

NCC
CCN

Commission de la capitale nationale **Sondage 2018 auprès des intervenants**

Le 9 octobre 2018



ENVIRONICS
RESEARCH

Table des matières

| | |
|---|----|
| Contexte et objectifs | 3 |
| Aperçu de la méthodologie | 4 |
| Le rôle de la CCN dans la capitale | 5 |
| Résumé | 6 |
| Impressions et connaissance de la CCN | 10 |
| Connaissance du mandat et des responsabilités | 30 |
| Impressions du rendement et des contributions de la CCN | 35 |
| Priorités futures et améliorations | 43 |
| | |
| Annexe : Guide d’entrevue | 51 |

La CCN est une société d'État créée par le Parlement en 1959. Elle se consacre à l'édification d'une grande capitale dynamique qui soit une source de fierté pour tous les Canadiens. La CCN s'acquitte de son mandat exceptionnel en établissant l'orientation de la planification à long terme des terrains fédéraux, en étant la principale intendante de lieux publics importants sur le plan national et en agissant comme partenaire créative d'intervenants clés de la région par son engagement envers l'excellence, tant sur le plan de la mise en valeur immobilière que sur celui de la conservation de sites patrimoniaux.

Dans l'exécution de son mandat à titre de principale urbaniste fédérale et de plus grande propriétaire foncière de la région, la CCN collabore avec le public et ses principaux intervenants aux niveaux fédéral, provincial et municipal. La coopération étroite et la consultation donnent lieu à des décisions adaptées et adéquates à propos de l'utilisation des terrains fédéraux, et ce, en fonction de la durabilité, d'un souci de l'environnement et de pratiques opérationnelles exemplaires. La CCN s'engage à favoriser un climat de confiance au sein de tous les groupes avec lesquels elle travaille et qu'elle dessert.

La CCN a voulu réaliser une étude pour évaluer ses relations avec ses principaux intervenants, afin de mieux comprendre leur connaissance de son mandat et leurs perceptions de la façon dont elle concrétise ses objectifs, ainsi qu'afin d'obtenir leurs recommandations pour l'amélioration des communications et des services.

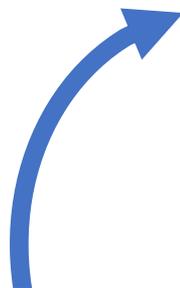
Environics a recommandé une approche qualitative pour recueillir l'opinion de ces principaux intervenants, étant donné leur niveau hiérarchique très élevé et la nature unique de leurs rapports avec la CCN. L'occasion d'obtenir des renseignements précieux et une connaissance intime du point de vue de cette population constituait le principal avantage d'une telle approche. Le présent rapport expose certaines mesures quantitatives des réponses, mais il se concentre surtout sur la richesse des points de vue exprimés dans les commentaires qualitatifs.

Aperçu de la méthodologie

- Le rapport présente les résultats de 53 entrevues en profondeur réalisées auprès d'intervenants de la CCN du 9 juillet au 26 septembre 2018. Les entretiens ont permis de recueillir le point de vue de 57 personnes de 54 organismes.
- La CCN a fourni à Environics une liste d'intervenants indiquant le type d'organisation qu'ils représentent et leur adresse électronique. Elle a d'abord envoyé une lettre de son président, Marc Seaman, qui expliquait le projet et demandait la collaboration des destinataires. Environics a ensuite communiqué avec les intervenants par courriel afin de fixer un rendez-vous. Toutes les entrevues ont été effectuées au téléphone par des chercheurs principaux d'Environics dans la langue officielle choisie par le répondant.
- Les personnes visées par l'étude proviennent d'un large éventail de catégories : des élus ou leurs représentants et des hauts fonctionnaires municipaux et fédéraux; des professionnels, notamment de l'urbanisme, de l'architecture et du design; des PDG, des présidents et des administrateurs d'organismes à but et sans but lucratif; des leaders locaux de renom; des locataires; des organisateurs d'activités spéciales; des représentants des Premières Nations et de groupes communautaires.
- Pour faciliter la compréhension de l'expérience des divers types d'intervenants, dans le présent rapport, les répondants ont été répartis en trois grands groupes :
 - Milieu universitaire, groupes communautaires et Premières Nations (universités/collèges, associations communautaires, Premières Nations, groupes d'intérêts) – n = 11
 - Intérêts professionnels et commerciaux (utilisateurs de terrains et permis de design fédéraux, organismes de développement économique communautaire et régional, locataires, urbanistes et architectes, détenteurs de permis d'utilisation du sol) – n = 29
 - Dirigeants et influenceurs communautaires (leaders locaux, représentants municipaux et gouvernementaux, politiciens, médias) – n = 13

Le rôle de la CCN dans la capitale

Planificatrice à long terme



Principale intendante



Partenaire créative



Beaucoup d'intervenants de la CCN font état de perceptions positives et d'échanges productifs avec elle, bien que la plupart ne comprennent pas bien les éléments fondamentaux de son mandat ou ses principaux secteurs de responsabilité. La CCN est surtout connue comme intendante de l'environnement et organisme chargé d'entretenir ou de superviser les propriétés et les terrains fédéraux. Tandis qu'environ un quart des répondants mentionnent un mandat de planification, peu peuvent indiquer précisément ce que la CCN fait, en particulier si l'aspect en question se situe hors de leurs domaines d'intérêt ou d'expertise. De même, certains disent qu'ils connaissent la haute direction de la CCN, mais ne peut préciser les mécanismes de fonctionnement de l'organisme. Le manque de connaissance des activités de la CCN est susceptible de favoriser l'impression que celle-ci est opaque ou même antagoniste. Plusieurs intervenants signalent l'amélioration récente des attitudes de la haute direction envers le partenariat et la transparence.

Par ailleurs, l'étude laisse entendre que de nombreux intervenants perçoivent une dualité au sein de la CCN. La planification à long terme est jugée essentielle, mais les deux autres rôles de la CCN engendrent peut-être une position possiblement contradictoire au sujet des actifs publics : la protection (principale intendante) par opposition à l'accès (partenaire créative). Certains intervenants font remarquer des différences entre le côté gouvernemental/réglementaire de la CCN et son rôle de collaboratrice stratégique avant-gardiste et orientée vers le monde des affaires. Dans le rôle de la CCN en qualité d'organisme gouvernemental, la réalisation d'activités de relations publiques peut être considérée comme un gaspillage d'argent par certains, mais, dans son rôle de partenaire d'entreprises régionales, d'autres sont d'avis qu'une publicité et une exposition accrues de ses travaux seraient bénéfiques et souhaitables.

Des intervenants suggèrent l'existence d'une disparité entre l'ouverture et la vision démontrées par la haute direction (planification et partenariat) et la façon dont les travaux sont effectués par le personnel subalterne (intendance). Cette situation témoigne peut-être du fait que le personnel ne dispose pas des moyens suffisants pour modifier les processus internes officialisés, ce qui pourrait être nécessaire pour permettre la mise en œuvre d'idées et de pratiques nouvelles. Quelques intervenants reconnaissent que la CCN assume de vastes responsabilités et fait face à des difficultés de financement, ce qui risque de nuire à l'exécution des tâches en temps opportun. Un petit nombre d'intervenants estiment que la structure nationale du conseil d'administration peut être parfois problématique : des personnes sans expertise précise ou sans participation directe à la vie dans la région de la capitale prennent des décisions avec lesquelles la population locale doit composer quotidiennement. Pour certains, la CCN a la réputation d'être trop bureaucratique.

Les diapositives suivantes font ressortir les principales constatations de l'étude.

Impressions et connaissance de la CCN

- Trois intervenants sur quatre ont une impression globale positive de la CCN, tandis qu'un sur dix a une impression négative et un petit nombre a été incapable de résumer.
- Trois répondants sur cinq sont plutôt familiers avec le fonctionnement de la CCN, tandis qu'un sur cinq affirme être très familier et une même proportion se déclare pas du tout familier.
- Une majorité d'intervenants (6 sur 10) estiment que la CCN est au moins plutôt bien connue pour son travail dans la région de la capitale. Beaucoup sont d'avis que la CCN est mieux connue à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région, alors que plusieurs disent que l'organisme est connu mais ne savent pas ce qu'il fait. Certains estiment que la CCN ne devrait pas se faire connaître davantage, tandis que d'autres ont suggéré des moyens d'améliorer les communications et le rayonnement.
- Parmi les mots qui sont venus immédiatement à l'esprit des gens pour décrire la CCN, seulement une proportion de deux sur cinq étaient neutres ou simplement descriptifs (p. ex., « terrains », « supervision », « planification », « fédéral », « gardien »). Trois sur dix étaient positifs (p. ex., « essentielle », « mise en valeur », « visionnaire », « précieuse »), tandis qu'un sur trois avait une connotation négative dans une certaine mesure (p. ex., « problématique », « difficile », « bureaucratique », « incohérente »). Le mot qui est venu le plus souvent à l'esprit des intervenants pour décrire la CCN est « bureaucratique ».
- Environ un tiers des répondants ont changé leur mot pour décrire la CCN après la discussion. À peu près la moitié d'entre eux ont prononcé un mot ayant une connotation plus positive que l'original.
- Les principaux intervenants ont une variété de relations avec la CCN, avec des échanges allant de fréquents à rares, habituellement à propos de projets précis. Certains répondants ont aussi mentionné leur exposition à la CCN à titre de résidents de la région.

Résumé – principales constatations (suite)

Connaissance du mandat et des responsabilités

- Les principales responsabilités de la CCN qui sont les plus mentionnées tendent à être de nature générale et à refléter les descriptions larges des mandats de la CCN qui sont indiquées dans le courriel d'invitation envoyé par Marc Seaman aux répondants potentiels : la responsabilité pour l'entretien/la préservation et la gestion, l'utilisation des terrains fédéraux et la planification/la vision. Un moins grand nombre de sondés ont mentionné des responsabilités précises, comme celles relatives au parc de la Gatineau, à la Ceinture de verdure, aux résidences officielles ou aux sentiers récréatifs ou le fait que la CCN est propriétaire.
- Quelques personnes ont fait des mentions incorrectes, notamment en évoquant d'anciennes responsabilités, comme pour le Bal de Neige, ou en disant que la CCN est responsable de tous les parcs ou de tous les terrains fédéraux.

Impressions du rendement et des contributions de la CCN

- Les contributions importantes de la CCN les plus souvent citées par les intervenants sont la préservation d'espaces verts, l'intendance de l'utilisation des terrains fédéraux, la création d'une belle région de la capitale et les réalisations en matière de planification et de vision. Les partenaires du milieu universitaire, des groupes communautaires et des Premières Nations sont les plus susceptibles de mentionner l'intendance de l'environnement. Pour leur part, les partenaires professionnels et communautaires sont plus enclins à parler de l'utilisation des terrains fédéraux, tandis que les dirigeants et les influenceurs communautaires sont davantage portés à mentionner l'entretien, la préservation et la gestion des propriétés en termes généraux.
- La plupart des intervenants conviennent que la CCN est une bonne partenaire à valeur ajoutée, citant souvent son expertise. Ceux qui pensent le contraire mentionnent la bureaucratie et les lourdeurs administratives.
- La plupart sont d'accord pour dire que la CCN fait avancer des projets importants, quoique certains apportent une nuance, indiquant qu'elle en fait progresser certains mais pas tous.

