

STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DES CŒURS DE COLLECTIVITÉS

Répertoire de collectivités inspirantes



STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DES CŒURS DE COLLECTIVITÉS

Répertoire de collectivités inspirantes

Les cœurs de collectivités sont autant des milieux de vie que des espaces commerciaux. Noyaux animés des communautés, colonnes vertébrales des collectivités, vecteurs de mobilité durable et moteurs de l'économie locale, ils sont pourtant mis à mal par différents facteurs (concurrence internationale, commerce en ligne, étalement en périphérie, télétravail, etc.). Il existe un lien intrinsèque entre la question commerciale et l'état de santé d'une centralité. À l'ère des changements climatiques, il importe d'élaborer un développement et une planification commerciale durables, qui mettent l'accent sur les cœurs de collectivités, notamment pour leur potentiel en sobriété carbone.

Avec les fiches qui suivent, Rues principales souhaite partager des exemples inspirants de planification commerciale, par des collectivités du Québec ou d'ailleurs. En agissant sur des leviers d'intervention particuliers ou en mettant en place une stratégie globale de développement commercial, ces collectivités ont donné un souffle à leur milieu commercial de centralité et illustré l'importance et les effets bénéfiques d'une telle approche.

Contenu

- + Fiche collectivité 01 – Québec
- + Fiche collectivité 02 – Coaticook
- + Fiche collectivité 03 – Sherbrooke
- + Fiche collectivité 04 – Victoriaville

Partenaire financier

Le projet *Près du cœur* bénéficie d'une aide financière du gouvernement du Québec tirée du programme Action-Climat Québec et rejoint les objectifs du Plan pour une économie verte 2030.

Plan pour une
économie
verte  Québec 

ISBN : 978-2-923124-24-7 (version imprimée)
ISBN : 978-2-923124-25-4 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2025

© Rues Principales (2025)
ruesprincipales.org

QUÉBEC

Un Plan commerce pour favoriser le développement des cœurs de collectivités

Québec, avec ses rues commerciales patrimoniales, bénéficie d'une image de ville de proximité. Bien que de multiples artères commerciales traditionnelles soient réparties dans ses six arrondissements (dont certaines anciennes villes), le développement commercial des dernières décennies a largement suivi la tendance à l'étalement et à l'accès automobile. Depuis le milieu des années 2010, la Ville met en œuvre son Plan commerce, afin de dynamiser ses milieux commerciaux de proximité sur l'ensemble du territoire.

Le développement de Québec est depuis longtemps axé sur ses banlieues et ses secteurs périphériques, dont plusieurs ont été fusionnés. Il s'agit donc d'un vaste territoire avec plusieurs centralités¹ aux divers rôles. Le centre-ville, comprenant les centres d'affaires de la Haute-Ville et de Saint-Roch, accueille un grand nombre de visiteurs, de travailleurs et de touristes. Mais plusieurs autres centralités, réparties sur le territoire de la ville, répondent à des besoins locaux ou régionaux.

En 2005, dans le cadre de son Plan de directeur d'aménagement et de développement (PDAD)², la Ville reconnaissait que la multiplication de certains types de commerces, comme les grandes surfaces en bordure d'autoroute, risquait de nuire à l'équilibre de l'offre commerciale dans la ville. Elle y indiquait souhaiter concentrer et densifier les activités commerciales dans les noyaux locaux. À cet égard, un portrait du territoire identifiait 22 artères commerciales à prioriser dans les différentes centralités³.

Au milieu des années 2010, le service du développement économique et des grands projets met en place le premier Plan commerce, notamment pour « [contribuer] à affirmer la place de choix qu'occupe la fonction commerciale dans l'économie locale, à favoriser un environnement propice à son développement et à garantir une offre commerciale variée et équilibrée sur l'ensemble de son territoire »⁴. Deux moutures plus tard, ce plan a mené à de nombreux investissements et à une certaine cohérence dans le développement commercial de la ville.

