

# Bilan de la REVITALISATION

SOCIO-ÉCONOMIQUE de

**VILLE-MARIE**

**2001-2004**



Présenté au Ministère du Développement économique, de  
l'Innovation et de l'Exportation



## **Table des matières**

---

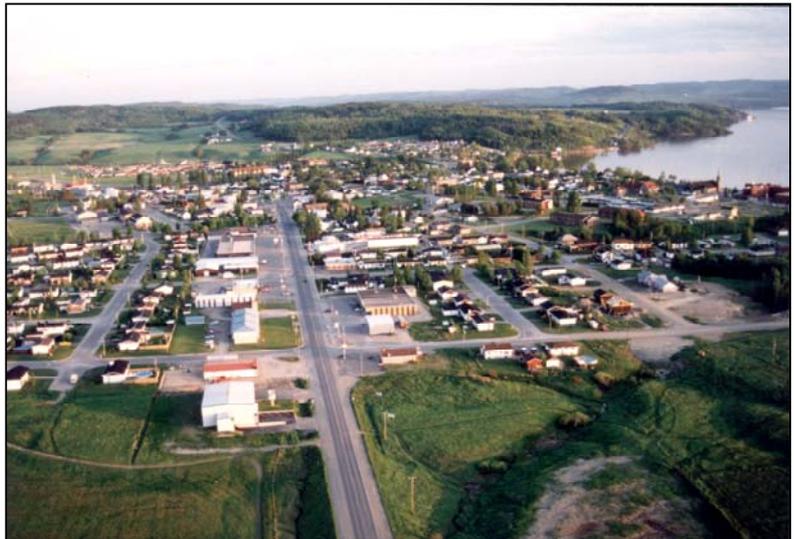
1. Introduction	3
2. Les enjeux de départ – les défis à relever	5
3. Par où commencer ?	6
4. Une ville à la recherche d'une image forte	9
5. Une relance économique associée à l'image	13
6. Les actions en développement économique	17
7. Les moyens et les outils	20
8. Les acteurs engagés	23
9. La recette du succès	24
10. Les reconnaissances	26
11. Les indicateurs de changement à travers les années	27



## 1. Introduction

Chez-nous, c'est pas pareil! Voilà ce qu'on entend et ce qu'on remarque lorsqu'on parcourt cette vaste région qu'est le Témiscamingue. Le sentiment d'être unique habite plusieurs communautés, et c'est très bien ainsi! Ceci démontre à quel point ces gens sont attachés à leur milieu et volontaires pour faire les efforts nécessaires à mettre en valeur cette unicité. Une population de 18 340 individus (2001) répartie dans 21 municipalités habite le Témiscamingue. Son chef lieu, la ville de Ville-Marie compte une population de 2 770 habitants selon le recensement de 2001. La base de l'économie de la ville repose essentiellement sur le secteur du commerce et des services qu'elle offre à l'ensemble de la MRC.

La présence du majestueux lac Témiscamingue représente un atout indéniable toutefois, de l'avis des résidents et des gens d'affaires, Ville-Marie n'avait pas défini clairement son créneau de développement. C'est ce qui faisait craindre aux leaders locaux et à la Chambre de commerce de Ville-Marie un ralentissement de l'économie locale à moyen terme au profit des villes abitibiennes et ontariennes. D'autant plus que Ville-Marie devait concurrencer avec des villes où les chaînes commerciales et les magasins à grande surface sont très présents et en direction desquelles les fuites commerciales sont assez importantes.



Pôle de services par la présence d'un centre hospitalier et de nombreux services gouvernementaux, cette municipalité a fait l'objet, au cours des années 1990, de plusieurs investissements afin d'améliorer la qualité de vie de la population, d'augmenter son pouvoir attractif (au plan commercial) et de développer le secteur touristique.

Malgré ces efforts, les résultats souhaités ne semblaient pas se manifester. On n'observait pas une réelle prise en charge collective des leviers du développement.

Les conclusions d'un sondage réalisé par la Chambre de commerce en 1999 indiquaient clairement l'importance d'agir pour relancer l'économie de la ville. D'importants investissements étaient prévus pour le Témiscamingue et la crainte à court et moyen terme, était que les retombées économiques échappent au profit des villes limitrophes de la province voisine. À raison, les agents locaux avaient le sentiment que le rayonnement du Témiscamingue était lié à la capacité du pôle attractif, soit Ville-Marie, de jouer pleinement son rôle, ce qui n'était pas tout à fait le cas.

Le défi consistait donc à identifier les projets et les actions de nature à **redonner confiance** au potentiel de développement économique de Ville-Marie et de **consolider** sa vocation de ville centre.

La solution envisagée par la Chambre de commerce a été d'inciter la municipalité à s'engager sur la voie du développement économique et ainsi de donner un signal clair à l'effet que la relance d'un milieu passe par l'implication de tous, gens d'affaires, élus, fonctionnaires, résidents, organismes sociaux et de développement économique, etc. Pour atteindre cet objectif, les leaders locaux ont reconnu la pertinence d'adopter une approche globale de développement afin de bien définir la vocation ainsi que l'image à promouvoir pour la relance de Ville-Marie. La démarche Rues principales qui propose d'agir sur quatre volets afin de redynamiser un cœur de ville – par l'organisation des forces vives du milieu, des actions sont menées en développement économique,



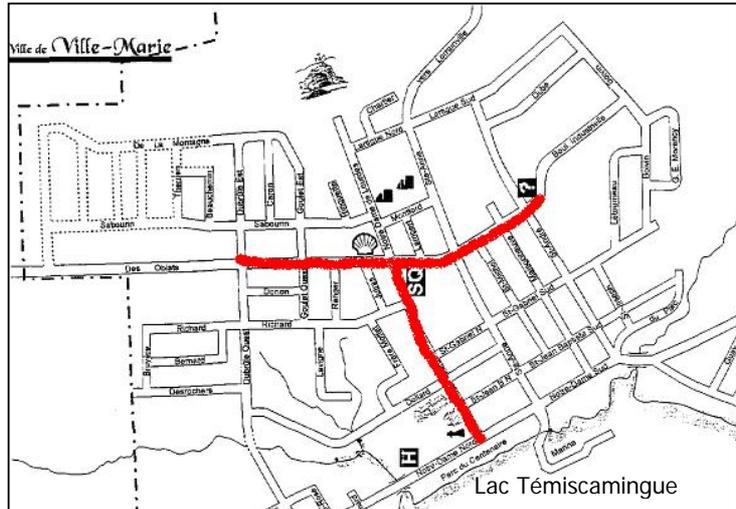
en marketing et animation, et en améliorations physiques – est apparue comme un outil prometteur pour résoudre la problématique existante.