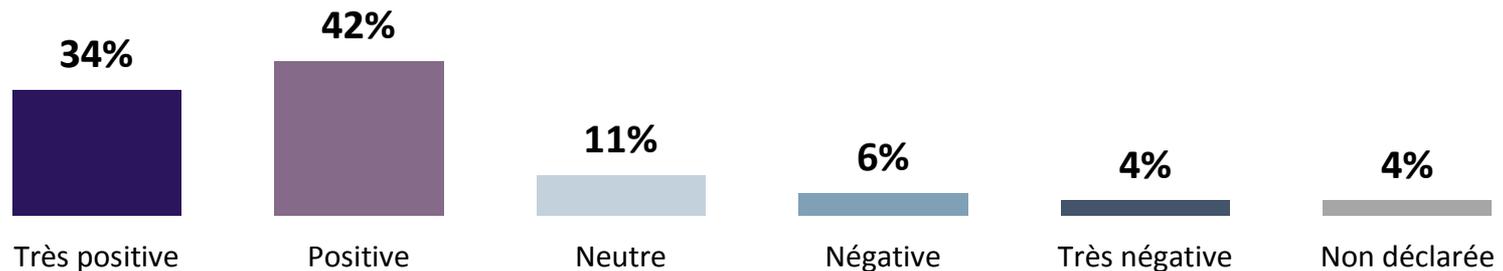
Priorités futures et améliorations

- Les intervenants sont plus susceptibles de dire que la CCN devrait se concentrer au cours des trois à cinq prochaines années sur la protection de l'environnement, des rivières et des espaces verts, suivi par l'amélioration de la communication, des partenariats et du rayonnement. Ces deux domaines constituent la première ou la deuxième priorité pour les trois catégories d'intervenants.
- Parmi les autres priorités, mentionnons l'amélioration de l'accès aux biens publics en général, les plaines LeBreton et la poursuite de l'établissement de la vision et de l'aménagement de la capitale.
- Pour ce qui est des aspects les plus importants à améliorer, les plus souvent mentionnés sont le nombre d'activités de communication et de rayonnement, les lourdeurs administratives, la collaboration, le financement, la transparence, l'efficacité et le délai de réponse relativement aux approbations et aux commentaires.



Impressions et connaissance de la CCN

La plupart des intervenants ont une opinion positive de la CCN dans l'ensemble



- L'impression de la CCN est positive pour trois intervenants sur quatre, avec un tiers d'opinions très favorables. Dans la mesure où l'opinion des intervenants peut être comparée à celle du grand public lors de sondages antérieurs, les intervenants sont plus susceptibles que le public d'avoir une opinion positive à un certain degré et moins portés à avoir une impression neutre.
- Une proportion semblable des trois catégories d'intervenants a une opinion positive de la CCN.
- Les opinions sont semblables que les intervenants soient d'Ottawa ou de Gatineau.
- En général, l'opinion semble liée au degré de familiarité avec le fonctionnement de la CCN, les impressions les moins positives étant exprimées par ceux qui admettent une moins grande connaissance de l'organisme.

Q3 De manière générale, avez-vous une opinion positive ou négative de la CCN?

Les raisons motivant une opinion positive varient, mais plusieurs mentionnent l'ouverture de la CCN à la collaboration. Les commentaires négatifs reflètent une opinion selon laquelle la CCN adopte une approche rigide et bureaucratique.

Positive

« J'ai appris beaucoup de choses sur ce qu'elle fait et veut accomplir et je vois des possibilités de collaboration. »

« L'état d'esprit est maintenant très positif, axé sur la collaboration et la recherche de solutions qui conviennent à tous. Elle était beaucoup plus autoritaire, axée sur la réglementation et l'unilatéralisme. »

« Je la trouve souple, accommodante, ouverte aux nouvelles idées. Elle semble tenir beaucoup à être utile. Elle n'insiste pas toujours pour que les choses soient faites comme par le passé. Elle encourage et attire l'attention sur la disponibilité de propriétés pour un usage futur. »

« Elle a amélioré ses consultations publiques au cours des dernières années. Elle est beaucoup plus active, ce dont tout le monde a tiré profit. »

« La capitale est impressionnante et belle. »

« Avant, c'était toujours : "NON, nous ne faisons pas cela." Maintenant, elle est beaucoup plus disposée à être utile et coopérative. »

Neutre/mitigée

« Elle est très professionnelle et compétente, mais elle est un peu déconnectée des acteurs régionaux comme nous. »

« Elle a une bonne attitude et j'ai d'excellentes relations personnelles avec des gens qui y travaillent, mais elle a un concept du temps totalement différent du nôtre. »

« Certains de ses problèmes sont structurels. Le mandat de la CCN exerce souvent une pression sur celui d'autres organismes [...] Il est difficile de concilier le mandat avec la capacité à faire avancer les choses dans un délai raisonnable. Structurellement, l'aptitude de la CCN à mettre en œuvre une vision engendre un conflit continu avec la Ville d'Ottawa. »

Négative

« Il y a de bonnes personnes là, mais je dois faire des manœuvres de contournement et leur parler clandestinement. C'est une organisation très impénétrable aux processus très rigides. »

« Surtout, elle fait obstacle aux projets. Elle est très rigide et bureaucratique et insiste pour ce que tout soit fait conformément à la lettre de la loi, que cela ait du sens ou non. »

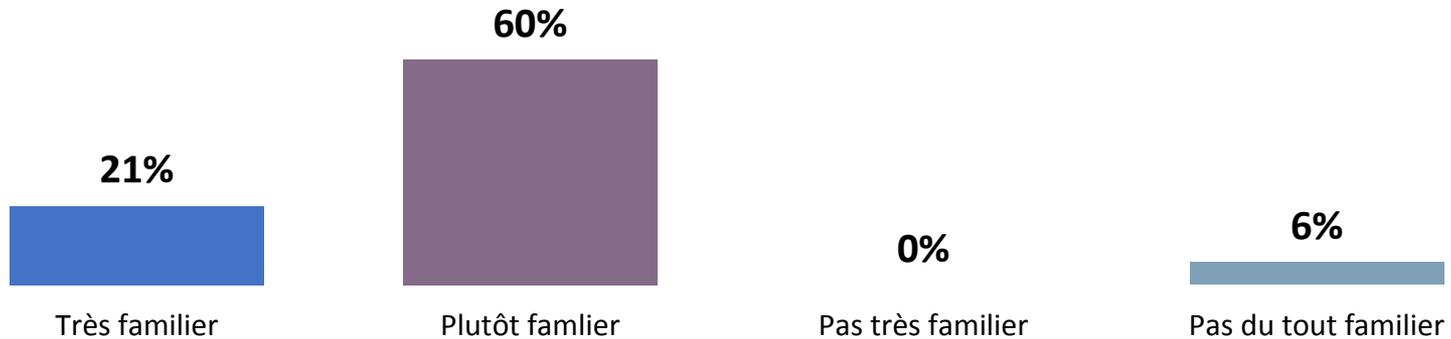
« Elle ne pense qu'à faire un coup d'argent maintenant. »

« Ce n'est pas les gens à la CCN, c'est le volume de paperasse. »

« Ne rien faire est la voie de la moindre résistance. Faire quoi que ce soit est un risque. »

Q3 De manière générale, avez-vous une opinion positive ou négative de la CCN? Pourquoi dites-vous cela?

La plupart des principaux intervenants estiment qu'ils sont plutôt familiers avec le fonctionnement de la CCN. Peu se disent très familiers.



- Une majorité de six intervenants sur dix disent qu'ils sont plutôt familiers avec la CCN, tandis que deux sur dix estiment qu'ils la connaissent très bien. Dans la mesure où l'on peut établir une comparaison avec des sondages généraux auprès des résidents de la région, les intervenants sont considérablement plus susceptibles de faire part d'un certain degré de familiarité.
- Les intervenants de la catégorie « Intérêts professionnels et commerciaux » sont les plus susceptibles de dire qu'ils sont au moins plutôt familiers avec le fonctionnement de la CCN. Ceux du monde universitaire, des groupes communautaires et des Premières Nations ont le plus tendance à dire qu'ils ne sont pas très familiers ou pas du tout familiers avec le fonctionnement de l'organisme.

Q4 Dans quelle mesure le fonctionnement de la CCN vous est-il familier?

Raisons justifiant le degré de familiarité avec la CCN

Certains intervenants précisent qu'ils sont familiers avec les fonctions de la CCN avec lesquelles ils ont affaire le plus souvent ou qu'ils connaissent mieux les activités bien en évidence que les « rouages internes ».

Très familier

« Je suis très familier dans le contexte des échanges professionnels avec elle. Je suis généralement familier avec son fonctionnement de façon plus générale. Elle reçoit de l'argent du gouvernement et le dépense des deux côtés [de la rivière]. »

« Je suis personnellement très familier [...], mais beaucoup de mes collègues ne comprennent pas le fonctionnement de la CCN ou les processus. »

« Je comprends la CCN du point de vue de la gouvernance, la façon dont les décisions sont prises. Mais je ne suis pas familier avec le personnel sur le plan de la hiérarchie ou du fonctionnement. »

« j'ai été le principal [contact avec la CCN] dans mes deux derniers emplois parce que je connais la façon de travailler avec elle. »

Plutôt familier

« J'ai lu son plan sur 100 ans et j'aime beaucoup ses activités. »

« J'ai déjà été très familier, mais je le suis moins maintenant. Un mélange de gestion, de politique et d'indépendance. »

« J'ai moins d'expérience avec ses activités quotidiennes qu'avec ses fonctions d'approbation et de planification. Mais je sais qu'elle fait plus que cela. »

« On ne peut pas affronter la CCN sans être assez familier avec elle. »

« Comme la plupart des entreprises, sauf que le conseil d'administration relève du ministre du Patrimoine. Un groupe nommé par le fédéral. »

« Je suis plus familier avec sa façon dont elle fait affaire avec le public qu'avec son fonctionnement interne. »

« Je suis très familier avec ce qu'elle fait qui me touche à Gatineau. Je ne connais pas aussi bien son fonctionnement interne. »

Pas très/pas du tout familier

« Une compréhension limitée. Elle semble s'impliquer activement dans de nombreux projets. »

« Mes relations ont été avec les personnes qui s'occupent de l'immobilier. Je suis au courant de quelques propriétés qu'elle loue, rénove, etc. »

« Je ne connais pas bien son fonctionnement interne. »

« Je ne suis pas au courant des objectifs et des projets de la haute direction. Je fais affaire avec les personnes responsables des contrats fonciers. »

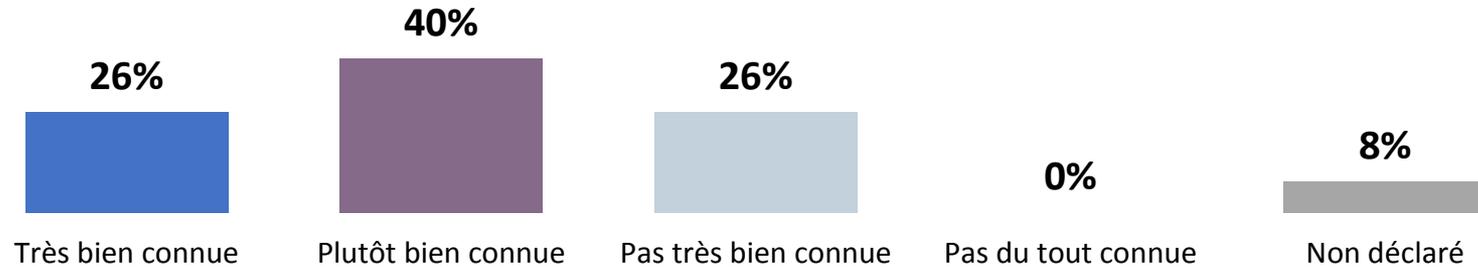
« Ottawa est un lieu unique avec énormément de bureaucratie dans laquelle elle est prise, même si ce n'est pas le cas pour moi. »

« Je ne connais pas du tout son fonctionnement interne. »

Q4 Dans quelle mesure le fonctionnement de la CCN vous est-il familier?