¹ Beaudry, 2021

² Ville de Québec, 2005a

⁴ Ville de Québec, 2017

⁵ Ville de Québec, 2024a

⁶ Institut de la statistique du Québec, 2024

⁷ Ville de Québec, 2024a



Source: Rues principales

Faits saillants

Structure urbaine

- + Ville polycentrique
- + Rayonnement suprarégional
- + Interdépendance avec la ville de Lévis

Portrait

- + Six arrondissements
- + 35 quartiers⁵

Population totale (2023)

- + 578 593 habitants⁶

Superficie

- + 454,28 km² ⁷

Interventions phares

- + Les trois itérations du Plan commerce (2017-2025)

LA GOUVERNANCE COMMERCIALE À QUÉBEC : L'IMPORTANCE D'UNE BONNE COMMUNICATION

Le Service du développement économique et des grands projets de la Ville de Québec mène plusieurs dossiers reliés au commerce de proximité. Du côté politique, le comité exécutif a pu compter sur une personne responsable des dossiers commerciaux, tant à l'ère de Régis Labeaume que sous Bruno Marchand. Ce dernier est d'ailleurs responsable du développement économique et des grands projets ; un autre élu est entre autres responsable des rues commerciales⁸.

Les 16 regroupements de gens d'affaires (RGA) prennent plusieurs formes, plus ou moins structurées, dont celle de sociétés de développement commercial (SDC). Celles-ci représentent un peu plus de la moitié des RGA et la Ville entretient une relation plus étroite avec elles : elle siège par définition à leurs conseils d'administration et leur accorde un soutien financier au fonctionnement substantiellement plus important⁹. Toutes œuvrent entre autres à l'attraction de nouveaux commerçants et à l'animation de leur rue commerciale.

La volonté de cohésion est importante dans le contexte du Plan commerce, qui prévoit de « fournir un soutien professionnel à la création de nouvelles SDC ou d'associations de gens d'affaires dans les artères commerciales non desservies »¹⁰. La Ville a mis les efforts nécessaires pour écouter et rassurer les différentes associations, qui peuvent craindre de perdre certaines sources de revenus avec l'ajout de nouvelles associations¹¹.

LA COOPÉRATIVE DU QUARTIER PETIT CHAMPLAIN, UN CAS D'ESPÈCE

Le Petit Champlain est aujourd'hui un miroir de la Ville de Québec à l'international. Le quartier a pourtant été menacé de démolition dans les années 1970, victime de la diminution des activités économiques du secteur fluvial. À ce moment, plusieurs acteurs se sont impliqués pour conserver le patrimoine bâti et l'écosystème commercial. En 1985, des commerçants et des artisans du quartier s'associaient pour créer la Coopérative, avec l'objectif de protéger le patrimoine et de choisir les commerces s'y établissant. Le quartier et ses attraits font aujourd'hui de Québec une ville touristique par excellence. En plus de développer l'offre commerciale et l'animation de son secteur, la coopérative entretient plusieurs bâtiments patrimoniaux dont elle est propriétaire¹².



Source : Rues principales

⁸ Ville de Québec, 2024b

⁹ Ville de Québec, 2024c

¹⁰ Ville de Québec, 2022a

¹¹ Lautier, 2024

¹² Coopérative du Quartier Petit Champlain, s. d.

LE PLAN COMMERCE : DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DES CŒURS DE COLLECTIVITÉS

Avec le Plan commerce, la Ville de Québec regroupe en une seule planification ses programmes, ses initiatives et les actions du Service du développement économique et des grands projets en soutien aux cœurs de quartiers. Cette stratégie offre une cohérence dans la planification et permet de mettre en place des leviers d'intervention à long terme.

Trois moutures, des objectifs renouvelés

Le Plan commerce en est à sa troisième édition et les objectifs persistent¹³ :

- + maintenir le commerce de proximité et une trame commerciale diversifiée,
- + limiter l'étalement urbain,
- + appuyer la concentration commerciale dans les cœurs de quartiers,
- + soutenir les entreprises et la qualité de vie à Québec.

Depuis le début, la vision est de « contribuer à la qualité de vie des citoyens de chaque quartier et à son rayonnement touristique »¹⁴. Il s'agit de mettre l'activité commerciale de l'avant dans l'économie locale et de favoriser son développement. Sur la base du rôle structurant que joue le commerce de proximité dans la qualité de vie de chaque quartier, le Plan commerce a entre autres objectifs de répondre aux besoins d'une clientèle de proximité en créant un équilibre entre les différents pôles commerciaux de l'agglomération.