En 2001, naissait « Ville-Marie vers l'avenir », le projet de revitalisation issu d'une collaboration entre la

Chambre de commerce de Ville-Marie, la Société de développement du Témiscamingue et la Ville de Ville-Marie. Le lancement officiel du processus a eu lieu en septembre, lors de la tenue de l'assemblée annuelle de la Chambre de commerce. C'est à ce moment qu'on expliqua les différentes étapes à franchir pour se doter d'un plan de développement (scénario de revitalisation) réaliste et réalisable, basé sur les atouts et les attentes du milieu.

Dès le départ, le projet de revitalisation visait l'ensemble de la municipalité mais ciblait particulièrement les deux artères commerciales principales soit la Route 101\* (rue des Oblats) et la rue Sainte-Anne, trait d'union entre la Route 101 et le lac Témiscamingue.

Les interventions réalisées au cours des trois dernières années montrent très clairement le besoin des acteurs locaux de travailler en concertation vers l'atteinte d'un même objectif. La définition d'une vision de développement a permis aux intervenants d'orienter leurs actions vers la mise en valeur des atouts



locaux (patrimoine, nature et culture) et des forces identifiées par les gens du milieu, lors des diverses consultations qui ont été menées au cours de la première année. Consultations, cueillettes de données et sondages auprès de diverses clientèles ont permis de se doter d'un scénario de revitalisation reflétant les attentes des Ville-Mariens.

Enfin, l'expérience de Ville-Marie démontre que le développement économique ne s'accomplit pas uniquement avec la réalisation d'actions de nature strictement économique tel que le recrutement commercial, le développement résidentiel ou la promotion touristique mais qu'il est plutôt le résultat d'un ensemble d'éléments qui ont soulevé l'enthousiasme des gens du milieu et leur ont enfin permis de croire que tout était possible, par exemple l'amélioration des façades de commerces et des infrastructures municipales, l'animation ou les promotions collectives.

## 2. Les enjeux de départ – les défis à relever

Dès le début, le projet faisait face à des défis de taille. Dont le plus criant était de développer le sentiment d'appartenance des gens d'affaires à leur communauté et de créer le rapprochement entre le conseil de ville, les gens d'affaires et la population. Le sondage effectué par la Chambre de commerce de Ville-Marie démontrait que les gens d'affaires estimaient un manque d'engagement de la part de la Ville dans le développement économique.

\* Il s'agit de la voie de transit qui sillonne le Témiscamingue.

Les intervenants souhaitaient consolider le rôle de ville de centralité par le développement d'une activité économique prospère et stimulante pour le Témiscamingue.

De plus, il y avait le défi d'examiner la situation socio-économique afin de mieux connaître la nature des fuites commerciales, les potentiels à récupérer, les créneaux à développer et finalement de connaître l'opinion des citoyens sur leur milieu afin de mieux saisir la nature de leurs besoins.

Finalement, l'enjeu de revamper l'image physique du centre-ville et celui de créer une dynamique positive et de fierté au sein de la population représentaient des défis à relever.

### 3. Par où commencer?

Pour savoir où aller, il faut savoir d'où on vient! Voilà le principe à la base de la première consultation axée sur les perceptions des Ville-Mariens à l'égard de leur ville.

Conviés à cet exercice, les partenaires locaux - des représentants de la communauté d'affaires, des élus, des membres d'organismes sociaux - ont identifié les forces, les faiblesses et leurs attentes à l'égard du développement.

En réponse à certaines préoccupations soulevées au cours des journées de consultation, les participants ont suggéré plusieurs actions concrètes à réaliser à court terme, c'est-à-dire au cours des six mois suivants.

Le programme était ambitieux! Ces actions, regroupées par volet d'intervention, ont constitué les priorités de travail pour le comité de gestion en collaboration avec les différents partenaires identifiés et le chargé de projet.

#### L'ORGANISATION

1. Améliorer la collaboration entre la Ville et les organismes ou les bénévoles en faisant connaître davantage le soutien de la Ville dans les différentes activités pour changer les perceptions négatives; Responsables : Comité de gestion et la Ville
2. Impliquer les gens dans le développement de la municipalité : diffuser et partager les projets d'améliorations physiques prévus par la Ville; Responsable : la Ville
3. Informer les gens des projets en cours, communiquer ce qui se passe à Ville-Marie en développant divers outils :

- Diffuser les résultats de la consultation auprès des partenaires et de la population; Responsables : Comité de gestion, chargé de projet et la Ville
- Développer un outil d'information pour bien diffuser l'information dans le milieu; Responsables : Comité de gestion, chargé de projet et la Ville

4. Accueillir les nouveaux arrivants d'une façon spéciale, en organisant une rencontre à leur intention ou en leur offrant un panier de produits et de services disponibles localement; Responsables : Chambre de commerce et la Ville en collaboration avec le chargé de projet
5. Former un comité de travail sur la préoccupation du logement social. Des logements sociaux pourraient être construits afin de répondre aux besoins de certaines personnes en habitation; Responsable : représentant du CLSC.

#### **LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

6. Réaliser l'étude de provenance et les sondages pour mieux connaître les clientèles et leurs besoins; Responsables : Chargé de projet et Fondation Rues principales
7. Comblent les locaux vacants par de nouvelles entreprises; il a été suggéré de combler l'ancien commerce la Pomme Rouge par une école des arts et un lieu de production; mettre à contribution les artistes locaux pour réaliser ce projet.
8. Former un comité de travail qui aurait pour préoccupation de développer des moyens pour créer un parc industriel et de promouvoir la transformation locale.

#### **L'ANIMATION ET LA PROMOTION**

9. Réaliser un répertoire des services.
10. Aménager une patinoire extérieure ou sur le lac.
11. Illuminer la ville, décorer les commerces et les vitrines.
12. Organiser une activité de plein air familiale : une journée de glissade
13. Réaliser un parcours d'interprétation du patrimoine; Responsables : Ville-Marie vers l'avenir et la Société d'histoire du Témiscamingue

#### **LES AMÉLIORATIONS PHYSIQUES**

14. Réaliser une murale sur le bâtiment qui abritait autrefois la Pomme Rouge avec la collaboration d'artistes locaux.

Plus de la moitié de ces actions ont été prises en charge par des bénévoles qui se sont personnellement portés volontaires. Prêcher par l'exemple était leur devise. Imaginez l'impact médiatique lié à la tenue des différentes activités dont la soirée Saint-Valentin à la patinoire, la journée glissement familiale, le concours « Illuminez Ville-Marie » ou à l'aménagement d'un *skate park* et à l'obtention que le départ de la Route Verte entre Ville-Marie - Gaspé soit déménagé au parc du Centenaire (au cœur de la ville), la distribution de paniers d'accueil aux nouveaux résidents, etc! Parallèlement se poursuivait la cueillette de données économiques dont trois sondages (un adressé aux gens d'affaires, un réalisé auprès des travailleurs et le sondage téléphonique aux consommateurs).



La mise sur pied d'un comité organisationnel a permis de veiller à la bonne diffusion des informations et des réalisations mises de l'avant par Ville-Marie vers l'avenir. Les projets émergeant du plan d'action étaient traités à l'intérieur de sous-comités regroupant les partenaires déjà impliqués dans le milieu. Cette façon de faire a eu pour effet de se tenir très près des besoins de la population et de compter sur l'implication des acteurs directement concernés par les projets identifiés.