Dans quelle mesure la CCN est-elle connue?

La plupart estime que la CCN est au moins plutôt bien connue pour son travail.



- Un quart des intervenants estiment que la CCN est très bien connue pour son travail dans la région de la capitale nationale, tandis que quatre intervenants sur dix disent qu'elle est plutôt bien connue à ce égard. Les intervenants ont parfois nuancé leur réponse en déclarant que la CCN est mieux connue localement et que les gens de l'extérieur de la région seraient peu au courant de l'organisme.
- Les intervenants du milieu universitaire, des groupes communautaires et des Premières Nations sont les moins susceptibles de penser que la CCN est *très* bien connue, mais, dans l'ensemble, les résultats sont semblables d'une catégorie à l'autre. Les dirigeants et influenceurs communautaires ont un peu moins tendance que les intervenants des autres catégories à penser que la CCN *devrait* être mieux connue.
- En général, l'évaluation du degré de connaissance de la CCN correspond au degré de familiarité des intervenants avec la CCN personnellement et leur propre opinion de l'organisation globalement.

Q6 À votre avis, dans quelle mesure la CCN est-elle, dans l'ensemble, bien connue pour son travail dans la région de la capitale nationale?

Raisons de l'évaluation, par les intervenants, du degré de connaissance du travail de la CCN

Les intervenants estiment que la CCN elle-même est connue – du moins dans la RCC – mais que le public n'est pas familier avec ses principales activités.

La CCN est connue/connaissance mitigée

À mon avis la CCN est bien connue, mais la plupart des gens ne savent pas ce qu'elle fait au juste.

Les gens qui vivent à proximité de ses actifs la connaissent.

La plupart des gens connaissent la Ceinture de verdure, le parc de la Gatineau. Le grand public n'est pas autant au fait du rôle de la CCN dans la gestion des terrains fédéraux et le processus d'approbation qui toucherait des projets que la Ville essaie de proposer.

Elle est connue pour les initiatives récréatives, comme le canal Rideau, le Bal de Neige, la Ceinture de verdure et le parc de la Gatineau. Elle n'est pas aussi bien connue pour d'autres choses.

Tout le monde connaît ses parcs et ses installations récréatives.

Il y a une bonne participation aux consultations publiques, qui attirent l'attention des médias. Les gens savent qui elle est. Elle est bien connue en ville.

Elle est bien connue des citoyens d'Ottawa, puis, au fur et à mesure qu'on s'éloigne de la ville, la compréhension de ce que la CCN fait diminue rapidement.

Pas bien connue

La plupart des gens n'a aucune idée de la grande importance de la CCN à l'égard des sentiers et des aires naturelles de la ville.

Elle reste peut-être intentionnellement discrète étant donné qu'elle n'a pas de rôle politique.

[...] la plupart des gens pensent probablement que le gouvernement du Canada fait beaucoup de choses dont la CCN est en fait responsable.

À mon avis, le public ne connaît pas la CCN.

Q6 À votre avis, dans quelle mesure la CCN est-elle, dans l'ensemble, bien connue pour son travail dans la région de la capitale nationale?

Que pourrait faire la CCN pour faire mieux connaître son travail?

Plusieurs intervenants ont formulé des suggestions pour améliorer la visibilité de la CCN et perçoivent la nécessité d'une meilleure exposition pour sa réputation/la « permission » d'exercer ses activités.

[...] de nos jours, la publicité traditionnelle ne fonctionne pas. Il faut avoir une présence efficace dans les médias sociaux pour se faire entendre par les gens, en particulier les jeunes.

Elle doit être plus proactive, organiser plus d'événements médiatiques pour montrer ce qu'elle fait. Les labos d'urbanisme sont excellents, mais il y a peu de gens et ils prêchent des convertis.

Elle doit demander à ses partenaires de la collectivité de faire davantage pour informer le public de leur association avec la CCN.

L'inclusion des maires est une bonne chose. Si elle fonctionnait davantage comme l'hôtel de ville et était plus transparente, ce serait une bonne chose.

Collaborer un peu plus avec le public et la Ville, travailler plus étroitement avec le maire dans certains dossiers.

On pense à tort que les choses iraient plus vite si la CCN ne « gênait » pas. Si elle pouvait trouver un moyen de faire changer cette mentalité. Les politiciens locaux tendant à blâmer la CCN.

Son logo devrait être plus visible dans ses propriétés [sentiers, etc.]. Elle doit parler de ce qu'elle accomplit, faire une promotion générale. Je ne suis pas certain que les gens connaissent l'existence de son site Web ou savent les sujets qu'ils pourraient aborder avec la CCN [...] On entend parler de ce qu'elle ne fait plus dans les journaux, mais pas de ce qu'elle accomplit avec le mandat qu'il lui reste.

Les portes ouvertes publiques organisées dans le centre-ville au siège social de la CCN attirent les mêmes personnes – les associations communautaires, les urbanistes. Elle devrait tenir des rencontres de discussion ouverte plus près de l'endroit où le projet est réalisé.

Je vois le maire Watson 2 ou 3 fois par semaine en moyenne et, si j'ai besoin de lui parler, je peux le faire. Ces genres d'occasions ne se présentent jamais avec les hauts dirigeants de la CCN. Lorsqu'ils sortent, c'est habituellement pour prononcer un discours et ils sont souvent « entourés d'un périmètre de sécurité » et inaccessibles.

Q6b Que pourrait faire la CCN pour faire mieux connaître son travail?

La CCN devrait-elle être mieux connue?

Il est devenu évident que les intervenants n'estiment pas tous que la CCN devrait s'efforcer d'être mieux connue, soit qu'elle l'est déjà, soit qu'elle n'a pas besoin de le faire.

Veut-elle avoir une plus grande notoriété? Elle n'a pas besoin de se présenter aux élections et elle est déjà connue dans la RCN [...] Elle doit relever un défi au Québec parce que le gouvernement de cette province utilise le même nom pour un organisme semblable qui gère Québec.

Elle n'a pas besoin de le faire. Elle gère des ressources. Elle ne doit pas consacrer beaucoup de ressources pour se faire connaître du public lorsque son auditoire est constitué des promoteurs. Elle ne devrait pas dépenser des deniers de l'État pour se promouvoir auprès du grand public.

Elle ne va pas vraiment engendrer de notoriété, à moins qu'elle soit négative. À mon avis, il ne conviendrait pas qu'elle ait une visibilité accrue. Il est préférable qu'elle suive son train-train dans un anonymat relatif.

Elle doit travailler sur son image plutôt qu'essayer d'être plus visible.

Elle n'a pas besoin d'être mieux connue; elle a déjà une très grande notoriété.

À mon avis, il n'y a pas de lacune ou de manque. Je ne suggérerais de dépenser beaucoup d'argent pour son autopromotion. Elle devrait tout simplement faire un bon travail.

Elle ne devrait pas être une grosse machine de relations publiques. Il ne lui revient pas de publier des annonces et de se péter les bretelles. Sa tâche consiste à gérer des terrains et des édifices dans la capitale. Dans une large mesure, elle fait du bon travail.

Je ne suis pas convaincu qu'elle a besoin d'être mieux connue qu'actuellement.

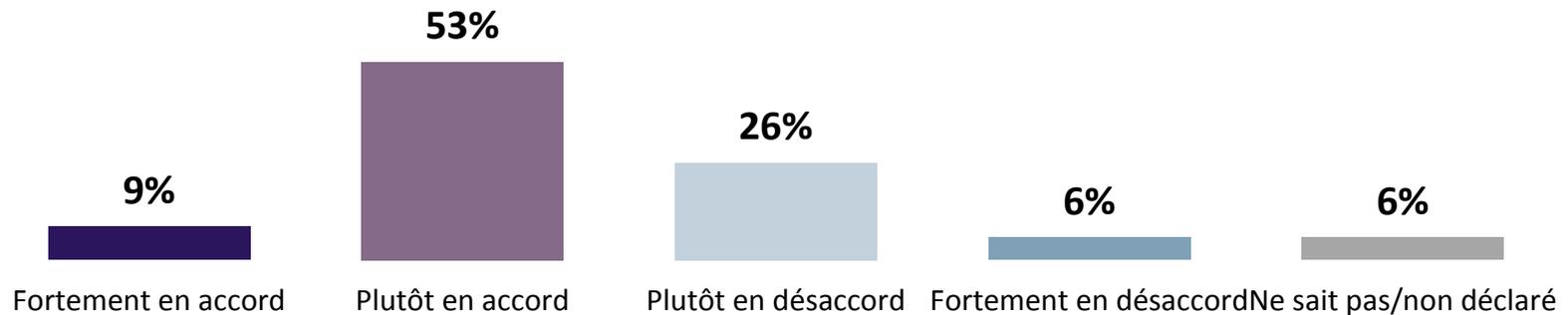
Elle ne doit pas gaspiller d'argent sur sa réputation. Elle devrait plutôt réparer les sentiers.

Elle n'est pas élue et ne devrait pas laisser les élus recevoir la publicité. Elle devrait demeurer dans l'ombre.

Q6b Que pourrait faire la CCN pour faire mieux connaître son travail?

On s'entend pour dire que la CCN est ouverte et transparente.

La majorité des intervenants sont d'accord pour dire que la CCN est ouverte et transparente dans ses échanges avec eux.



- Plus de six intervenants sur dix sont, dans une certaine mesure, d'accord pour dire que la CCN est ouverte et transparente, tandis qu'un tiers pense le contraire (plutôt ou fortement en désaccord) et que 6 p. 100 ne se sont pas exprimés.
- Dans l'ensemble, les intervenants représentant le milieu universitaire, les groupes communautaires et les Premières Nations sont ceux qui croient le plus que la CCN est ouverte et transparente.

Q9 Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant : la CCN est ouverte et transparente?

Raisons d'estimer que la CCN est ouverte et transparente

En général, les intervenants pensent que la CCN est disposée à collaborer, du moins dans une certaine mesure, mais sont peut-être moins convaincus qu'elle est toujours transparente.

Elle est très ouverte avec nous, mais, pour ce qui est d'être transparente, « on ne sait pas ce qu'on ne sait pas ».

Les gens ont la responsabilité de s'intéresser. Si l'on veut se renseigner, la CCN est ouverte. Les réunions du conseil d'administration sont publiques, les AGA, etc. Tout est là pour que les gens puissent assister s'ils le veulent.

Elle devient plus transparente. Elle est plus ouverte que jamais, mais c'est un processus. Elle n'a jamais été aussi ouverte. Mais j'ai toujours eu de bonnes relations avec elle.

