707	6,529,138	3,789,989	580,692	(6,582,094)
Installations, machines et matériel	150,905,133	145,687,622	140,313,264	137,461,088	134,847,742	137,251,148
Total des actifs	\$ 156,278,732	\$ 152,318,329	\$ 146,842,402	\$ 141,251,077	\$ 135,428,434	\$ 130,669,054
Passif et actif net						
Actuel						
Comptes créditeurs et charge à payer	2,164,402	1,875,153	2,059,942	2,044,132	1,957,891	2,043,200
Revenu reporté et cautions des clients	2,992,013	2,136,415	2,223,287	2,262,822	2,279,616	2,399,082
Tranche de la dette à long terme	154,451	51,790,381	169,548	177,641	186,120	195,005
Total des dettes à court terme	5,310,866	55,801,949	4,452,777	4,484,595	4,423,627	4,637,287
Revenu reporté et cautions	786,394	686,179	475,000	500,000	550,000	500,000
Dette à long terme	50,857,196	1,370,977	28,784,667	28,607,026	28,420,906	28,225,902
Apports reportés – immobilisations	103,822,979	100,610,048	97,397,117	94,184,186	90,971,255	87,758,324
Total des dettes	155,466,569	102,667,204	126,656,784	123,291,212	119,942,161	116,484,226
Actifs nets (déficit)	(4,498,703)	(6,150,824)	15,737,790	13,475,269	11,062,646	9,547,541
Total des dettes et des actifs nets	\$ 156,278,732	\$ 152,318,329	\$ 146,842,401	\$ 141,251,076	\$ 135,428,435	\$ 130,669,054

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

	Réel au 31 mars 2017	Réel au 31 mars 2018	Nouv. Prév. au 31 mars 2019	Budget au 31 mars 2020	Prévisions au 31 mars 2021	Prévisions au 31 mars 2022
Flux de trésorerie fourni par (utilisé dans)						
Activités d'exploitation						
Excédent des dépenses par rapport aux revenus pour l'	(2,461,519)	(1,652,121)	21,888,614	(2,262,521)	(2,412,623)	(1,515,105)
Éléments sans incidence sur les disponibilités						
Amortissement des immobilisations corporelles	5,274,611	5,266,869	5,325,000	5,525,000	5,775,000	5,088,000
Amortissement des apports reportés par rapport aux immobilisations corporelles	(3,212,931)	(3,212,931)	(3,212,931)	(3,212,931)	(3,212,931)	(3,212,931)
Gain de l'extinction de dette						
Capitalisation des intérêts sur la dette à long terme	2,201,318	2,304,162				
	1,801,479	2,705,980	24,000,683	49,548	149,446	359,964
Changements nets dans les fonds de roulement autres	1,710,367	(1,485,114)	168,033	147,502	(82,081)	95,402
	3,511,846	1,220,866	24,168,716	197,050	67,365	455,366
Activités d'investissements						
Achat d'immobilisations corporelles	0	(49,358)	49,358	(2,672,824)	(3,161,654)	(7,491,406)
Frais reportés et de réaménagement	0	(49,358)	49,358	(2,672,824)	(3,161,654)	(7,491,406)
Activités de financement						
Augmentation (diminution) de la dette à long terme	(147,414)	(154,451)	(161,824)	(169,548)	(177,641)	(186,120)
Cotisations au ministère du Tourisme	(147,414)	(154,451)	(161,824)	(169,548)	(177,641)	(186,120)
Entrée (sortie) nette d'argent	3,364,432	1,017,057	24,056,250	(2,645,322)	(3,271,930)	(7,222,160)
Disponibilités - 1 avril	1,236,744	4,601,176	5,618,233	29,674,483	27,029,161	23,757,231
Disponibilités 31 mars	4,601,176	5,618,233	29,674,483	27,029,161	23,757,231	16,535,071