## Rues principales démarre en lion

(L. Charest) Le projet de revitalisation de Ville-Marie qui avait été dévoilé lors de l'assemblée générale annuelle de la Chambre de commerce de Ville-Marie fin septembre a lancé ses activités la semaine dernière. C'est en grande pompe que le comité de gestion a amorcé la première ronde de consultation pour ce projet qui s'appelle désormais « Ville-Marie vers l'avenir ».

24- LA FRONTIÈRE: LE MERCREDI 21 NOVEMBRE 2001

Mardi dernier, les principaux intéressés, soit des intervenants de la municipalité, de la Société de développement du Témiscamingue, des membres de la chambre de commerce ont formé un groupe d'une vingtaine de personnes qui a fait un tour guidé de la municipalité et de ses attraits. La visite à laquelle participaient également Françoise Roy et Guylaine Dumais, toutes deux chargées de projet de la Fondation Rues principales, qui est située à Québec, a été commentée par Julie Gilbert, directrice de la Maison du colon.

En soirée, la Salle du conseil de Ville-Marie a accueilli une cinquantaine



La ronde de consultation a débuté par un tour guidé en autobus

ne de personnes qui ont fait leurs suggestions et donné leur avis. Les résultats de ce premier brassage d'idées ont été dévoilés lors d'un 7 à 9 porto au Bistrot du Motel Louise, le lendemain soir.

Parmi les forces du milieu, on a noté le sentiment d'appartenance et la fierté des citoyens, leur facilité à s'impliquer et la beauté géographique de Ville-Marie. Une centaine de suggestions ont été proposées.

Parmi celles-ci, organiser des fêtes de quartier, présenter du cinéma de répertoire, développer des commerces aux abords du lac, créer une école d'art dans un commerce vacant et autres. Reste maintenant au comité de gestion à faire une sélection de ce qui pourrait être réalisable et mis de l'avant. Début 2002, un sondage sera effectué auprès de la population pour préciser le diagnostic et établir le scénario de revitalisation à long terme.

Un vent de renouveau s'est alors levé. Martelée par des messages positifs et par l'annonce de projets, la population a commencé à s'intéresser au processus de revitalisation.

Divers outils de cueillette de données ont aussi joué le rôle d'outils de promotion de la démarche qui prenait forme. En collaboration avec les partenaires locaux, une étude visant à connaître la provenance de la clientèle

qui consomme à Ville-Marie a permis de contacter directement 1100 personnes; 167 travailleurs et 112 propriétaires de commerces ont répondu à un questionnaire enfin 306 consommateurs ont été sondés par téléphone afin de mieux connaître leurs habitudes de consommation et les commerces et services qu'ils souhaitaient trouver à Ville-Marie. Autant de gens contactés dans un court laps de temps a eu pour effet de faire tourner les regards vers Ville-Marie vers l'avenir.

La structure organisationnelle souple et efficace dont s'étaient doté le comité a valu au projet Ville-Marie vers l'avenir le prix d'accomplissement Organisation remis lors du colloque annuel de la Fondation Rues principales. Après huit mois de travail intensif, cette récompense a ajouté un nouvel élément au palmarès de leur réussite.

Conscients de leur potentiel et fiers de leur succès, les Ville-Mariens se sont engagés vers la définition de leur image.

#### **4. Une ville à la recherche d'une image forte**

Ville-Marie représente le cœur du secteur commercial au Témiscamingue. Elle est le pôle où on y trouve la majorité des entreprises de services et commerces de détail. Le positionnement géographique de la ville est très avantageux. Elle est au centre de la MRC et non loin des villes ontariennes, plus particulièrement celles du Tri Town. Le paysage environnant de la ville est exceptionnel et il offre un pouvoir attractif important tant au niveau commercial que touristique.

L'offre commerciale y était déjà intéressante en terme de diversité compte tenu du nombre d'habitants peu élevé. La proximité des villes ontariennes offrant un bassin de clientèle important représentait un potentiel intéressant pour augmenter les échanges commerciaux vers le Témiscamingue. L'application d'une démarche de revitalisation structurée allait aider les intervenants locaux à se



rassembler autour d'une même table afin de trouver des solutions réalistes aux problèmes auxquels le développement de la ville faisait face.

Des différentes consultations qui se sont déroulées, l'une d'entre elles portait particulièrement sur l'image de Ville-Marie. Les membres du comité de revitalisation, appuyés par les résultats de sondages, en sont arrivés à la conclusion que pour redonner à Ville-Marie ce rôle de chef-lieu, il était impératif de définir une image en lien avec le lac Témiscamingue : pour attirer les gens de l'extérieur, il fallait offrir « ce petit quelque chose » de typique basé sur les éléments distinctifs du secteur. Ville-Marie est le berceau du Témiscamingue. Son développement s'est réalisé par le lac. Il paraissait alors évident que la vocation et l'image à développer pour Ville-Marie se colle à cette réalité.

À la lumière des données analysées et des faits constatés, les participants présents lors de la réalisation du scénario de revitalisation ont fait consensus sur l'énoncé traduisant l'image que Ville-Marie devrait mettre en valeur pour se distinguer, pour ensuite convenir de la vocation de Ville-Marie, c'est-à-dire les fonctions sur lesquelles la municipalité devrait miser pour son développement. Ces énoncés traduisent le rêve collectif des membres du comité partagé avec les Ville-Mariens. On trouve donc dans le document de planification cette vision du développement :

### *La vocation*

***Ville-Marie-sur-le-Lac*** est un milieu dynamique qui mise, pour son développement, sur l'équilibre des fonctions commerciales, résidentielles, récréo-touristiques et industrielles.



### *L'image*

Ville-Marie offre un point de vue enchanteur. En harmonie avec son passé, la fierté locale s'affiche par la mise en valeur de sa culture historique et artistique, de ses attraits naturels et particulièrement du lac et de son patrimoine. On y retrouve une ambiance animée et paisible:

c'est ***Ville-Marie-sur-le-Lac***.

Lors de la présentation publique du plan stratégique (scénario de revitalisation), dans le cadre d'un dîner organisé par la Chambre de commerce, une mise en scène toute spéciale a été organisée : au moment de la présentation de l'énoncé sur l'image, des membres du comité ont dévoilé une magnifique maquette reproduisant le célèbre Météor, symbole du développement de Ville-Marie. La réaction a été instantanée : la salle a été conquise par la proposition du nouveau nom de la ville et l'adoption d'un emblème! Devant cet approbation manifeste, la Ville a adoptée la proposition du comité de revitalisation de modifier le nom de la municipalité pour Ville-Marie-sur-le-Lac.