En général, quand elle a eu à faire quelque chose de controversé, elle a dit ouvertement ce qui allait se produire, a averti [...] contrairement à d'autres gouvernements qui sont susceptibles de tout simplement agir sans renseigner ou consulter le public.

Actuellement, elle est aussi ouverte et transparente que n'importe quelle organisation bureaucratique, sauf que, parfois, elle n'exprime pas très clairement sa position.

Un bon équilibre. Parfois, on peut être « trop transparent » [...] et avoir la presse à ses trousses tout le temps. Il peut être préférable d'adopter un profil bas et de rester dans l'ombre.

Elle organise effectivement beaucoup de consultations auxquelles le public est invité, et c'est une bonne chose. Ce serait bien si elle consultait davantage les intervenants.

Elle est ouverte et transparente avec moi. Elle est réceptive, rapide et transparente avec nous [...] Elle propose une résolution vraiment vite.

Il y a des années, elle était moins ouverte. La situation a changé au cours des 5 à 10 dernières années, mais la perception n'a pas encore évolué.

Q9b Pourquoi dites-vous cela?

Raisons d'estimer que la CCN *n'est pas* ouverte et transparente

Selon certains intervenants, la CCN doit voir à être plus transparente, que ce soit à la grandeur de l'institution ou pour des projets précis.

C'est une organisation très impénétrable.

La perception (d'un manque de transparence) la retient, mais je ne suis pas certain que cette perception est réelle ou non. Si l'on parle à la plupart des gens, [ils] estiment probablement qu'elle n'est pas transparente.

On comprend très peu son fonctionnement et la façon dont les décisions sont prises.

Je ne crois pas qu'elle est totalement transparente, mais, à mon avis, elle n'a pas besoin de l'être à propos de ses relations d'affaires.

Elle est ouverte mais PAS transparente. Je vois des documents privés dans le cadre de mon travail, mais, la plupart du temps, son mode de fonctionnement et ses processus sont opaques et cachés.

LeBreton constitue le parfait exemple. Le projet est bien connu des initiés, mais la consultation publique a été très faible et les gens n'ont pas été informés de ce qu'il se passait [...] Et c'est un grand projet pour la ville.

Elle a ouvert les réunions, nommé d'office des maires au conseil d'administration. Elle est plus communicative sur la plupart des projets, sauf LeBreton – elle est encore trop impénétrable. Je comprends la confidentialité commerciale, mais j'aimerais voir plus d'ouverture.

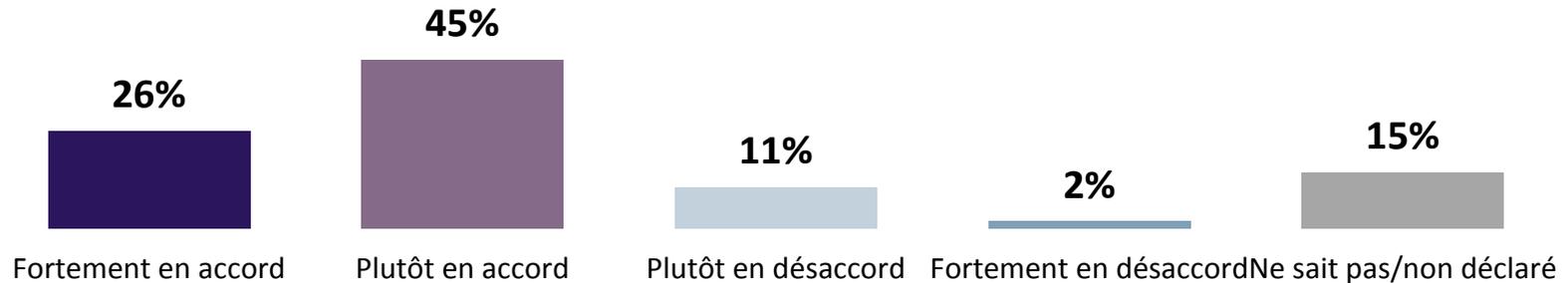
Les réunions du conseil d'administration sont très transparentes. La CCN (est) transparente au niveau de la haute direction. Plus on descend dans la hiérarchie, il semble y avoir moins de transparence sur ce qui se passe.

Elle réagit à beaucoup de pression politique dans les coulisses. Tout cela est caché et personne n'est au courant. Elle prétend peut-être être ouverte en organisant des consultations, mais est-ce de la poudre aux yeux?

Q9b Pourquoi dites-vous cela?

La CCN fait-elle un bon travail pour ce qui est de consulter la population et de l'inciter à lui fournir ses commentaires?

La plupart sont d'accord pour dire que la CCN fait un bon travail pour ce qui est de consulter la population sur ses plans et ses programmes.



- Sept intervenants sur dix sont au moins plutôt d'accord pour dire que la CCN fait un bon travail pour ce qui est de consulter la population. Environ un sur sept est en désaccord dans une certaine mesure, tandis qu'une proportion semblable déclare ne savoir comment se prononcer.
- Les intervenants de la catégorie des dirigeants et influenceurs communautaires sont un peu plus en accord avec l'énoncé. Une proportion remarquable de sondés des trois catégories a été incapable de répondre.

Q10 Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant : la CCN fait un bon travail pour ce qui est de consulter la population et de l'inciter à la fournir ses commentaires sur ses plans et programmes?

La CCN fait-elle un bon travail pour ce qui est de consulter la population et de l'inciter à lui fournir ses commentaires?

Certains pensent que la CCN fait un bon travail pour ce qui est de consulter sur ses projets, mais il n'est pas toujours évident que les commentaires sont pris en compte dans les décisions finales.

Bon travail

« Je crois qu'au fond, elle fait un bon travail. Elle pourrait probablement en accomplir un meilleur, mais elle reconnaît l'importance de consulter et de donner la chance de commenter, ce qui se traduit par l'adhésion des gens. »

« Elle fait un très bon travail. Elle consacre beaucoup de temps et d'effort aux consultations. »

« Elle a rassemblé ici des chefs de toute la province. Cela a pris beaucoup de temps. Elle accomplit un travail exceptionnel. »

« Elle est toujours en train de consulter. Elle le fait souvent aussi à Gatineau. »

« J'ai l'impression qu'elle fait un bon travail, si je me fie aux médias et aux commentaires des gens dans mon domaine. »

« Elle est vraiment bonne, en ce sens qu'elle pousse les organismes qui demandent des permis à obtenir les commentaires/la collaboration de la collectivité. »

Réaction mitigée

« Elle y consacre beaucoup d'effort. Je ne suis pas certain que c'est productif. »

« Elle semble organiser plein de réunions et de consultations, mais on ne sait jamais vraiment si elle prend effectivement en considération ce qu'elle entend. »

« Lors de certaines consultations, elle a semblé être sur la défensive. Lors d'autres, elle fait un bon travail. »

« La documentation destinée au public est trop compliquée [...] et, pour beaucoup de gens, il y en a un petit peu trop. »

« Avec le grand public, elle fait un travail raisonnablement bon. Nous avons des problèmes avec elle à cause du dossier. Elle doit sensibiliser davantage {à l'Interne}. Un processus d'éducation est en cours. Mais elle devient plus astucieuse. »

Mauvais travail

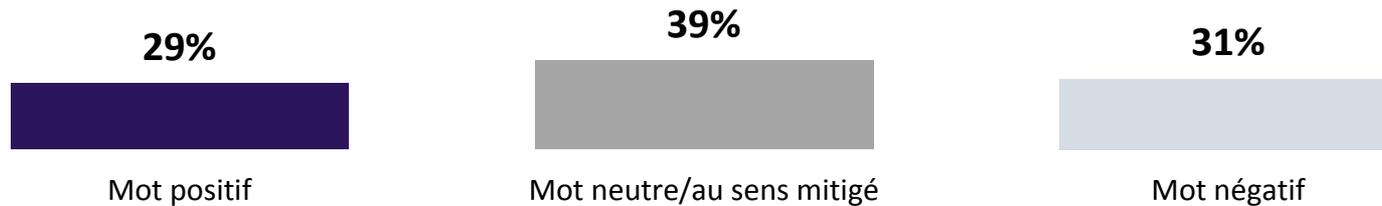
« Elle est très dogmatique et, souvent, elle s'est déjà fait une idée avant d'offrir le spectacle de nous rencontrer. Elle veut notre opinion du moment qu'elle s'inscrit dans la petite liste de sujets qu'elle nous permet d'aborder. »

« Elle ne nous a jamais demandé ce que nous avons besoin. C'était toujours plus directif que consultatif. »

Q10 Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant : la CCN fait un bon travail pour ce qui est de consulter la population et de l'inciter à lui fournir ses commentaires sur ses plans et programmes?

Un mot pour décrire la CCN (avant la discussion)

De nombreux mots utilisés pour décrire la CCN ont une connotation positive, mais plusieurs intervenants ont plutôt choisi le mot « bureaucratique ».



- Lorsque, au début de l’entrevue, on a demandé aux intervenants de penser à un mot pour décrire la CCN, la majorité a choisi un mot neutre (39 %), tandis que les autres ont, dans une même proportion, eu tendance à dire un mot à connotation positive (29 %) ou négative (31 %). Les intervenants de la catégorie du milieu universitaire, des groupes communautaires et des Premières Nations ont été un peu plus portés à choisir un mot positif que ceux des autres catégories.
- Le mot entendu le plus souvent pour décrire la CCN a été « bureaucratique ». Termes connexes : Big Brother, omnipotente, difficile, opaque.
- Des mots nettement positifs sont venus immédiatement à l’esprit de certains intervenants : intendante, évolutive, engagée, méthodique, précieuse, essentielle, visionnaire, ambitieuse.
- D’autres ont donné des mots témoignant de leur perception de la CCN comme organisme à la double personnalité : schizophrène, potentiel et déception, inconstante, compartimentée.

Q1 Veuillez penser à la CCN; QUEL MOT utiliseriez-vous pour décrire cette organisation?

Un mot pour décrire la CCN (avant la discussion)

Proportion d'intervenants qui choisissent un mot...

Positif
(n = 16 – 29 %*)

Engagée
Espaces verts
Essentielle
Évolutive
Fierté
Intendante
Méthodique
Mise en valeur
Nature
Précieuse
Visionnaire

Neutre/au sens mitigé
(n = 19 – 39 %*)

Ambitieuse
Canada
Capitale
Concierge
Développement
Fédéral
Gardiennne
Image
Nationale
Opaque
Ottawa
Planification
Potentiel & déception
Réglementaire
Supervision
Terrains

Négatif
(n = 16 – 31 %*)

Big Brother
Bureaucratique
Compartmentée
Difficile
Inconstante
Omnipotente
Problématique
Schizophrène

*pourcentage en fonction des personnes qui ont donné une réponse (n = 51)

Q1 Veuillez penser à la CCN; QUEL MOT utiliseriez-vous pour décrire cette organisation?

Un mot pour décrire la CCN (avant la discussion)

Certains ont expliqué leur choix de mot pour décrire la CCN. Les commentaires constituent un microcosme des thèmes qui sont ressortis des discussions.

Positif

Pour moi, elle ne se limite pas à posséder des terrains et à décider de leur utilisation. C'est un groupe qui s'occupe à favoriser l'identité et la fierté nationales.

Elle offre un très précieux service et est sous-estimée par le public.

Elle est beaucoup plus respectueuse qu'auparavant, tant envers ses partenaires qu'avec ses terrains.