Rue Cartier, Québec



Source: Vivre en Ville

Ligne du temps



¹³ Ville de Québec, 2022a

¹⁴ Ville de Québec, 2017; 2020; 2022a

Une volonté politique et une attention pour toutes les centralités

Le Plan commerce, comme ce qui en découle, est avant tout le fruit de la Ville et de ses équipes municipales. D'abord porté par l'administration Labeaume pour les deux premières versions, le document de planification a pris une tangente vers les secteurs périphériques dans sa dernière itération, portée par l'administration Marchand. En effet, le Plan commerce actuel comporte un soutien particulier à des artères sélectionnées qui sont situées en périphérie du centre-ville. Ainsi, des projets pilotes sont menés dans cinq rues principales¹⁵ :

- + la rue Racine (Loretteville) ;
- + l'avenue Royale (Vieux-Bourg) ;
- + l'avenue Myrand (Cité universitaire) ;
- + le chemin Sainte-Foy (Saint-Sacrement) ;
- + la rue du Campanile (Pointe-de-Sainte-Foy).

Des investissements conséquents

Au fil des versions, la Ville de Québec n'a pas démenti sa volonté d'appuyer ses intentions et les actions proposées avec des ressources financières à la hauteur des besoins. S'il est vrai que le montant du dernier Plan (30 millions de dollars) provient en grande partie du gouvernement du Québec (21,7 millions de dollars), notamment pour le Plan de relance du centre-ville (10 millions de dollars), la Ville contribue tout de même à hauteur de 8,7 millions de dollars¹⁷.

« On a besoin d'une rue commerciale forte dans chaque district, dans toute la ville. [...] La ville compte environ une centaine d'artères commerciales et on vise à étendre à plus de rues si le projet s'avère concluant. »

Bruno Marchand, Maire de Québec¹⁶

L'importance grandissante des investissements

2017-2020 + 7,9 M\$ sur 3 ans

2020-2022 + 10 M\$ sur 2 ans

2022-2025 + 30 M\$ sur 3 ans

Le Plan commerce 2022-2025 en détail : ses six objectifs

+ Objectif 1 : Équilibre commercial dans l'agglomération et réponse aux besoins d'une clientèle de proximité comme d'une clientèle extérieure	Mise en place d'un tableau de bord de la vitalité des secteurs commerciaux visant : <ul style="list-style-type: none">+ à garder à jour le portrait de l'activité commerciale ;+ à recommander des modifications réglementaires ;+ à cibler les secteurs à privilégier et à encadrer le développement commercial.
+ Objectif 2 : Dynamisme et attrait des artères commerciales	Création et reconduction de plusieurs initiatives ou programmes en soutien aux commerçants ou aux RGA : <ul style="list-style-type: none">+ Soutien à la création ou au fonctionnement de RGA ;+ Soutien à l'animation, à la promotion et au rayonnement des artères commerciales ;+ Aide directe aux commerçants des centralités.
+ Objectif 3 : Virage numérique des commerces	Plusieurs programmes offerts directement aux commerçants, dont « Québec 100 % numérique ».
+ Objectif 4 : Émergence d'initiatives innovantes	Arrimage avec la Vision entrepreneuriale Québec 2026, afin d'accroître les synergies entre les différentes parties prenantes (Ville et autres acteurs en innovation).
+ Objectif 5 : Transition écologique et sociale des commerces	Adoption d'initiatives de sensibilisation environnementale et sociale et de divers programmes ou accompagnements (mobilité durable, économie circulaire, économie sociale, etc.).
+ Objectif 6 : Relance dynamique du centre-ville	Plan de relance du centre-ville, financé par le gouvernement du Québec.

¹⁵ Ville de Québec, 2024d

¹⁶ Bélanger, 2022

¹⁷ Rodrigue-Comeau, 2022

UNE DIVERSITÉ DE PROGRAMMES ET D'INITIATIVES

De nombreux programmes de soutien aux cœurs commerçants sont financés à même le Plan commerce.

Les programmes municipaux destinés aux regroupements de gens d'affaires

Plusieurs programmes inclus dans les différentes versions du Plan commerce sont destinés directement aux RGA, et plus particulièrement aux SDC. La Ville a par exemple mis sur pied l'initiative Signature visuelle des artères commerciales, ayant pour but de financer la mise en place de tels projets : décorations permanentes, installations artistiques, mobilier, illumination, etc.¹⁸ Par ailleurs, le programme Soutien aux artères commerciales se décline en trois volets¹⁹ :

- + Volet 1 : Subvention pour les projets d'animation, de promotion et de développement des artères commerciales
- + Volet 2 : Soutien aux projets de développement économique
- + Volet 3 : Soutien au fonctionnement et aux projets d'un regroupement de gens d'affaires