### *L'emblème*

Le magnifique Météor qui a sillonné les eaux du lac Témiscamingue fut à l'origine du développement de Ville-Marie: colonisation, transport de marchandise, animation au quai, fierté locale sont autant d'éléments qu'il inspire. L'image de Ville-Marie sur le lac passe par ce magnifique plan d'eau et l'incroyable Météor!



Concrètement, l'administration municipale a commandé des petits médaillons représentant le Météor qui ont été installés sur les plaquettes de nom de rues. Une action concrète, simple et efficace qui a, une fois de plus, démontré le sérieux de la démarche de revitalisation et l'implication grandissante de la ville dans le processus.

Fort de cette image mieux définie, le comité de revitalisation, de concert avec la Chambre de commerce et la Ville, a entrepris la mise en œuvre du plan d'action contenu dans le scénario de revitalisation.

Les grands objectifs du plan stratégique, adoptés par les partenaires, étaient les suivants :

### ORGANISATION

***Susciter l'engagement et la collaboration de tous les partenaires dans le développement d'une vision commune qui mise sur la fierté, la tolérance, l'ouverture et la relève pour l'évolution harmonieuse de Ville-Marie.***

1. Se donner une vision à long terme du développement de Ville-Marie en identifiant clairement les orientations à suivre, de concert avec les intervenants du milieu.
2. Améliorer la communication et la collaboration entre les partenaires du milieu qui travaillent au développement de Ville-Marie.
3. Raviver le sentiment de fierté et d'appartenance des citoyens en leur faisant connaître le potentiel de développement de Ville-Marie.

### DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

***Renforcer l'activité économique en misant sur une diversité des fonctions et en incitant les gens d'affaires à travailler ensemble pour offrir localement aux diverses clientèles les produits et services dont elles ont besoin.***

1. Resserrer les liens et favoriser les échanges entre les gens d'affaires du milieu.
2. Améliorer la diversité commerciale afin de mieux répondre aux besoins des résidents et des visiteurs.
3. Faire de Ville-Marie un lieu de magasinage stimulant pour les consommateurs locaux et ceux des municipalités voisines.
4. Offrir du soutien aux entreprises de Ville-Marie afin de leur assurer un meilleur développement.
5. Mettre en place les conditions favorables pour attirer des investissements et développer le parc industriel.
6. S'assurer que l'offre résidentielle répond bien aux besoins des diverses clientèles.



### ANIMATION ET PROMOTION

***Renforcer la visibilité de Ville-Marie dans le Témiscamingue et offrir aux résidents et aux visiteurs une gamme d'activités qui feront de Ville-Marie un milieu de vie animé, accueillant, incitant les jeunes à s'y établir.***

1. Améliorer le positionnement de Ville-Marie en faisant la promotion de ses atouts et de son histoire auprès des résidents et des gens de la région.
2. Développer sur l'année des activités d'animation et socioculturelles qui répondent aux besoins de la famille et de la population locale.
3. Offrir des activités qui répondent particulièrement aux attentes des adolescents.
4. Développer la vocation touristique de Ville-Marie.

### INTERVENTIONS PHYSIQUES

***Offrir aux citoyens et aux visiteurs des lieux attrayants et sécuritaires ayant un cachet unique en misant sur le patrimoine bâti et les attraits naturels de Ville-Marie.***

1. Se donner une vision du réaménagement du cœur de Ville-Marie.
2. Améliorer les façades des bâtiments commerciaux.
3. Améliorer la sécurité des usagers.

À ces différents objectifs, plusieurs moyens ont été associés afin d'assurer leur réalisation.

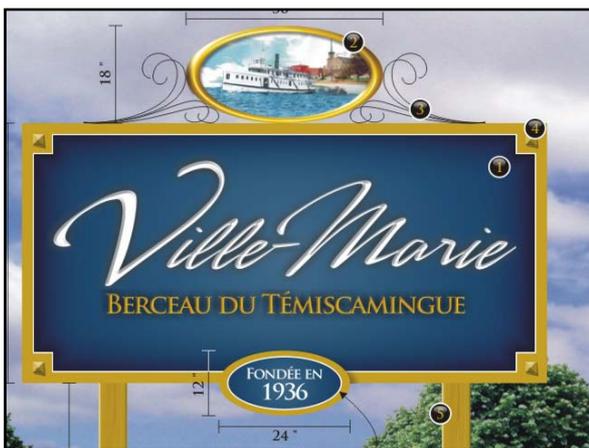
## **5. Une relance économique associée à l'image**

---

On ne saurait passer sous silence la controverse créée par la proposition de changement de nom pour la municipalité lors de cette présentation du scénario de revitalisation. Une consultation publique a révélée que 51 % des répondants étaient en faveur du changement alors que 47 % étaient contre et 2 % se sont abstenus. Bien que le conseil municipal aurait souhaité un vote plus unanime, il a quand même choisi d'emboîter le pas et d'entamer la démarche officielle de changement de nom auprès du ministère des Affaires municipales et de la Métropole. Il faut dire que les commentaires émis par les intervenants en tourisme de la MRC et du Conseil régional de développement ont fait pencher la balance. Quant à la Commission de toponymie du Québec, elle a accepté l'orthographe proposée soit Ville-Marie-sur-le-Lac. Toutefois, une pétition

enjoignant le conseil de mettre fin à cette démarche a été dépêchée au conseil de ville. Quant au ministre, il n'a toujours pas répondu à la demande de la Ville. L'exercice a permis, une fois de plus, de mettre sur la sellette Ville-Marie vers l'avenir et de maintenir l'intérêt des Ville-Mariens pour le projet. Parlez-en en bien, parlez-en en mal, mais parlez-en peut résumer les onze mois de débat autour de la question.

Le fondement de l'idée n'a pas été remis en cause, bien au contraire. Voyant la difficulté, pour le moment, de changer le nom de la ville, la Chambre de commerce a décidé d'adopter un nouveau slogan sur la carte de Ville-Marie et dans le guide touristique de l'Abitibi-Témiscamingue : « Prenez un nouveau cap, Ville-Marie sur le Lac ». Autant de gestes qui montrent la volonté des membres du comité de promouvoir une image distinctive de la ville tant sur le plan du commerce que du tourisme en mettant l'accent sur son élément géographique le plus descriptif.



Proposition faite au Conseil de ville

De plus, un concept de signalisation, actuellement en cours, traduira ce lien étroit que la ville souhaite tisser avec son majestueux lac.

La volonté politique à l'égard du succès de la démarche qui s'entamait s'est aussi concrétisée avec un investissement de 60 000 \$ sur deux ans dans un programme de rénovation de façade.

Cet engagement de la municipalité répondait à une attente du milieu manifestée lors de la consultation portant spécifiquement sur l'image de la ville. Conserver le patrimoine bâti et le mettre en valeur faisait partie des priorités tant pour les consommateurs que les gens d'affaires. On constatait que malgré l'environnement extérieur magnifique dans lequel baignent les commerces de Ville-Marie, la majorité des bâtiments situés sur les artères commerciales et principalement la rue Sainte-Anne, manquaient de cachet et d'ambiance et atténuait ainsi le pouvoir d'attraction des artères.