Gardiennne d'actifs fédéraux : espaces verts, cours d'eau, points d'entrée d'honneur dans la capitale, environnement

Neutre/sens mitigé

C'est à la fois une entreprise et un ministère politiquement correct.

Même quand la haute direction est d'accord, il faut du temps pour que l'orientation soit mise en œuvre aux échelons inférieurs.

Les projets de la CCN sont entourés d'un voile de mystère. C'est peut-être nécessaire parfois, mais pas toujours.

Aménagement de la capitale

Négatif

Peu importe la décision prise par la haute direction ou les compromis réalisés, nous découvrons que ces ententes sont ensuite annulées. Il y a une sorte d'inertie bureaucratique qui essaie d'anticiper. Elle n'a pas de vision universelle.

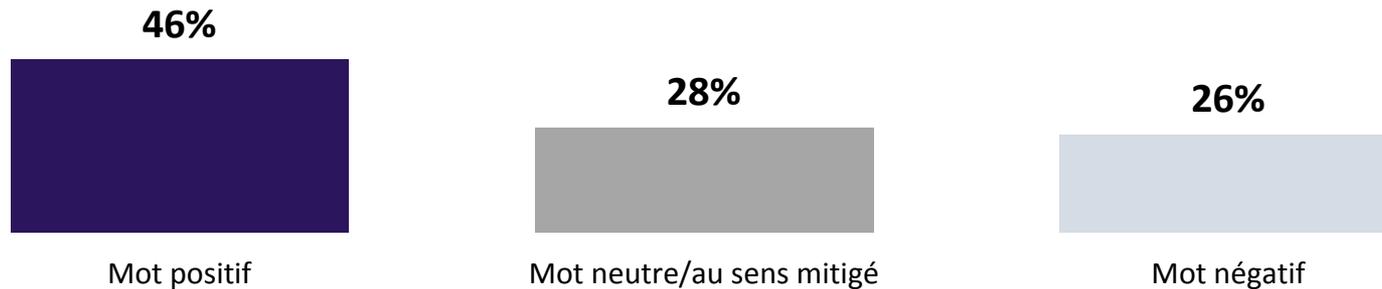
Bureaucratique, lente, elle fait beaucoup de belles choses pour la ville quand elle s'y met.

Elle a des défis à relever. J'apprécie son mandat à un haut niveau, mais elle peut être contre-productive.

Q1 Veuillez penser à la CCN; QUEL MOT utiliseriez-vous pour décrire cette organisation?

Un mot pour décrire la CCN (après la discussion)

Un tiers des intervenants a choisi de changer de mot pour décrire la CCN après la discussion.



- La plupart des intervenants ont décidé de ne pas changer de mot pour décrire la CCN après la discussion. Cependant, environ un tiers (n = 17) ont changé d'avis. Dans environ la moitié de ces cas, il y a eu un changement de direction : de négatif à neutre (n = 1), de neutre à positif (n = 6) et de négatif à positif (n = 2). Personne n'a remplacé un mot positif par un mot négatif ou neutre. En fin de compte, plus de quatre intervenants sur dix ont mentionné un mot positif, plus d'un quart, un mot neutre et un quart, un mot négatif.
- Le mot « bureaucratique » est demeuré au premier rang de ceux employés pour décrire la CCN, mais « intendance » a gagné du terrain.

Q14 Maintenant que nous avons eu l'occasion de discuter de la CCN pendant un moment, si je vous demandais à nouveau LE MOT que vous utiliseriez pour la décrire, que répondriez-vous?

Un mot pour décrire la CCN (après la discussion)

Proportion d'intervenants qui choisissent un mot...

Positif
(n = 23 – 46 %*)

Collaborative
Compétente
Engagée
Essentielle
Évolutive
Fierté
Gardiennne
Héritage
Importante
Intendance
Nécessaire
Patrimoine
Plein air
Qualité
Responsable
Vision
Visionnaire

Neutre/sens mitigé
(n = 13 – 28 %*)

Ambitieuse
Capitale
Complexe
Concierge
Développement
Gardiennne
Image
Opaque
Planificatrice
Potentiel & déception
Réglementaire
Supervision

Négatif
(n = 14 – 26 %*)

Bureaucratique
Dépassée
Difficile
Inconstante
Schizophrène
Surprotectrice

* pourcentage en fonction des personnes qui ont donné une réponse (n = 50)

Q14 Maintenant que nous avons eu l'occasion de discuter de la CCN pendant un moment, si je vous demandais à nouveau LE MOT que vous utiliseriez pour la décrire, que répondriez-vous?

D'un intervenant à l'autre, l'évaluation de la qualité et la fréquence des interactions varie. Certains signalent avoir remarqué des améliorations « au sommet » de la CCN récemment.

Personnel impliqué et réceptif

Nous échangeons constamment avec la CCN [...] Un certain nombre de points de contact. Interaction continue et régulière.

Une relation d'amour-haine. Nous sommes locataires depuis un bon bout de temps.

Peu d'interactions directes. Je sais que, de toute évidence, elle peut être extrêmement rigide et dénuée de bon sens.

La haute direction est très ouverte et coopérative, mais cette mentalité ne s'est pas répandue à la grandeur de l'organisme.

Elle pouvait se donner de grands airs. Maintenant, elle est plus interactive et il est plus facile de faire affaire avec elle.

De nombreuses interactions, activités de planification et annonces, et la négociation de l'utilisation des espaces

La CCN est une nouvelle organisation par rapport à il y a 10 ans. Elle est maintenant proactive et voit ce qu'il y a sur le terrain au lieu de dire « flanquons une promenade à travers cet espace ».

La plupart de ces interactions reposent sur les personnalités et l'aptitude à bien s'entendre avec les gens. Dans l'ensemble, les relations sont pas mal bonnes.

Interactions fréquentes, beaucoup plus que par le passé. La CCN tend la main beaucoup plus et nous nous impliquons davantage qu'auparavant.

J'ai vu des gens consentir d'énormes efforts, avec les menottes de la fonction publique et les médias qui en font leur souffre-douleurs.

Au lieu de pouvoir adopter ce qu'elle juge être la meilleure option, elle doit passer à travers le processus bureaucratique et tenir compte de facteurs internes et externes. C'est lourd et frustrant. C'est pourquoi j'admire les gens à la CCN qui accomplissent des choses.

Q2 Veuillez me décrire brièvement votre relation ou vos interactions avec la CCN. À quelle fréquence votre rôle actuel vous amène-t-il à interagir avec cette organisation?



Connaissance du mandat et des responsabilités

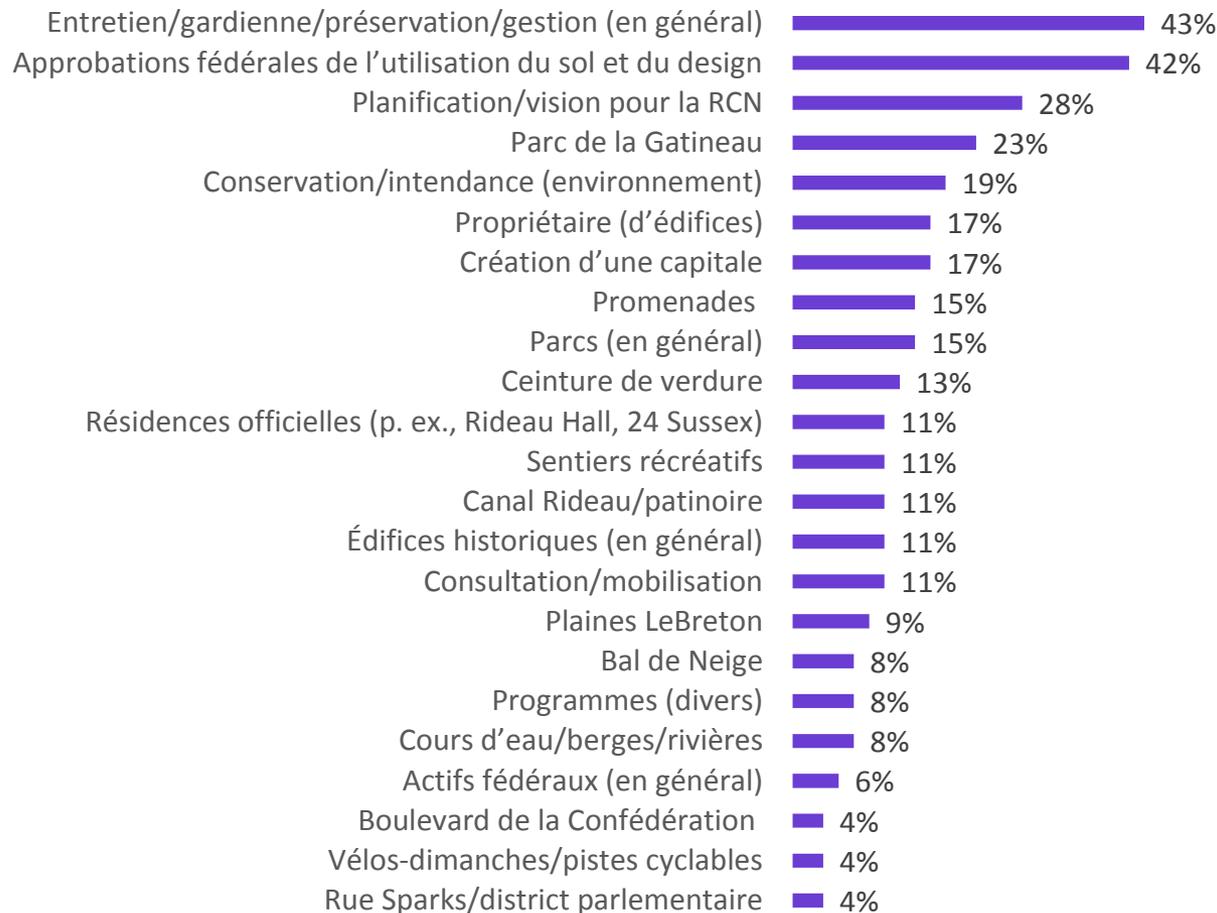
Des intervenants parlent des responsabilités de la CCN en termes généraux, plutôt que précis. Pour certains, la sphère de compétence est plus vaste qu'elle ne l'est en réalité.

- Les intervenants ont tendance à décrire les responsabilités de la CCN en termes généraux, se faisant l'écho des thèmes mentionnés dans le courriel d'invitation de Marc Seaman (on y lit notamment « maître d'œuvre de la planification à long terme des terrains fédéraux », « responsable de l'intendance de notre patrimoine », « mandat de bâtir une capitale qui est une source de fierté »). Beaucoup ont mentionné son rôle dans l'entretien ou la préservation de ses actifs dans la région ou celui qu'elle assume en matière d'utilisation des terrains fédéraux. Un peu moins d'intervenants ont précisé les fonctions de la CCN dans les domaines de la conservation de l'environnement, de la planification ou de la création d'une capitale.
- Le parc de la Gatineau, la Ceinture de verdure et les résidences officielles sont, dans cet ordre, les secteurs de responsabilité de la CCN qui ont été les plus mentionnés nommément.
- Quelques intervenants ont donné des réponses inexactes ou incorrectes. D'aucuns ont mentionné le canal Rideau sans préciser la patinoire. Certains pensaient que la CCN est responsable de tous les parcs de la région, tandis qu'un autre intervenant croyait qu'elle assume la responsabilité de toutes les propriétés fédérales. Enfin, quelques-uns ont mentionné d'anciennes responsabilités, notamment pour le Bal de Neige.
- Les intervenants qui disent être les plus familiers avec la CCN sont les plus susceptibles d'indiquer correctement ses responsabilités.