« Avec le Plan commerce, il y a la volonté de mettre en place un soutien offrant une meilleure prévisibilité aux RGA, un soutien annuel plutôt que par projet. La Ville se laisse toutefois la flexibilité de moduler les budgets en cours de route, car plusieurs ajustements peuvent être nécessaires avec le temps. »

Virgile Lautier, Ville de Québec

Québec 100 % numérique

Au-delà de l'aide aux artères commerciales, le Plan commerce vient directement en soutien aux commerçants. Le programme Québec 100 % Numérique, par exemple, est inscrit dans le Plan commerce depuis sa première itération, en 2017. Géré par l'organisme Québec numérique et financé par la Ville, ce programme gratuit vise à fournir un diagnostic et un « accompagnement numérique personnalisé des commerces situés sur les artères commerciales » du territoire de Québec. L'approche est spécifiquement dédiée aux commerces locaux : dans le secteur du détail, de la restauration, de l'hébergement ou des entreprises de services²⁰. En 2023, l'équipe de Québec numérique estimait que plus de 300 commerces locaux avaient alors bénéficié du programme²¹.

Place de l'Hôtel-de-Ville, Québec



Source: Rues principales

¹⁸ Ville de Québec, 2024e

¹⁹ Ville de Québec, 2024c

²⁰ Québec numérique, 2023a

²¹ Québec numérique, 2023b

Une vision post-pandémique durable avec le Plan de relance du centre-ville

Le Plan de relance du centre-ville, financé à hauteur de 10 millions de dollars par le gouvernement du Québec²², obtient le tiers du budget du Plan commerce 2022-2025. Il s'agit principalement d'initiatives dont le but est d'engendrer des actions temporaires permettant d'appuyer les artères commerciales (cartes prépayées dans les commerces, campagnes d'achat local, soutien aux restaurants et salles de spectacles, etc.). Mesure temporaire mise en place pour soutenir la reprise économique post-COVID, cette initiative arrive bientôt à échéance.

Propulse ton centre-ville, une initiative de sociofinancement

Dans le cadre du Plan de relance du centre-ville, la Ville de Québec a opté pour une approche innovante, alliant socio-financement et subvention, pour stimuler les commerces tout en impliquant la communauté. Le Fonds Propulse ton centre-ville, annoncé en septembre 2023 et établi en partenariat avec l'organisme La Ruche, vise à appuyer des projets situés dans le centre-ville et portés par des entreprises dans les domaines de la restauration, de l'hébergement touristique et du commerce de détail²³.

La Ville de Québec s'est engagée à subventionner les campagnes de financement participatif effectuées par les commerçants : pour chaque dollar récolté, un dollar de subvention supplémentaire est accordé par la Ville si l'objectif est atteint, jusqu'à concurrence de 50 000 dollars. La Ville prévoyait ainsi injecter 250 000 \$ auprès des entreprises commerciales du centre-ville²⁴.

Vieux-Québec, Québec



Source : Rues principales

²² Gouvernement du Québec, 2022

²³ La Ruche, 2023

²⁴ Ville de Québec, 2023

LES FACTEURS DE SUCCÈS

S'appuyer sur les forces vives du milieu

Après trois versions, le Plan commerce porte fruit et les initiatives se multiplient. Au-delà du succès, cette réalité vient avec son lot de défis, dont la variété des portraits et des besoins. Or la Ville de Québec a su miser sur les différentes parties prenantes du développement commercial. Quand l'activité commerciale ne suffit pas à revitaliser une artère, par exemple, le service du développement économique se tourne souvent vers d'autres services de la Ville et des organismes sociocommunautaires. Depuis 2022, les Premières Nations font aussi officiellement partie de l'équation.

Volonté politique

Au fil des trois moutures, la volonté politique ne s'est pas démentie. Au contraire, le nouveau maire, Bruno Marchand, a donné à un membre du comité exécutif la responsabilité du développement économique et des grands projets, ainsi que du Plan commerce. L'engagement de la Ville pour les cœurs de collectivités s'est par la même occasion élargi aux artères de quartiers locaux de l'ensemble du territoire. En parallèle, l'administration a davantage structuré l'équipe derrière le Plan commerce, la faisant passer d'un employé à plusieurs en l'espace de quelques années. Toutes de petites choses qui donnent confiance au milieu.