Pour contrer les fuites commerciales identifiées, les commerçants étaient d'avis qu'il fallait séduire le consommateur autrement que par une politique de bas prix. On a alors misé sur le développement d'un lieu de magasinage attrayant mettant en vedette des bâtiments qui allaient retrouver peu à peu leur cachet historique.



Le programme de rénovation a généré des investissements importants de la part des gens d'affaires et de la Ville. En deux ans, dix façades commerciales ont été restaurées et ont ainsi contribué à attirer de nouveaux commerces dans le secteur.



Les premiers propriétaires, un couple fort dynamique, à manifester leur intérêt pour le programme de rénovation ont, de fil en aiguille, transformé leur concept commercial de départ. C'est que parallèlement à la mise en chantier, le comité de revitalisation analysait un ensemble de données afin de mieux cerner les potentiels de développement pour le commerce de détail. Le document stratégique intitulé « Stratégie de développement et de localisation commerciale de Ville-Marie » révélait des opportunités dans les créneaux spécialisés. Informés d'une fermeture prochaine d'une boutique de vêtement haut de gamme pour enfants, les propriétaires ont décidé de fermer la galerie d'art qui complétait leur boutique de produits pour artistes et d'y ouvrir la boutique de vêtement.



Cette modification a créé beaucoup d'effet! Bien qu'il soit fort difficile, dans ce contexte, d'estimer si les rénovations ont amené une hausse du chiffre d'affaires (puisque le concept avait changé), assurément, la dynamique créée par le programme de rénovation, l'étude et la diffusion d'informations concernant les opportunités commerciales a contribué à ce résultat. La propriétaire confiait que les commentaires des consommateurs sont très

élogieux à l'égard des modifications qu'ils ont apportées! Les gens apprécient beaucoup de magasiner dans un secteur qui se revampe. En fait, c'est bon pour le moral! Un soin particulier est accordé à la réalisation de vitrines attrayantes, ce qui a pour effet d'inviter des gens à entrer.

Les rénovations n'ont pas seulement amené de nouveaux commerces mais aussi de nouveaux résidents. Ces mêmes propriétaires ont vendu leur résidence pour s'installer à l'étage de leur bâtiment, en plein cœur du centre-ville.

Du même coup, la municipalité a procédé à la réfection de deux artères afin de les rendre plus attrayantes et plus sécuritaires pour les piétons. Un projet de réfection de la rue Notre-Dame était déjà sur la table et le concept presque défini. Participant aux travaux de réflexion sur le type d'aménagement (planification des aménagements à réaliser pour le centre-ville), la municipalité a accepté d'apporter certaines modifications au projet existant afin de se conformer aux attentes du comité de revitalisation. Cette ouverture a contribué au développement d'un sentiment de confiance au rapprochement du comité avec les élus.

Entre 2001 et 2004, la Ville a injecté 97 000 \$ dans des projets d'améliorations physiques, 100 000 \$ ont été reçus en subventions alors que 279 000 \$ ont été investis par le milieu.

Au total, pour la même période, chaque dollar investi par la Ville a généré des investissements de 3,45 \$ dans le milieu. Plus précisément, pour 1 \$ de la Ville,



le milieu en a mis 1,34 \$. Présentés lors du « Bilan 3 ans », ces chiffres ont convaincu la Ville de poursuivre l'effort de revitalisation.

<b>Ville-Marie - Investissements en revitalisation 2001-2004</b>				
	Investissements de la Ville	Subventions	Part du milieu	Total
Opération de Ville-Marie vers l'avenir	155 000 \$	55 000 \$	25 000 \$	235 000 \$
Projets d'animation	9 500 \$	107 000 \$	19 000 \$	135 500 \$
Développement économique	51 000 \$	86 000 \$	96 000 \$	233 000 \$
Améliorations physiques	97 000 \$	100 000 \$	279 000 \$	476 000 \$
<b>Total</b>	<b>312 500 \$</b>	<b>348 000 \$</b>	<b>419 000 \$</b>	<b>1 079 500 \$</b>

Ces différentes actions ont permis de resserrer les liens entre les gens d'affaires et avec la Ville. Chacun avait pris part, de façon responsable, à la réalisation du plan stratégique et les efforts portaient fruits.

## **6. Les actions de développement économique**

Les interventions indiquées dans le scénario de revitalisation ont été orientées afin de raviver et de redonner vie au cœur de la municipalité. Afin de raffiner le plan d'action en développement économique, une stratégie de développement et de recrutement commerciale a été élaborée, au cours de la deuxième année du processus.

Pour réaliser cette stratégie, le comité a eu recours à différents outils d'analyse : carte de localisation commerciale, adéquation de l'offre et de la demande commerciales, outil d'analyse de la dynamique commerciale et le sondage téléphonique aux consommateurs.

L'étude de la carte de localisation commerciale a permis de mieux comprendre les circuits de magasinage effectués par les consommateurs et de localiser au meilleur endroit possible tout nouveau commerce qui souhaiterait s'implanter dans le secteur.



Une étude portant sur la diversité commerciale idéale d'un centre-ville dynamique, réalisée par la Fondation Rues principales, a servi à comparer la situation de Ville-Marie et ainsi à mieux identifier dans quel domaine débiter les actions de recrutement commercial.

Le tableau suivant indique l'équilibre déjà existant quant à la diversité commerciale. Pas étonnant que le recrutement ne faisait pas partie des objectifs prioritaires puisqu'au début de la démarche, on pouvait observer un taux de vacance commerciale de 0,5 %. En 2004, ce taux se situe à 2 %.

#### Diversité commerciale de Ville-Marie - Janvier 2002

Types d'entreprises	Nombre Ville-Marie	% Ville-Marie	Étude FRP-MDEIE Équilibre à rechercher
<i>Commerces et services courants</i>	23	15 %	Entre 10 % et 15 %
<i>Commerces et services semi-courants</i>	41	27 %	Entre 29 % et 34 %
<i>Commerces et services réfléchis</i>	72	47 %	Entre 33 % et 42 %
<i>Divertissement</i>	17	11 %	Entre 16 % et 21 %
Total	153	100 %	100 %

Concrètement, la stratégie a mis en lumière plusieurs moyens afin de renforcer l'activité économique en misant sur une diversité des fonctions et en incitant les gens d'affaires à travailler ensemble pour offrir localement aux diverses clientèles les produits et services dont elles ont besoin.

Fière de la nouvelle image en train de se développer, grandement impliquée dans l'élaboration de la stratégie de développement commerciale et toujours préoccupée par la nécessaire promotion à faire du côté ontarien, la Chambre de commerce a mis sur pied un projet fort ambitieux de promotion des places d'affaires de Ville-Marie et plus largement du Témiscamingue auprès de la clientèle ontarienne. Cette opération a rassemblé 50 entreprises qui ont chacune contribué pour 500 \$ afin de réaliser une promotion commune et s'offrir un programme de formation visant à améliorer le service à la clientèle. Le programme a offert aux investisseurs de :

- Créer un pool d'achat de publicité sur les ondes de la radio FM anglophone de New Liskeard (Ontario);
- Réaliser un dépliant promotionnel;

- Offrir aux commerçants et à leurs employés une formation sur le service à la clientèle en partenariat avec le Centre local d'emploi (CLE).