Q5 *Quelles sont, en résumé, certaines des principales responsabilités de la CCN?*

Responsabilités de la CCN – principales mentions

Les rôles de la CCN qui sont susceptibles de venir le plus souvent à l'esprit des intervenants sont ceux de gardienne, de responsable de l'utilisation des terrains fédéraux ou de planificatrice et d'élaboration de la vision pour la région.



Principaux rôles mentionnés – par catégorie d'intervenants

Milieu universitaire, groupes communautaires et Premières Nations

- Entretien/gardiennage/préservation/gestion (en général)
- Approbations fédérales de l'utilisation du sol et du design
- Parc de la Gatineau
- Ceinture de verdure

Intérêts professionnels et commerciaux

- Entretien/gardiennage/préservation/gestion (en général)
- Approbations fédérales de l'utilisation du sol et du design
- Propriétaire (d'édifices)
- Conservation/intendance (environnement)

Dirigeants et influenceurs communautaires

- Approbations fédérales de l'utilisation du sol et du design
- Planification/vision pour la RCN
- Entretien/gardiennage/préservation/gestion (en général)
- Parc de la Gatineau
- Canal Rideau/patinoire

Les intervenants ont habituellement mentionné les responsabilités de la CCN en termes généraux.

Protéger les ressources du Canada ici dans la région. Naturel, autochtone, social et économique.

Voir à ce que les travaux réalisés sur les terrains fédéraux tiennent compte des principes et des exigences en matière d'aménagement.

Responsable de contribuer l'argent fédéral et d'essayer de créer une vision pour la capitale qui reflète le Canada au lieu d'une vision à court terme

Faire une grande capitale pour tous les Canadiens, tout en respectant toujours les droits de ceux d'entre nous qui vivent ici.

Créer une ambiance propre à une capitale nationale, si l'on veut. Pour les citoyens, les touristes, etc., une culture et une expérience de la capitale dont ils peuvent profiter.

Elle est très bonne en matière de planification, mais moins lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins des résidences officielles. Je me demande si d'autres ministères possèdent déjà cette expertise dans ce domaine.

Responsable de tous les terrains de la région

Touche-à-tout – la gestion des terrains fédéraux

Gestion des terrains, du développement futur et de l'aménagement de la capitale nationale. Parcs, écluses, grande liste de friches industrielles en vue de leur mise en valeur un jour.

Apporter l'élément de la planification à long terme à la région. Une perspective globale pour soutenir une vision à long terme de la capitale nationale.

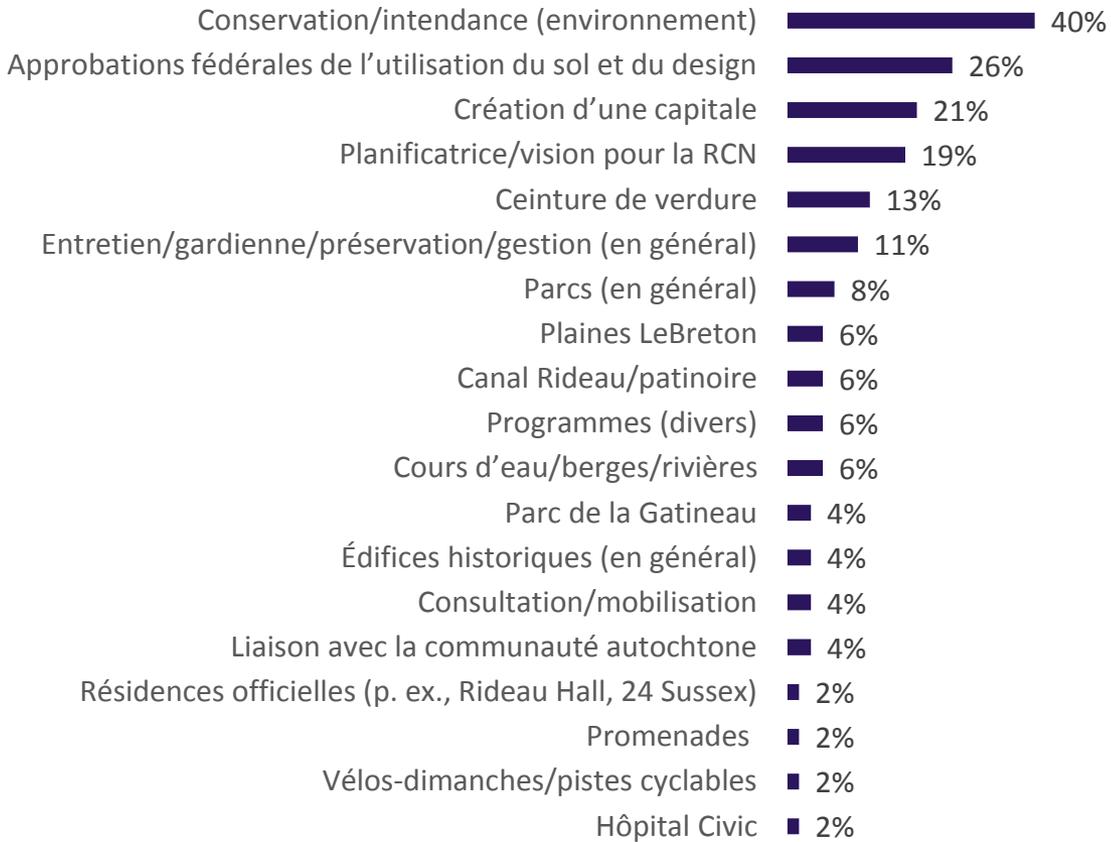
Protéger des terrains à la grandeur du pays et voir à ce qu'ils soient utilisés dans le respect des valeurs du pays.



Impressions du rendement et des contributions de la CCN

La plus grande contribution de la CCN à la RCC

Les contributions importantes de la CCN les plus souvent mentionnées par les intervenants sont la préservation des espaces verts, l'intendance de l'utilisation des terrains fédéraux, la création d'une belle région de la capitale et les initiatives liées à la planification et à la vision.



Q7 À votre avis, quelle est la plus grande contribution de la CCN pour la région de la capitale du Canada?

Les cinq contributions importantes de la CCN les plus souvent mentionnées – par catégorie d'intervenants

Milieu universitaire, groupes communautaires et Premières Nations

- Conservation/intendance (environnement)
- Approbations fédérales de l'utilisation du sol et du design
- Création d'une capitale
- Cours d'eau/berges/rivières
- Planification/vision pour la RCN

Intérêts professionnels et commerciaux

- Approbations fédérales de l'utilisation du sol et du design
- Création d'une capitale
- Conservation/intendance (environnement)
- Planification/vision pour la RCN
- Ceinture de verdure

Dirigeants et influenceurs communautaires

- Entretien/gardiennage/préservation/gestion (en général)
- Approbations fédérales de l'utilisation du sol et du design
- Planification/vision pour la RCN
- Ceinture de verdure
- Parc de la Gatineau

Q7 À votre avis, quelle est la plus grande contribution de la CCN pour la région de la capitale du Canada?

La contribution la plus importante de la CCN à la RCC

De nombreux intervenants mentionnent la préservation ou l'aménagement de la CCN comme les points forts de la CCN et ses domaines d'intérêt particulier constant les plus importants. Certains laissent entendre qu'il y a un équilibre délicat à maintenir entre la conservation et la mise à disponibilité d'actifs pour un usage public.

Des édifices, des terrains, etc. préservés, ouverts et accessibles pour que tous les citoyens et les touristes puissent en profiter

Tendre la main à des partenaires communautaires et collaborer avec eux.

Maintenir la cohérence d'une capitale dont le pays peut être fier. Ne permet pas à plein de choses de surgir n'importe où.

Dans des projets d'urbanisme comme l'Hôpital Civic et les plaines LeBreton. À cela s'ajoutent son axe d'intervention centré sur la nature et la beauté ainsi que sa collaboration avec les communautés autochtones.

Elle voit à ce que l'aménagement des terrains et le paysage urbain, les designs et la mobilisation du public aident à bâtir la ville. – Elle fait un bon travail. – Ce n'est pas une ville décousue et étalée. La ville a effectivement été aménagée et elle s'inscrit dans le paysage. »

La préservation de la beauté naturelle et du patrimoine de la RCN.

Sa plus grande contribution « devrait » être celle d'agent d'innovation et de changement pour promouvoir notre capitale [...] Mais elle ne fait pas cela. Elle finit par être un obstacle à l'innovation.

L'entretien et la conservation d'espaces verts

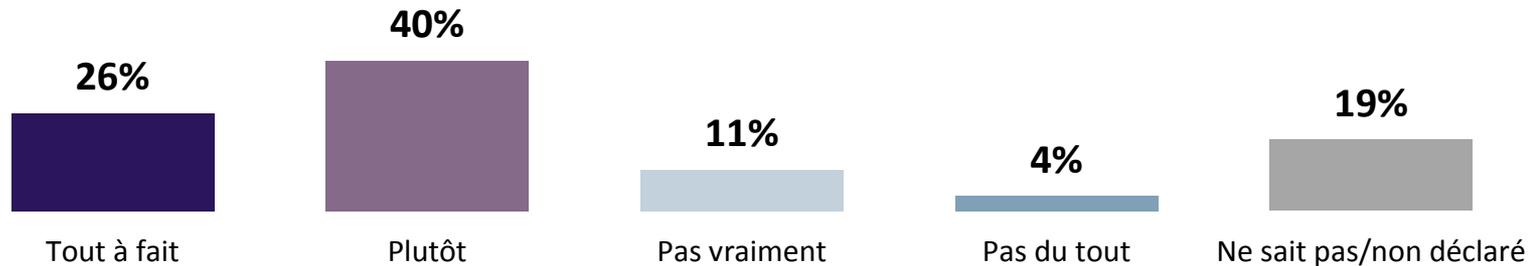
1) La préservation/conservation; 2) l'intégration des deux provinces, des deux côtés de la rivière. La CCN nous oblige à penser de façon « transprovinciale », ce qui est une bonne chose, car elle sort les gens de leur provincialisme.

Elle réfléchit dans le meilleur intérêt de la capitale en envisageant les choses dans une large perspective.

Q7 À votre avis, quelle est la plus grande contribution de la CCN pour la région de la capitale du Canada?

La CCN s'avère-t-elle un bon partenaire et collaborateur à valeur ajoutée?

La majorité estime que la CCN s'avère un bon partenaire à valeur ajoutée dans une certaine mesure.



- Trois intervenants sur cinq estiment que la CCN s'avère un bon partenaire à valeur ajoutée dans une certaine mesure, tandis qu'un sur cinq est incapable de se prononcer sur ce sujet.
- Les dirigeants et influenceurs communautaires sont légèrement plus susceptibles de dire que la CCN constitue un bon partenaire à valeur ajoutée. Les deux autres catégories d'intervenants ne sont pas plus portées à dire que la CCN *n'est pas* un bon partenaire, mais sont plus enclines à ne pas formuler d'opinion.

Q8 Dans quelle mesure la CCN s'avère-t-elle un bon partenaire et collaborateur à valeur ajoutée pour d'autres organisations dans la région?
DEMANDER AU BESOIN : Qu'en est-il de votre organisation? La CCN s'avère-t-elle un partenaire et collaborateur à valeur ajoutée pour vous?