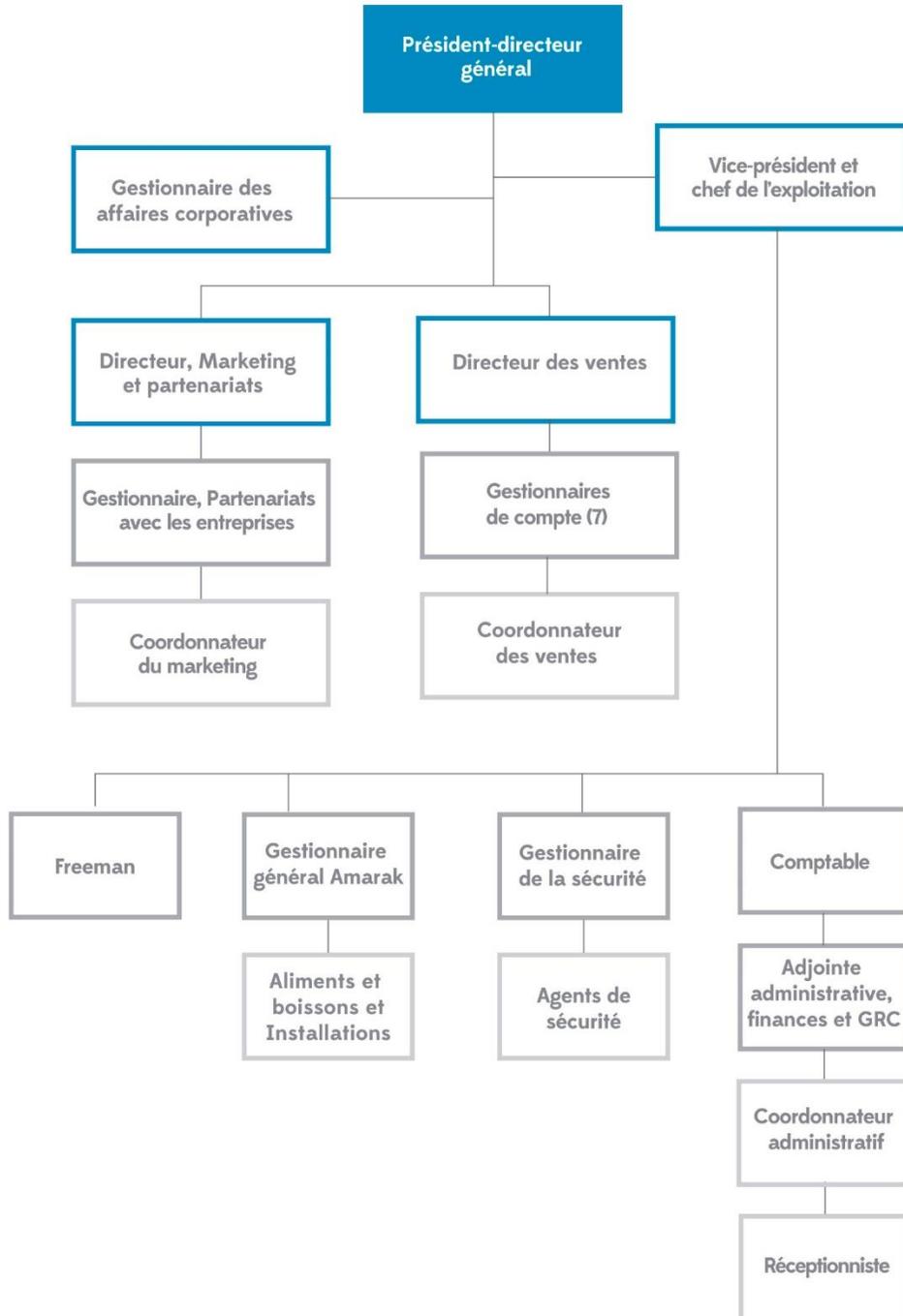
7. RESSOURCES HUMAINES

SOMMAIRE DES STATISTIQUES LIÉES AU PERSONNEL

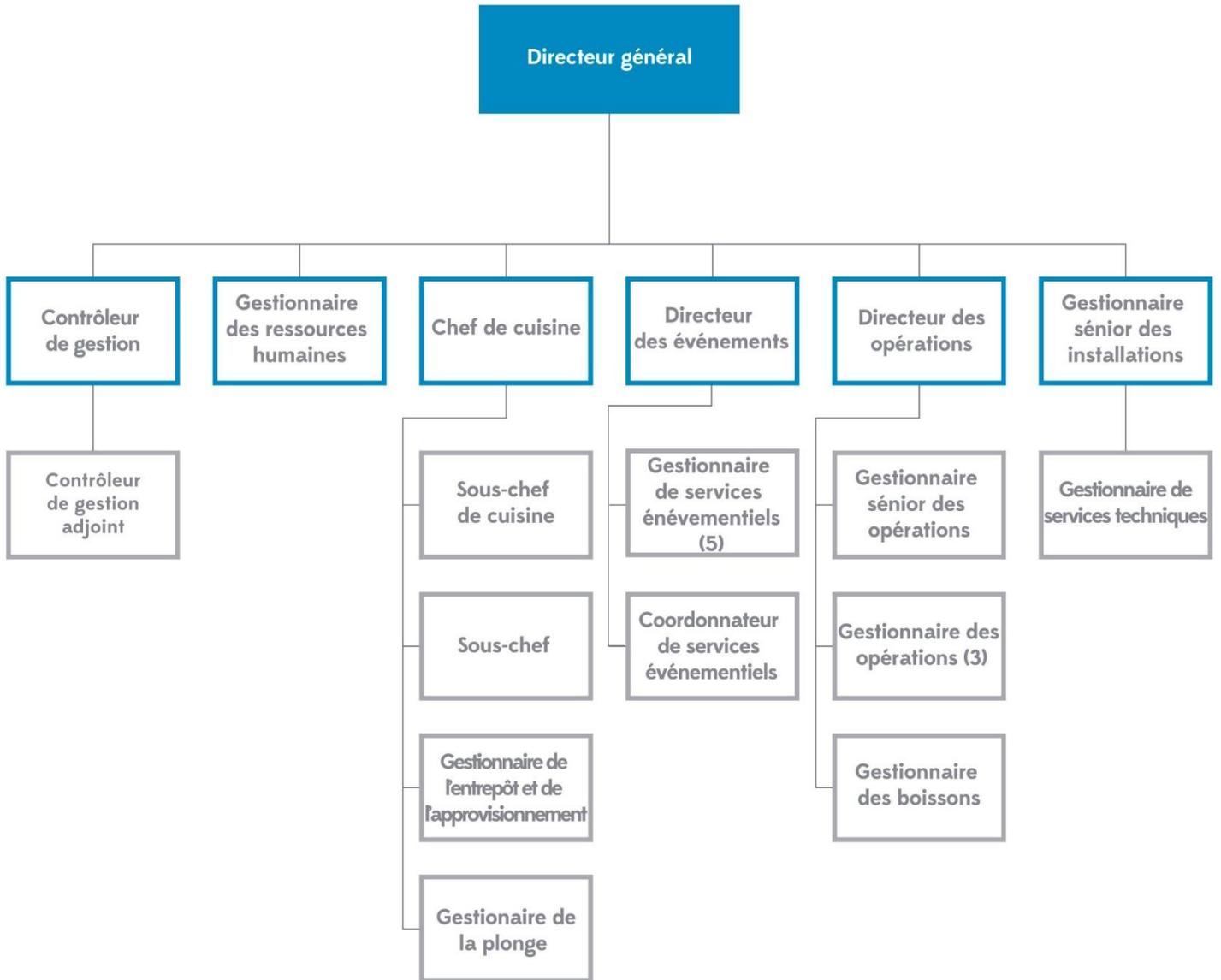
À l'exception du personnel de gestion et d'administration, le CCO est syndiqué depuis décembre 1995 et est représenté par les Métallurgistes unis d'Amérique (local 8327 et local 5297). La convention collective du local 8327 est venue à échéance le 30 septembre 2017 et a été ratifiée le 2 février 2018 pour une période de trois ans. Le local 8327 représente le personnel de service et relève du fournisseur de services aux installations, ARAMARK. Le local 5297 représente le personnel de sécurité et relève du CCO. Veuillez trouver ci-dessous un survol des employés actuels, en date du 1er décembre 2018.