La léthargie dans laquelle semblait baigner la communauté d'affaires faisait maintenant place à un dynamisme renouvelé!

Dans la foulée de ce projet de commercialisation piloté par un comité de la Chambre de commerce appelé « L'Équipe en affaires », d'autres actions visant à stimuler l'activité économique ont été réalisées. Afin de resserrer et favoriser les liens entre les gens d'affaires du milieu, le comité a mis sur pied des activités de formation et des soirées de reconnaissance « des bons coups ».



Pour améliorer la diversité commerciale, afin de mieux répondre aux besoins des résidents et des visiteurs, le comité a procédé à l'identification des vocations propres à chacun des secteurs commerciaux. Cette réflexion a permis de cibler les lacunes et les interventions souhaitables afin de renforcer la trame commerciale du centre-ville de Ville-Marie. Bien qu'il n'y ait pas eu d'actions de recrutement, à strictement parler, plusieurs nouveaux commerces se sont installés sur les deux artères commerciales : notons une poissonnerie, le journal régional Le Reflet, une boutique de vêtement, un salon de coiffure, une imprimerie. Souhaitant faire de Ville-Marie un lieu de magasinage stimulant pour les consommateurs locaux et ceux des municipalités voisines, le comité a entrepris une « opération sensibilisation » auprès des commerçants concernant l'harmonisation des heures d'ouverture des commerces de Ville-Marie afin de mieux desservir toutes les clientèles. Aussi, la poursuite de campagnes d'achat local instaurées par la Chambre de commerce de Ville-Marie se sont poursuivies.



Enfin, beaucoup d'énergie a été mis dans la réalisation d'activités d'animation commerciale. Il faut dire que le mot d'ordre des membres du comité était de réaliser des actions concrètes afin que les résultats se voient pour maintenir l'intérêt des gens. Mais ces actions devaient aussi être des succès et concourir à l'établissement de la crédibilité du comité qui poursuivait sa cueillette de données, ce qui constitue une étape essentielle à la réalisation d'un diagnostic fiable mais moins séduisant pour l'ensemble de la population.



Les premières initiatives d'animation n'ont pas immédiatement suscité l'adhésion des commerçants de la rue Sainte-Anne. De point de vue de certains commerçants, la fermeture de la rue pour la tenue d'une vente trottoir semblait leur apporter plus de désagrément qu'autres choses. Mais la sensibilisation aura eu raison de ces réticences. Depuis, un comité veille à l'organisation d'activités commerciales à différentes périodes de l'année : la vente débarras, la tournée du père Noël et la vente trottoir.

## 7. Les moyens et les outils

En somme, la lecture de ce document a démontré que plusieurs moyens ont été élaborés et différents outils utilisés afin d'atteindre l'objectif de départ en développement économique, soit de « **renforcer l'activité économique en misant sur une diversité des fonctions et en incitant les gens d'affaires à travailler ensemble pour offrir localement, aux diverses clientèles, les produits et services dont elles ont besoin** ».

### Les outils :

- Les résultats des sondages (enquête de provenance des consommateurs (1100 répondants) sondage téléphonique auprès des consommateurs (308

répondants) des gens d'affaires (112 répondants) et des travailleurs (167 répondants));

#### **De quoi s'agit-il?**

##### **Enquête de provenance**

Cette enquête réalisée auprès d'une douzaine de commerces a permis de connaître la provenance de 1100 consommateurs.

##### **Sondages auprès des gens d'affaires et des travailleurs**

Les résultats des 500 sondages sur les habitudes de consommation et les attentes face au développement ont servi à bien préparer la consultation du Scénario de revitalisation. De plus, ils ont également été mis à profit dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de développement et de recrutement commercial.

##### **Sondage téléphonique auprès des consommateurs**

Effectué auprès de 306 personnes par l'intermédiaire d'une firme spécialisée de la région, ce sondage a permis de confirmer les résultats obtenus lors des consultations par les sondages auprès des gens d'affaires et des travailleurs de Ville-Marie. D'autre part de dégager certaines habitudes de consommation des gens de Ville-Marie et du Témiscamingue. Les résultats de ce sondage combinés à l'enquête de provenance et aux sondages auprès des gens d'affaires et des travailleurs ont été fort utiles dans l'élaboration de la stratégie de développement et de localisation commerciale.

- L'outil d'analyse de la dynamique commerciale;

#### **De quoi s'agit-il?**

Cet outil est fondé sur une étude de cas québécois (12 villes ayant un centre-ville considéré comme dynamique) où on a inventorié les différents types de commerces par catégories (courant, semi-courant, réfléchi et restauration et divertissement) et calculé le ratio de chacune des catégories par rapport à l'ensemble des commerces et services. Les résultats obtenus donnent une idée sur la composition commerciale « idéale » à rechercher.



- La carte de localisation commerciale;

**De quoi s'agit-il?**

Cette carte localise l'ensemble des commerces et services selon une charte de couleur. Son analyse permet d'apprécier les habitudes de circulation, d'identifier les concentrations commerciales de voir les contraintes physiques vécues par les piétons et de trouver des moyens pour corriger les lacunes.

- L'outil d'adéquation entre l'offre commerciale et les dépenses reliées à la consommation;

**De quoi s'agit-il?**

L'outil permet de comparer la demande commerciale, c'est-à-dire les dépenses faites par les consommateurs, avec l'offre commerciale. L'adéquation montre les réels potentiels en dollars pour certains produits et services.

- La planification stratégique en développement économique (la Stratégie de développement et de localisation commerciale);

**De quoi s'agit-il?**

La stratégie de développement et de localisation commerciale est le résultat des rencontres de travail du comité de développement économique. Elle planifie les actions à mener à court, moyen et long terme pour concrétiser la vision d'avenir du scénario de revitalisation. Cet outil servira de guide tout au long de la démarche.

- Des outils de promotion issu du projet « Équipe en affaires » : Pub radio sur les ondes de CJTT FM de New Liskeard, dépliant promotionnel ainsi que des cours de formation sur le service à la clientèle;

- Le Guide de réaménagement urbain;

#### De quoi s'agit-il?

Le guide est le résultat d'une soirée de réflexion avec les intervenants et partenaires locaux afin d'élaborer un plan d'ensemble des aménagements physiques à réaliser afin d'améliorer le cadre bâti et naturel du secteur.

Ont aussi occasionné la naissance d'une dynamique plus positive :

- Le programme de rénovation de façade;  
La collaboration des médias dans la diffusion de messages positifs à la communauté.