« Pour vrai, le maire fait toute la différence. Sans la Ville, je ne pense pas que la rue Racine serait ce qu'elle est aujourd'hui. »

Isabelle Hudon, commerçante, dans Le Devoir²⁵



Source: Les Festifs, pour la Ville de Québec

Quartier Saint-Sauveur, Québec

Organisation et structuration autour du Plan commerce

La centralisation dans le Plan commerce des programmes de la Ville et des actions qu'elle entreprend pour développer et encadrer le commerce de proximité comporte deux grands avantages :

- + de l'efficacité et de la prévisibilité dans la planification de l'activité commerciale,
- + de la flexibilité pour adapter son approche selon les besoins qui pointent.

Le Plan commerce sert en quelque sorte d'agent liant entre la Ville et ses partenaires, notamment les différents regroupements de gens d'affaires et les organisations communautaires. La Ville y développe en même temps son expertise en développement commercial de proximité. Enfin, les différentes itérations et certaines mises à jour permettent à la Ville de tenir compte des nouvelles réalités. Comme l'a démontré l'épisode de la COVID, la capacité d'adaptation est essentielle au soutien des petits commerçants des artères locales.

La Première Nation huronne-wendat, une force de Québec

La Ville a saisi la revitalisation de la rue Racine pour créer des ponts avec la Première Nation huronne-wendat de Wendake. Après une demande conjointe pour participer au programme de l'Initiative de développement économique communautaire entre Premières Nations et municipalités (IDEC) du gouvernement du Canada, la Ville s'est officiellement engagée en 2022 à y souscrire pendant trois ans²⁶. Ainsi, dans le cadre du plan de développement du secteur Bastien-Racine, un sous-comité, composé de représentants de la Nation huronne-wendat et de la Ville de Québec, a notamment lancé une démarche conjointe de participation publique²⁷.

²⁵ Tanguay, 2024

²⁶ Ville de Québec, 2022b

²⁷ Ville de Québec, 2024f

LES POINTS DE VIGILANCE

Difficile cohérence

Les différentes versions du Plan commerce n'ont pas empêché l'ouverture des magasins IKEA et Décathlon près de l'autoroute 40 en 2018 et 2019. Voilà qui donne une impression, du moins en apparence, d'incohérence avec les intentions de la planification. Bien que les justifications commerciales soient multiples et que l'enjeu soit global, la Ville manque de contrôle sur une vaste part des espaces commerciaux sur son territoire, qui connaît toujours un important développement de ses zones commerciales de périphérie. Et cela s'explique de diverses façons :

- + la nature polycentrique de la ville,
- + l'importance physique et culturelle de l'automobile dans la région,
- + le fait que le Plan commerce donne peu de moyens pour lutter contre l'étalement commercial en dehors des cœurs de collectivités.

Des enjeux commerciaux négligés

Parmi les enjeux importants du commerce de détail se trouvent la pénurie de main-d'œuvre et les difficultés à l'égard de la chaîne d'approvisionnement²⁸. Par ailleurs, les prix des produits font partie des difficultés des petits commerçants dans leur compétitivité face aux grandes surfaces, et l'inflation, notamment dans les loyers, les fragilise. Or le Plan commerce ne prend pas directement en compte ces aspects. Il apparaît important de lier les efforts de tous les services de la Ville et que le gouvernement appuie le développement commercial des centralités, au-delà de l'aspect financier.

« La Ville incite à la proximité et à la mobilité active, mais encourage Ikea et Décathlon à s'installer à côté des autoroutes. Elle fait deux choses contradictoires, sans doute de crainte que les grands joueurs commerciaux ne s'installent dans les villes voisines, sur lesquelles elle n'a aucun pouvoir. »