CLASSIFICATION	CCO	ARAMARK	TOTAL
Temps plein syndiqués	9	76	85
Temps partiel syndiqués	0	97	97
Occasionnels syndiqués	8	97	105
<i>Sous-total du personnel syndiqué</i>	17 <i>(Local 5297)</i>	270 <i>(Local 8327)</i>	287
Temps plein non syndiqués	17	34	51
Temps partiel non syndiqués	0	7	7
<i>Sous-total du personnel non syndiqué</i>	17	41	58
TOTAL	34	311	345

La stratégie de rémunération et d'avantages sociaux du CCO à l'égard de ses employés non syndiqués est établie en fonction d'expériences pertinentes et de comparatifs de l'industrie du marché d'Ottawa. Le CCO a une structure de grille sur les classifications des compétences professionnelles et leurs portées.



STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES DES INSTALLATIONS DU CCO



8. INITIATIVES IMPLIQUANT DES TIERS

PARTENARIAT STRATÉGIQUE AVEC TOURISME OTTAWA

Une approche cohésive entre l'organisation de marketing de destinations (OMD) et le CCO est essentielle alors que les ressources se raréfient, les attentes augmentent et la concurrence prend de l'ampleur. Cette relation sera encore plus critique alors que le CCO cherchera à faire monter Ottawa devant Québec dans le classement des meilleures villes au pays pour l'organisation de congrès et ainsi la faire passer de la cinquième à la quatrième position. Montréal, Toronto et Vancouver occupent toujours le sommet du classement.

ARAMARK - PARTENARIAT POUR LES SERVICES AUX INSTALLATIONS

Le CCO et Aramark ont conclu une entente de partenariat pluriannuelle d'une durée de 15 ans en 2010 en vertu de laquelle Aramark fournit au CCO des services de soutien complets. La réputation du CCO comme centre des congrès de catégorie mondiale est renforcée par la prestation d'un service à la clientèle extraordinaire et l'offre des produits exceptionnels d'Aramark. L'un des principaux paramètres d'examen de ce résultat est le sondage sur le service à la clientèle. Le CCO obtient année après année dans le sondage qu'il mène auprès de ses principaux clients des résultats constants avec une note moyenne de 4,6 sur 5 dans les réponses liées au taux de satisfaction générale, à la loyauté et au rapport qualité-prix. Avec un taux de réponse d'environ 40 pour cent, le CCO est synonyme de qualité et fait preuve de constance dans une industrie aux normes rigoureuses. Le défi consiste à maintenir ces résultats et à obtenir un haut taux de participation au sondage, car les taux de réponse des sondages auprès des clients ont tendance à baisser après quelques années d'exploitation. Il vise également à conserver un haut taux de réponse en ayant recours à des mesures incitatives de participation et en réalisant des entretiens en personne pour bien jauger et analyser les expériences de sa clientèle.

Le CCO et Aramark sont réputés pour leur éventail de programmes de reconnaissance, comme les programmes « Encore! Encore! » et « WEST » (accueillir, établir le contact, sourire et remercier. Nos programmes de reconnaissance des clients s'ajoutent à eux. Le CCO est encore aujourd'hui le centre des congrès nord-américain auquel l'entreprise est associée qui obtient les meilleurs résultats.

Le mentorat de cadres prometteurs de l'industrie touristique est un objectif commun du CCO et d'Aramark. Avec l'aide du CCO, Aramark, propose donc des possibilités de

perfectionnement aux gestionnaires et superviseurs dans différentes installations « sœurs » pour leur permettre d'acquérir de l'expérience dans des complexes plus importants ou en produisant des événements plus grande envergure que ceux présentés à Ottawa. Il s'agit d'un échange réciproque parce que le CCO reçoit occasionnellement des gestionnaires et des superviseurs en provenance d'autres installations « sœurs » lorsque des renforts sont nécessaires en raison d'une demande importante dans l'organisation d'événements.

FREEMAN – PARTENAIRE DE SERVICES AUDIO-VISUELS, DE TECHNOLOGIES D'INFORMATION, DE COMMUNICATIONS ET DE SPECTACLES

EN 2010, le CCO et Freeman ont conclu un partenariat en vertu de laquelle le groupe d'entreprises Freeman fournit les principaux services aux événements qu'organise le CCO, y compris des services audio-visuels, des technologies d'information et de communications, ainsi que des services de décoration. Freeman est également le partenaire du CCO pour la manutention de matériel et les services de spectacle. Le contrat de prestation de services de services temporaires d'électricité et de montage d'une durée de huit ans vient à échéance en mars 2026, tout comme celui de prestation de services de manutention de matériel et de services de spectacle qui est d'une durée de sept ans.