Le volet des aménagements physiques a également eu des impacts au niveau de la dynamique de la rue Sainte-Anne. À la suite de l'élaboration d'un « Guide d'aménagement urbain », plusieurs interventions ont été réalisées au centre-ville afin d'améliorer l'achalandage : la réfection des rues Notre-Dame et Sainte-Anne, l'enfouissement des fils électriques, l'aménagement de la piste cyclable - Route Verte, le Programme de rénovation de façades, la refonte du règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) ainsi que le concept de signalisation. Toutes ces améliorations ont contribué à offrir aux visiteurs des lieux attrayants et sécuritaires ayant un cachet unique en misant sur le patrimoine bâti et les attraits naturels de Ville-Marie.

## 8. Les acteurs engagés

Ville-Marie est un milieu dynamique qui mise sur l'équilibre des fonctions commerciales, résidentielles, récréo-touristiques et industrielles. La démarche de revitalisation ne pourrait être réalisable et afficher des résultats significatifs sans la concertation et la volonté des acteurs du milieu provenant de ces différents secteurs d'activités.

La mise sur pied, dès le départ, d'un comité organisationnel représentatif des forces du milieu et le maintien de cette représentativité au fil du temps a contribué à ne pas perdre de vue les objectifs à atteindre.



Le partenariat sans cesse grandissant entre le comité « Ville-Marie vers l'avenir » et le milieu mérite d'être souligné et témoigne d'un apport significatif à la réussite du projet. Voici une liste des principaux acteurs et collaborateurs qui ont participé à la démarche : *La Ville de Ville-Marie, la Chambre de commerce de Ville-Marie, les commerçants, la Société de développement du Témiscamingue*

*(SADC et le CLD), la Société d'histoire du Témiscamingue, le CLSC et le Centre de Santé Ste-Famille, les clubs sociaux, le Carrefour Jeunesse Emploi et le Café Carafon, les artistes et les intervenants culturels, les intervenants touristiques et les promoteurs de fêtes et festivals, l'industrie Temlam (partenaire du groupe Tembec), Transport Québec et la municipalité de Duhamel Ouest, le Mouvement Desjardins, les Optimistes, le Collectif Jeunesse, l'Association des artistes du Témiscamingue, la Salle Augustin-Chénier, Ville-Marie en fête, la Route verte, le Ministère de la Culture et des communications du Québec, la Société d'Habitation du Québec, Développement des ressources humaines Canada, ainsi que de nombreux résidents de Ville-Marie.*

Tous ces acteurs ont joué un rôle déterminant dans la réalisation de la démarche. De par leur expérience, et leur compétence, ils ont contribué à élaborer, réaliser et évaluer les différentes étapes de la démarche. Tout en demeurant le plus près possible des besoins des différents groupes présents dans la communauté.

## 9. La recette du succès

Bien qu'il n'y ait pas de recette infaillible et universelle dans le domaine de la revitalisation, les intervenants de Ville-Marie identifient différents éléments qui ont contribué à leur succès :

- La rigueur observée dans l'application de la démarche de revitalisation;
- L'implication de la population dans la démarche;
- Une forte implication de la Ville de Ville-Marie et de la Chambre de commerce de Ville-Marie;
- Le partenariat sans cesse grandissant avec les organismes;
- La collaboration des médias locaux et régionaux;

- La coordination des projets assurée par le comité de gestion et le chargé de projet.

*Ce qui a changé au cours des trois dernières années :*

- Une meilleure concertation des intervenants
- Un partenariat évident entre la communauté d'affaires et la Ville
- Plus d'animation
- Des rénovations de bâtiment qui donnent du cachet à la rue
- Des aménagements de rues invitants pour les piétons et les cyclistes
- Des messages positifs et de fierté dans les médias

Trois ans se sont écoulés depuis l'implantation de la démarche à Ville-Marie. En parcourant le scénario de revitalisation établi et à la vue des résultats actuels, on constate que les enjeux de départ ont été atteints. Le défi d'impliquer davantage la Ville de Ville-Marie au sein du développement économique a été réalisé. Aujourd'hui, une meilleure concertation des intervenants et un partenariat évident entre la communauté d'affaires et la Ville sont instaurés.

Depuis 2001, des efforts de développement ont été investis afin d'augmenter l'achalandage au centre-ville. On remarque que plusieurs activités d'animation ont vu le jour et que le cœur de Ville-Marie revit. De

plus, les médias locaux et régionaux ont largement contribué à positionner Ville-Marie comme une destination de choix sur le plan touristique et économique.

L'amélioration physique de l'image du centre-ville était également un enjeu majeur dans la démarche de revitalisation. L'aspect des bâtiments laissait à désirer et n'était en rien symbolique d'un dynamisme économique et social de la communauté. Une fois de plus, le processus de concertation et d'implication des gens du milieu a permis la restauration de façades et la réfection de la rue Notre-Dame et de la rue Sainte-Anne. Ces interventions ont eu pour effet de donner un cachet unique au cœur de Ville-Marie favorisant ainsi le sentiment d'appartenance auprès de la communauté. Toujours dans l'optique de ramener les gens au centre-ville, des aménagements ont été effectués afin d'inviter les piétons ainsi que les cyclistes à s'y balader si bien que de plus en plus de gens fréquentent le centre-ville créant de l'achalandage et une dynamique commerciale importante.

Les médias ont immédiatement soutenu l'initiative qui débutait. La télévision communautaire, la radio ainsi que les journaux locaux ont abondamment diffusé des messages positifs des différentes actions menées par le comité. Cette revue de presse a contribué à changer l'image que les gens se faisaient de leur milieu.

La réussite de la relance économique de Ville-Marie est attribuable en majeure partie au processus de concertation mis en place par les gens du milieu. *Parce qu'il ne sert à rien d'avoir raison tout seul*, c'est grâce à la rigueur dans l'application de la démarche de revitalisation et l'implication de la population que les résultats sont gagent de succès. L'implication de la Ville de Ville-Marie et de la Chambre de commerce de Ville-Marie a été une carte gagnante quant à la réussite du projet. Le processus de concertation s'est avéré une formule gagnante mais aussi une façon de faire qui permettra d'assurer la continuité de la démarche.

Enfin, la recette du succès de Ville-Marie ne serait pas complète sans mentionner l'apport important du travail de coordination des projets assuré par le comité de gestion et le chargé de projet.

## 10. Les reconnaissances

Chaque année, lors de son colloque annuel, la Fondation Rues principales et ses partenaires tiennent à souligner l'excellence du travail réalisé dans les villes membres de son réseau. Ainsi, les municipalités sont invitées à déposer leur candidature et un jury, trié sur le volet, analyse l'ensemble des dossiers. Six récompenses sont attribuées lors du banquet qui clôture le colloque : le prix d'Excellence, les prix d'Accomplissement dans les différents volets de la démarche Rues principales soit en organisation, en développement économique, en animation et promotion et finalement en améliorations physiques. Enfin, le prix Continuité, comme le nom l'indique, est attribué à une ville qui soutien depuis plusieurs années une démarche de revitalisation, sans interruption.