Raisons motivant l'opinion des intervenants sur la CCN en tant que partenaire

Ceux qui estiment que la CCN s'avère un bon partenaire font état de son expertise, tandis que ceux qui pensent le contraire mentionnent souvent les lourdeurs administratives.

Bon partenaire

La CCN connaît ses points forts. Comme elle n'est pas une exécutante, elle a fait appel à quelqu'un pour effectuer le travail.

Elle possède les ressources techniques dont nous ne disposons pas et elle est disposée à le faire. À mon avis, elle est une très bonne partenaire maintenant.

Elle fait un bon travail en créant un mandat qui est aussi apolitique que possible. Cela permet une planification à long terme plutôt qu'en fonction du prochain cycle électoral.

Opinion mitigée

Son conseil d'administration est expert en environnement, en design, etc. Elle peut ajouter de la valeur pour ce qui est de choses à laquelle nous n'avions peut-être pas pensé. Mais elle n'est pas responsable du budget des projets et des échéanciers [...] Le processus peut entraîner des retards de trois mois.

Si l'on fait affaire avec elle de façon proactive, si on lui présente tôt les projets de développement et ce qui se passe, elle est utile et apporte son appui. Si l'on communique avec elle tardivement, on finit par lutter contre ce que l'on vient à percevoir comme une machine bureaucratique géante.

Elle avait souvent l'habitude d'utiliser le « nous de majesté » et elle ne se donnait pas la peine de consulter les groupes locaux, mais elle s'est beaucoup améliorée à cet égard. En même temps, comme elle n'a pas d'argent, elle n'est pas en mesure de passer à l'acte!

Pas un bon partenaire

Les raisons pour lesquelles elle ne l'est pas davantage : la bureaucratie ou l'ingérence politique. Il n'y a pas assez de cohésion entre les objectifs de la CCN et ceux de la Ville et d'autres intervenants.

Elle a été un obstacle et n'a pas ajouté de valeur.

Quand on fait affaire avec la haute direction, il y a beaucoup plus de collaboration. Plus on arrive au niveau du personnel exécutant, il y a une tendance à une moins grande coopération ou à davantage de compartimentation, où les points de vue dépendent des domaines qu'il représente et il est difficile d'obtenir une position unifiée.

Q8 Dans quelle mesure la CCN s'avère-t-elle un bon partenaire et collaborateur à valeur ajoutée pour d'autres organisations dans la région?
DEMANDER AU BESOIN : Qu'en est-il de votre organisation? La CCN s'avère-t-elle un partenaire et collaborateur à valeur ajoutée pour vous?

La collaboration a-t-elle entraîné des résultats positifs?

Beaucoup d'intervenants estiment que leur collaboration avec la CCN a entraîné des résultats positifs, mais certains se plaignent d'interférence ou de lourdeurs administratives.

Résultats positifs

Surtout après la nomination du nouveau premier dirigeant et, surtout, celle du nouveau président. Ils sont favorables aux affaires et comprennent mieux la dynamique du secteur privé.

Absolument, très positifs. Il n'y a pas [encore] beaucoup de résultats tangibles. Mais elle va dans cette direction.

La tendance est positive. Nos interactions se situent au niveau du personnel, qui est très positif et proactif et a une bonne idée de ce que nous voulons faire.

Certains membres du personnel sont vraiment doués pour tirer profit des ressources.

Résultats mitigés

Elle rencontre des difficultés parce qu'elle doit représenter l'intérêt national plutôt que l'intérêt régional et qu'elle n'a pas d'argent.

Elle a besoin d'établir un certain équilibre et de déterminer qui possède a priorité (en matière de design). Le processus d'examen prend du temps. Il faut le respecter, mais c'est frustrant.

Résultats négatifs

Non. Elle rend les choses longues et pénibles. Les commentaires sont découragés, certains promoteurs ne feront plus jamais affaire avec elle. [Un organisme] a raconté qu'il a consulté la CCN sur un changement mineur. La CCN n'a formulé que quelques commentaires puis s'est attribué le mérite de tout le projet..

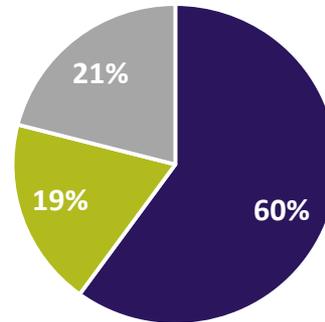
Non. Elle ne fait que bloquer les choses et tout bousiller.

La CCN est une machine bureaucratique qui cherche souvent à éviter de prendre des décisions susceptibles de vexer quelqu'un plus tard. Elle semble ériger des barrages et fixer des exigences coûteuses qui entraînent le retrait des promoteurs. Mais, pour certains partenaires, il semble y avoir des moyens de contourner le processus : le personnel aide alors à faire cheminer les projets d'une manière qui a du sens.

Q8b Cette collaboration a-t-elle entraîné des résultats positifs?

La CCN fait-elle avancer des projets importants dans la RCN?

Trois intervenants sur cinq sont d'accord pour dire que la CCN fait avancer des projets importants.



■ Oui ■ Non ■ Ne sait pas/non déclaré

- En majorité, les intervenants estiment que la CCN fait avancer des projets importants. Certains ont expliqué leur réponse en disant que la CCN fait avancer certains projets, mais pas tous. Au moins une personne était d'avis que le rôle de la CCN ne consistait pas à faire avancer des projets, étant donné qu'elle n'en est pas normalement la principale responsable. Un répondant sur cinq a été incapable de se prononcer.
- Comme pour la question sur la CCN en tant que bon partenaire à valeur ajoutée, les dirigeants et influenceurs communautaires ont plus tendance à croire que la CCN fait avancer des projets importants. Les deux autres catégories d'intervenants ne sont pas plus susceptibles d'être en désaccord, mais plus enclines à ne pas exprimer d'opinion.

Q11 Êtes-vous d'accord pour dire que la CCN fait avancer des projets importants dans la RCN? DEMANDER AU BESOIN :
Pourriez-vous donner des exemples de projets que la CCN fait avancer ou réalise?



Priorités futures et améliorations

Priorités de la CCN pour les 3 à 5 prochaines années – principales mentions

Les intervenants ont le plus tendance à désigner la protection de l’environnement, des rivières et des espaces verts comme première priorité de la CCN pour les prochaines années, suivie par la communication et la mobilisation.



Q12 À votre avis, quelles devraient être les priorités ou les domaines d'intérêt de la CCN au cours des trois à cinq prochaines années?

Principales priorités mentionnées pour la CCN – par catégorie d'intervenants

Milieu universitaire, groupes communautaires et Premières Nations

- Communication/mobilisation / partenariat/collaboration/ inclusion
- Protection/intendance/conservation grand air/terrains/rivières/espaces verts/environnement/ parcs
- LeBreton
- Peuples autochtones/réconciliation
- Planification/vision
- Gestion foncière

Intérêts professionnels et commerciaux

- Protection/intendance/conservation – grand air/terrains/rivières/espaces verts/environnement/parcs
- Communication/mobilisation/ partenariat/collaboration/ inclusion
- Amélioration de l'accès aux actifs publics
- Se retirer des propriétés/de la mise en valeur immobilière
- Création d'une capitale
- Préservation – symboles patrimoniaux/lieux emblématiques/culture

Dirigeants et influenceurs communautaires

- Communication/mobilisation/ partenariat/collaboration/ inclusion
- Protection/intendance/conservation – grand air/terrains/rivières/espaces verts/environnement/parcs
- Amélioration de l'accès aux actifs publics
- Planification/vision
- Facilitation du transport régional (en commun, entre autres)

Q12 À votre avis, quelles devraient être les priorités ou les domaines d'intérêt de la CCN au cours des trois à cinq prochaines années?

Priorités de la CCN pour les 3 à 5 prochaines années

Protection/intendance/conservation – plein air/terrains/rivières/espaces verts/environnement/parcs

« La remise en état de terrains qui pourraient ne pas être accessibles. »

« L'environnement. Il y a beaucoup d'enjeux entourant la durabilité écologique. Je crois que la CCN est en train d'élaborer une stratégie. »

« La protection de l'accès public à la rivière des Outaouais. Je crois que beaucoup de pression sera exercée par le développement et je ne veux pas qu'une situation comme celle de Harbourfront à Toronto se produise, où des condos bloquent la berge. »

« La conservation est un enjeu important. La CCN accomplit un bon travail dans ce domaine et il y a encore beaucoup à faire. »

« Il faut nous assurer d'établir un bon équilibre entre la préservation du patrimoine et celle des espaces verts. »

Communication/mobilisation/ partenariat/collaboration/inclusion

« Collaborer avec l'administration municipale pour établir une vision unifiée de la croissance de la ville. »

« Continuer de planifier des projets d'aménagement et collaborer avec des villes comme Ottawa et Gatineau [...] »

« Le premier dirigeant actuel fait du bon travail lorsqu'il s'agit de cerner les domaines d'intérêt. Il faut continuer de faire ça. Il faut continuer de communiquer. »

« Elle doit continuer d'améliorer la façon dont elle est perçue par le public et les gouvernements. »

« Publier de l'information en langage de tous les jours pour le grand public. Rendre le site Web plus convivial. Il est très froid. Les projets sont bons, mais la communication est mauvaise. »

« [...] une communication constante pour produire un plan d'action. »

« Continuer de se promouvoir comme la gardienne pour tous les Canadiens à Ottawa. »

Amélioration de l'accès aux actifs publics

« L'utilisation publique de propriétés de la CCN – pour le vélo, le ski, etc. – suscite beaucoup d'intérêt. Les moyens pris pour attirer les gens ici auront d'énormes conséquences. Il faut entretenir les terrains publics en vue de leur usage par les gens. »

« Agir pour améliorer la qualité de vie. Permettre l'utilisation de ses actifs. Dans d'autres situations, ne pas laisser les actifs nuire à ce qui se passe. »

« Entretenir le sentiment que les gens peuvent avoir accès [à la rivière des Outaouais] et faire en sorte que celle-ci paraisse et soit ressentie comme un espace public. »

« Il faut établir un certain équilibre entre la volonté de protéger la beauté et le symbolisme de la capitale à tout prix [...] et l'incitation des gens à interagir avec les espaces et à s'y divertir [...] Il faut trouver un juste équilibre entre l'interaction et le sentiment de faire partie de l'espace [...] »

Q12 À votre avis, quelles devraient être les priorités ou les domaines d'intérêt de la CCN au cours des trois à cinq prochaines années?