La technologie constitue un facteur essentiel à l'obtention de congrès. Il s'agit d'un domaine fortement concurrentiel ainsi qu'une exigence à forte demande qui permet d'obtenir des réservations. Freeman offre un service clé en main pour les congrès et événements, et la commission que le CCO touche sur les ventes constitue une importante source de revenus. L'efficacité de la solution proposée se reflète dans les sondages de satisfaction auprès des clients et dans les négociations précédant la confirmation des réservations. Le fait de ne pas pouvoir compter sur ces services, offerts avec grand professionnalisme, nuirait à la capacité du CCO de vendre nos installations. Freeman AV est le fournisseur de services audiovisuels et de technologies d'information et de communications pour la production d'événements depuis avril 2011. En moyenne, l'entreprise s'occupe de 95 % des événements qui ont lieu dans nos installations. Notre partenariat a deux visées : i) maximiser la part de marché de Freeman et augmenter les revenus et ii) assurer la continuité du niveau et des normes de service à la clientèle.

La capacité à répondre aux besoins en constante évolution de la clientèle constitue un facteur clé du partenariat entre le CCO et Freeman. Les périodes de réservation sont plus courtes, les négociations plus détaillées et vigoureuses, les demandes technologiques plus importantes et les attentes plus élevées en matière de qualité et de service. En vertu de l'entente, Freeman peut facilement se retirer d'un système de propositions rigide et fournir des services flexibles qui tiennent compte des risques afin de surpasser les besoins des clients, dont la portée n'est

pas seulement nationale, mais également internationale. Cette approche est très saine et favorable dans un environnement où la facilité de faire des affaires s'avère essentielle pour se forger une solide réputation.

SHAW COMMUNICATIONS – PARTENARIAT DE DROITS DE DÉNOMINATION

Le 16 octobre 2014, le Centre des congrès d'Ottawa et Shaw Communications inc. ont annoncé la signature d'un accord pluriannuel visant les droits de dénomination. Le partenariat, en vertu duquel le CCO porte le nom de Centre Shaw, permet aussi à Shaw Communications de présenter ses produits aux clients, comme le service de Wi-Fi. Plus particulièrement, les visiteurs du Centre ont maintenant accès à Shaw Go Wifi, le réseau Wi-Fi extrêmement fiable de Shaw, dans l'ensemble des installations, avec un accès gratuit universel dans l'atrium du premier étage et dans la salle de bal Trillium. Cette relation aidera le Centre Shaw à consolider sa position à Ottawa et à assurer sa croissance permanente dans le lucratif marché des réunions et congrès nationaux et internationaux. Pour la nouvelle décennie, le CCO/Centre Shaw entend faire usage du dynamisme de l'une des plus grandes marques et entreprises du paysage médiatique canadien pour amplifier et rehausser sa position et sa réputation en tant que centre des congrès de classe mondiale.

9. STRATÉGIE DE COMMUNICATION

SURVOL

En 2018-2019, alors que le CCO en était à la moitié de son accord relatif aux droits de dénomination d'une durée de dix ans, son principal objectif en matière de communications était de faire sa marque sur le marché en mettant en lumière les caractéristiques et avantages qui lui permettent de se distinguer dans les segments de marché dans lesquels il évolue. Il y est arrivé en maintenant la communication avec ses clients existants, en répondant aux demandes de renseignements, en anticipant et en répondant aux besoins de la clientèle, et en engageant le dialogue pour conclure des ententes.

En 2019-2020, le plan de communication accordera toujours la priorité à un solide positionnement de la marque dans un effort soutenu pour favoriser la notoriété du CCO et exercer une influence positive sur la perception des clients. Le CCO parviendra à ses fins en ayant recours à diverses tactiques de développement des relations qui cibleront d'importants groupes d'intervenants, y compris des employés, fournisseurs, annonceurs publicitaires, commanditaires, clients, collègues de l'industrie, voisins, partenaires gouvernementaux, les médias et le public, avec l'objectif d'en faire des ambassadeurs.