Ces distinctions sont très convoitées. Il est très valorisant pour les représentant de la ville lauréate de monter sur scène pour recevoir ce prix et les applaudissement de centaines de participants venus de toutes les régions du Québec.



La Ville de Ville-Marie a reçu ces honneurs a trois reprises :

2002 : Prix d'Accomplissement volet Organisation parrainé par la Société d'habitation du Québec (SHQ)

Finaliste au prix d'Excellence ING lors du colloque de la Fondation Rues principales.

2003 : Prix d'Accomplissement volet Organisation parrainé par la Société d'habitation du Québec (SHQ)

Prix d'Excellence ING remis par ING lors du colloque de la Fondation Rues principales.

Finaliste au Prix d'Accomplissement volet Animation et volet Améliorations physiques décernés par la Fondation Rues principales.



À leur retour, à chaque occasion, une conférence de presse a été organisée afin de répandre la bonne nouvelle et ainsi stimuler les artisans de la revitalisation à poursuivre leur œuvre.

## 11. Les indicateurs de changement à travers les années

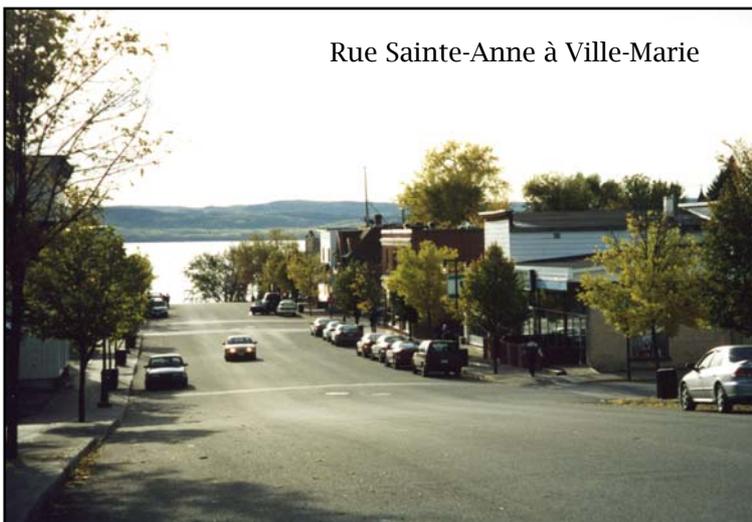
En parcourant les indicateurs de changement suivant, vous serez en mesure de quantifier les retombées économiques de la démarche de revitalisation.

<b>LES INDICATEURS DE CHANGEMENTS</b>			
L'évaluation foncière globale selon les trois derniers rôles d'évaluation	Il y a 6 ans : 88 711 000\$	Il y a 3 ans : 116 219 000\$	Actuel : 122 048 600\$
Le taux locatif moyen pour un loyer commercial (\$ / pied carré)	Il y a 5 ans : 8\$		Actuel : 10\$

Le taux de vacances commerciales	Il y a 5 ans : 0,5%	Actuel :2%	
Le nombre total de résidants (nb)	Il y a 5 ans : 2963	Actuel :2960	
Le nombre de fermetures de commerces (nb)	Au cours des 12 derniers mois :		1
Le nombre de fermetures de commerces (nb)	Au cours des 3 dernières années :		4
Le nombre d'ouvertures de commerces (nb)	Au cours des 12 derniers mois :		3
Le nombre d'ouvertures de commerces (nb)	Au cours des 3 dernières années :		5
Le nombre d'emplois perdus (nb)	Au cours des 12 derniers mois :		4
Le nombre d'emplois créés (nb)	Au cours des 12 derniers mois :		10
La valeur totale des permis de construction émis (\$)	1999 : 1 380 000	2003 : 1 724 000	2004 : près de 5 M \$
La valeur totale des investissements municipaux consentis (\$)	Il y a 5 ans : 815 000	Il y a 3 ans : 415 400	L'an dernier : 1 716 000
La valeur totale des investissements privés sur des propriétés commerciales ou résidentielles (\$)	1999 : 1 669 000	2001 : 1 259 000	2003 : 2 964 000

*Source de référence : Ville de Ville-Marie*

À la lecture de ces données, on remarque une augmentation distinctive sur le plan économique. Des hausses significatives tant au niveau de la valeur foncière des bâtiments que de la valeur des investissements privés sur les propriétés commerciales sont des indicateurs de relance économique importants. Par conséquent, on constate une nette amélioration de la dynamique économique de Ville-Marie.



Rue Sainte-Anne à Ville-Marie

Les intervenants locaux s'entendent pour dire que la Ville s'est particulièrement distinguée au cours des trois dernières années afin de rendre possible le grand rêve que se sont donnés les Ville-Mariens. Sans le support politique les résultats n'auraient pu être aussi éloquentes.

L'objectif de créer un maillage fort entre la ville et la communauté a été atteint. Le défi consiste maintenant à maintenir le cap et à aborder d'autres aspects qui n'avaient pas encore retenu l'attention. Lors de l'opération bilan qui s'est déroulée en février 2005, le comité Ville-Marie vers

l'avenir s'est fixé de nouveaux défis, en plus de consolider les projets existants. La mise en œuvre de la stratégie de développement et de localisation commerciales est au cœur des priorités du comité : pour améliorer la diversité commerciale, il a été décidé de former un comité de travail sur le recrutement, de travailler à améliorer l'offre en restauration et en hébergement, de favoriser l'implantation de terrasses sur la rue Sainte-Anne, de se doter d'une stratégie pour animer les locaux vacants. Recruter c'est bien, maintenir les commerces existants, c'est essentiel. C'est pourquoi le comité s'est aussi donné le mandat de développer des moyens adéquats pour soutenir la relève commerciale.

Le tourisme fait aussi partie des préoccupations liées au développement de la ville. Son cadre enchanteur donne toutes les raisons de croire qu'une promotion efficace saurait joindre une clientèle attirée par le tourisme nature et culturel. Ainsi, à moyen terme, le comité entend se doter d'une stratégie de développement touristique qui veillera à identifier un créneau et un thème rassembleur et à ainsi positionner la ville en tant que destination vacances.



Rue Sainte-Anne à Ville-Marie

Des améliorations physiques sur la Route 101 sont aussi envisagées afin de lui donner une ambiance plus conviviale pour les usagers en général et plus sécuritaire pour les piétons, en favorisant la plantation de végétaux et en disciplinant les entrées charretières des vastes stationnements.

Travailler ensemble pour raviver l'activité économique à Ville-Marie est essentielle car :

- chacun détient une partie de l'information;
- chacun n'a pas toute l'expertise nécessaire pour faire du recrutement;
- travailler en concertation amène un développement harmonieux, structurant et crée un climat de confiance;

En conclusion, le succès de Ville-Marie repose sur la constante préoccupation à développer des maillages avec les différents intervenants.