Priorités de la CCN pour les 3 à 5 prochaines années (suite)

LeBreton

« Les plaines LeBreton constituent la priorité [...] »

« Ce doit être LeBreton. Rien ne pourrait être plus important que de bien réaliser ce projet. »

« 1^{re} priorité : LeBreton – un projet colossal »

« Les plaines LeBreton et la réconciliation avec les peuples autochtones »

Planification/vision

« Je crois qu'on devrait mettre l'accent sur des plans quinquennaux ou décennaux plutôt que sur des plans sur 50 et 100 ans. Elle doit participer à la construction de la ville et assurer des services de gardien. »

« Elle devrait continuer d'aménager une capitale nationale du XXI^e siècle qui puisse aspirer à être l'une des meilleures au monde sur les plans de la beauté, de la qualité de vie et du tourisme. »

Création d'une capitale

« Tout ce qu'elle peut faire pour rendre la région plus attrayante pour les visiteurs, proposer de nouvelles expériences aux gens et préserver la beauté de la région. »

« La préservation de la beauté et de l'habitabilité de la capitale »

« Collaborer avec l'administration municipale pour avoir une vision unifiée de la croissance de la ville. »

Préservation – symboles patrimoniaux/lieux emblématiques/culture

« Poursuivre l'intendance des propriétés dont elle a le contrôle direct ou indirect. Entretien ou améliorer ces actifs. »

« Préserver les lieux emblématiques d'Ottawa et permettre leur expansion au besoin. »

« La cité parlementaire est une autre priorité. Il faut s'assurer que tout ce argent est bien dépensé. »

Entretien des propriétés

« Prendre soin du 24, Sussex et de la résidence de la gouverneure générale. »

« Les résidences officielles et d'autres propriétés ont besoin de réparations, d'un remplacement d'immobilisations [...] Il faut donner suite au rapport du vérificateur général. »

« Certains édifices sont inaccessibles. Après leur rénovation, ils deviendront universellement accessibles. »

Plus de projets/programmes/initiatives

« J'aimerais voir l'exécution de plus de projets : permettre des passerelles piétonnières, améliorer les parcs... »

« Faisons en sorte que le canal soit utilisé plus souvent que quelques semaines durant l'hiver. Travailler à mettre les projets en chantier. Faire bouger les choses. »

« Elle dialogue davantage avec le public. Il est maintenant temps que cela se traduise en progrès significatif que les gens pourront constater. »

Q12 À votre avis, quelles devraient être les priorités ou les domaines d'intérêt de la CCN au cours des trois à cinq prochaines années?

Comment la CCN pourrait-elle s'améliorer?

Comme lors de récents sondages publics, des intervenants ont suggéré que la CCN communique et mobilise davantage et allège les lourdeurs administratives. Les intervenants veulent aussi une meilleure collaboration, une hausse du financement, plus de transparence et des délais d'exécution plus courts.



Q13 Qu'est-ce que la CCN pourrait faire différemment pour s'améliorer?

Positifs

Je crois qu'il faut témoigner de la reconnaissance au personnel. Ce sont eux qui commencent vraiment à réagir à ce que les communautés disent.

Je suis très content du changement de culture au sommet. Mark K et Marc S sont positifs. Je les félicite pour le travail accompli jusqu'à présent et les encourage à continuer de favoriser le changement par l'entremise de l'organisme.

À mon avis, il s'agit d'un organisme sérieux et sincère qui s'efforce d'échanger avec les intervenants. Il reconnaît la valeur d'une mise en commun de l'information, d'une compréhension commune et, idéalement, d'un appui. La CCN me semble être proactive lorsqu'il s'agit de nouer le dialogue avec les intervenants qui s'attendent légitimement à participer à ses processus.

Je crois qu'elle est bien gérée, elle a une vraie gouvernance sous son nouveau président, Marc Seaman. Point de vue positif, constant depuis que je suis à Ottawa. Ses politiques et sa gouvernance fonctionnent. Elle accomplit un bon travail.

Tout le monde avec qui j'ai travaillé à la CCN est très compétent et possède une bonne expérience et de bonnes compétences. Je suis impressionné par le personnel et ses compétences.

[...] Il est très agréable de faire affaire avec eux. Ils semblent vraiment aimer leur travail.

Je suis très content qu'elle soit là [...] Les secteurs de la ville que j'aime le plus sont entretenus ou rendus possibles par la CCN.

Le rétablissement de la réputation endommagée par quelqu'un d'autre [c.-à-d., la précédente direction] n'en est qu'à ses débuts, mais je crois qu'ils font un bon travail.

Par rapport à d'autres municipalités, la Ville d'Ottawa doit relever le défi de faire affaire avec un autre ordre de gouvernement [le fédéral]. Tout ce que nous pouvons faire pour être en harmonie avec lui profitera aux résidents.

C'est un organisme vraiment excitant, un tel ajout à la ville auquel on n'avait pas songé. Je suis excité. J'aimerais voir de grandes choses.

Bien des gens ne connaissent pas l'ampleur des avoirs de la CCN [...] J'aime tout particulièrement ses contributions à la région.

Q15 Aimeriez-vous ajouter autre chose? Vous attendiez-vous à ce qu'un sujet n'ayant pas été abordé dans le cadre de cette entrevue soit au contraire exploré?

Neutres/négatifs

Elle doit donner à la Chambre de commerce de Gatineau un siège à la table lorsqu'elle effectue des consultations et élabore des plans à long terme..

La CCN va dans la bonne direction, mais elle se nuit souvent à elle-même. Elle est trop bureaucratique et peu ouverte au changement ou au compromis. Elle poursuit son changement de culture pour ce qui est de la souplesse et de la capacité de s'adapter à l'évolution des situations.

Je crois que la CCN pourrait mieux se défendre. Elle est perçue comme étant fortement embourbée dans la bureaucratie (ce qui est parfois le cas). Elle doit être plus souple, flexible et réceptive.

Je crois qu'elle doit vraiment examiner ses politiques concernant les événements sans but lucratif qui engendrent d'énormes retombées économiques pour la région [...] On découvre plus d'obstacles sur son chemin au lieu que la CCN envisage de collaborer avec les organisateurs pour améliorer l'envergure et la qualité de l'événement et assurer sa survie.

Elle ne doit pas se sentir coupable de dépenser des fonds fédéraux parce que la collectivité locale en profite.

[Dans le dossier du titre autochtone], la CCN doit voir si elle peut élaborer des ententes positives pour que nous puissions parvenir à un consensus et faire avancer les choses.

La CCN semble connaître un taux de roulement pas mal élevé. On noue une relation avec quelqu'un, puis celui-ci quitte et il faut recommencer [...]

Elle peut empêcher [des organismes] d'atteindre leurs objectifs, ce qui risque d'entraîner des pertes d'emplois et d'avoir des retombées économiques négatives.

Parlant de transparence : y aura-t-il un rapport sur les résultats que les participants pourront consulter?

[...] Elle représente un autre niveau de bureaucratie avec lequel les promoteurs doivent faire affaire dans la RCN. Cela cause des retards. Elle doit trouver des moyens d'uniformiser davantage les critères établis par Ottawa, Gatineau et la CCN.

Si elle commercialisait un peu plus certains actifs favoriserait la capitale [...] Un trop grand accent est mis sur une condition intacte au lieu de donner un caractère plus commercial [...] peut-être qu'elle est davantage un ministère qu'un partenaire commercial [...]

Q15 Aimeriez-vous ajouter autre chose? Vous attendiez-vous à ce qu'un sujet n'ayant pas été abordé dans le cadre de cette entrevue soit au contraire exploré?

Annexe : Guide de discussion

Étude sur les intervenants liés à la CCN - Guide d'entrevue DÉFINITIF

Nom : _____
Organisation : _____
Date : _____
Intervieweur : _____
Numéro d'entrevue : _____

Présentation

Bonjour, mon nom est _____ et j'appelle de la part d'Environics afin de procéder à l'entrevue que nous avons planifiée.

Comme vous le savez déjà, nous menons des entrevues auprès de divers intervenants en ce qui a trait à la Commission de la capitale nationale. Nous aimerions connaître vos expériences et commentaires personnels à ce sujet.

L'entrevue durera 15 minutes environ, selon vos réponses.

Celles-ci ne seront pas directement associées à votre nom ou à votre organisation.

Avez-vous des questions avant que nous commencions?

Connaissance et impressions de la CCN

J'aimerais que nous discutons tout d'abord de ce que vous pensez personnellement de la CCN.

1. Veuillez penser à la CCN; QUEL MOT utiliseriez-vous pour décrire cette organisation?

2. Veuillez me décrire brièvement votre relation ou vos interactions avec la CCN. À quelle fréquence votre rôle actuel vous amène-t-il à interagir avec cette organisation?

3. De manière générale, avez-vous une opinion positive ou négative de la CCN?

Très positive Positive Neutre Négative Très négative

Pourquoi dites-vous cela?

4. Dans quelle mesure le fonctionnement de la CCN vous est-il familier?

Très familier Plutôt familier Pas très familier Pas du tout familier

5. Quelles sont, en résumé, certaines des principales responsabilités de la CCN?

Boulevard de la Confédération
Conservation et intendance de l'environnement
Approbation de l'utilisation et de la conception des terrains fédéraux
Parc de la Gatineau
Ceinture de verdure
Droit de propriété - propriétés résidentielles, commerciales et agricoles
Plaines LeBreton
Résidences officielles (p. ex., Rideau Hall et résidence du premier ministre du Canada)
Promenades panoramiques
Planification de la RCN
Sentiers récréatifs
Patinoire du canal Rideau
Vélos-dimanches
Autres mentions :

6. À votre avis, dans quelle mesure la CCN est-elle, dans l'ensemble, bien connue pour son travail dans la région de la capitale nationale?
DEMANDER AU BESOIN

Très bien connue Plutôt bien connue Pas très bien connue Pas du tout connue

Que pourrait faire la CCN pour faire mieux connaître son travail?

Contribution

7. À votre avis, quelle est la plus grande contribution de la CCN pour la région de la capitale du Canada?

8. Dans quelle mesure la CCN s'avère-t-elle un bon partenaire et collaborateur à valeur ajoutée pour d'autres organisations dans la région?
DEMANDER AU BESOIN : Qu'en est-il de votre organisation? La CCN s'avère-t-elle un partenaire et collaborateur à valeur ajoutée pour vous?

Tout à fait Plutôt Pas vraiment Pas du tout

Cette collaboration a-t-elle entraîné des résultats positifs?

9. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant : la CCN est ouverte et transparente?

Fortement en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Fortement en désaccord

Pourquoi dites-vous cela?

10. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant : la CCN fait un bon travail pour ce qui est de consulter la population et de l'inciter à lui fournir ses commentaires sur ses plans et programmes?

Fortement en accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Fortement en désaccord

11. Êtes-vous d'accord pour dire que la CCN fait avancer des projets importants dans la RCN?

DEMANDER AU BESOIN : Pourriez-vous donner des exemples de projets que la CCN fait avancer ou réalise?

Priorités futures

12. À votre avis, quelles devraient être les priorités ou les domaines d'intérêt de la CCN au cours des trois à cinq prochaines années?

13. Qu'est-ce que la CCN pourrait faire différemment pour s'améliorer?

14. Maintenant que nous avons eu l'occasion de discuter de la CCN pendant un moment, si je vous demandais à nouveau LE MOT que vous utiliseriez pour la décrire, que répondriez-vous?

15. Aimeriez-vous ajouter autre chose? Vous attendiez-vous à ce qu'un sujet n'ayant pas été abordé dans le cadre de cette entrevue soit au contraire exploré?

Au nom de la CCN, je vous remercie d'avoir pris le temps de me parler.

INSCRIRE :

D1 Sexe

- 01 – Homme
- 02 – Femme

D2 Langue de l'entrevue

- 01 – Anglais
- 02 – Français

D3. Emplacement du répondant ou de l'organisation

- 01 – Ottawa (rive ontarienne de la région de la capitale du Canada)
- 02 – Gatineau (rive québécoise de la région de la capitale du Canada)



www.environics.ca