François Bourque, journaliste indépendant

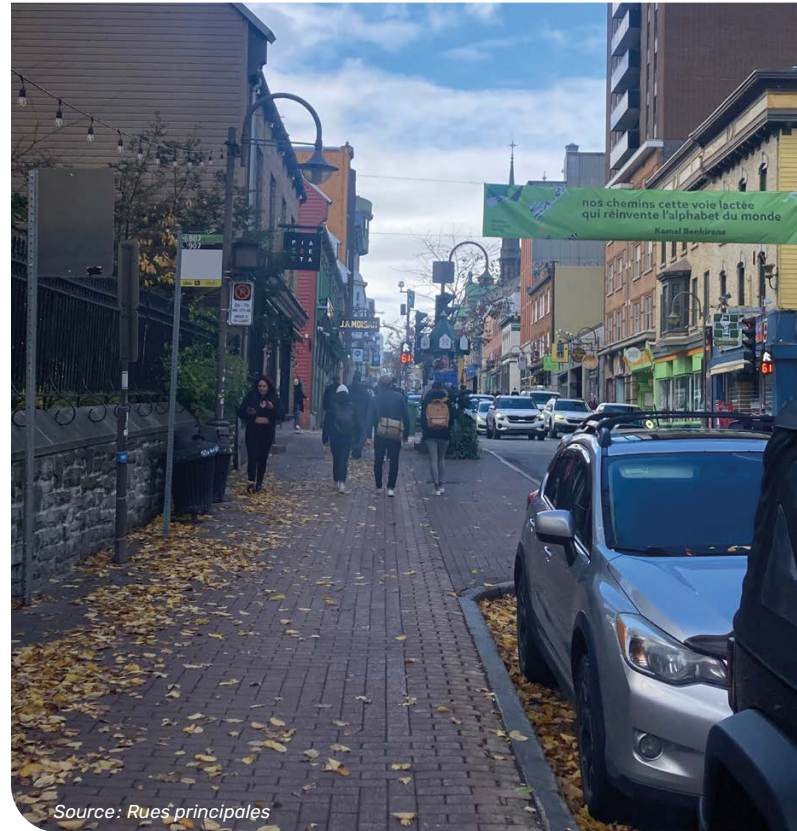
²⁸ Décarie, 2024

²⁹ Lautier, 2024

Popularité du Plan commerce : une boîte de pandore ?

Les succès du Plan commerce et la volonté d'y travailler à des rues commerciales fortes dans chaque district viennent avec plusieurs défis. Tout le monde souhaite voir son artère commerciale dynamisée, mais un terreau fertile est nécessaire au réel succès des interventions. La Ville devait être vigilante face à sa capacité à tenir les promesses du Plan commerce. Tous les projets de toutes les artères commerciales ne pourraient pas être financés à court terme. La Ville a donc dû prévoir des balises pour justifier son soutien aux projets de revitalisation en s'appuyant notamment sur des critères de mobilisation du milieu (p. ex. présence ou non de RGA pour certaines mesures) ou des indices de vitalité commerciale (p. ex. taux de vacance)²⁹.

Rue Saint-Jean, Québec



Source : Rues principales

COATICOOK

Une diversité d'interventions qui perdurent et se multiplient

À la suite d'une étude qui sonnait l'alerte sur la dévitalisation de Coaticook au début des années 2000, les acteurs locaux se sont réunis et ont décidé de miser sur le cœur de collectivité, et plus précisément sur son développement commercial, pour dynamiser leur ville.

Aujourd'hui, le centre-ville de Coaticook attire de nouveaux entrepreneurs et commerçants, notamment un cinéma et une épicerie, ce qui va à contre-courant des tendances observées dans un grand nombre de municipalités. Méthodes innovantes, ténacité et réseautage expliquent cette belle réussite.

La ville de Coaticook est le chef-lieu de sa MRC, à la frontière avec le Vermont. Cette ville de presque 9 000 habitants détient une position historique stratégique. Territoire industriel et agricole majeur avec une forte tradition laitière, Coaticook abrite l'un des plus importants fabricants de crème glacée du Québec, qui fait sa renommée dans toute la province et attire de nombreux visiteurs. La ville regorge également d'attraits touristiques naturels majeurs comme le Parc de la Gorge de Coaticook.

Mais tout n'est pas rose. La Ville s'était-elle un peu assise sur ses lauriers ? Toujours est-il qu'à partir des années 2000, l'indice de vitalité économique de Coaticook a diminué, passant du positif au négatif. La population y a notamment décru pendant un certain temps. Et du point de vue commercial, force est de constater que la ville n'exploitait pas pleinement son potentiel et qu'une tendance à l'étalement commercial et à la désertification du centre-ville se dessinait : la crèmerie a déménagé à l'extérieur du centre-ville et y a ouvert un point de vente en 2004², suivie par la microbrasserie. À ce moment, selon une étude pour planifier le développement de la région³, la perle des Cantons-de-l'Est souffre d'un manque flagrant de valorisation de ses atouts touristiques et le centre-ville tend vers une certaine dévitalisation. Le tiers des locaux commerciaux y sont vacants⁴.

¹ ISQ, 2024

² Cliche, 2015

³ Saine Marketing, 2007

⁴ Ville de Coaticook, 2022



Source : Rues principales Coaticook

Faits saillants

Rôle régional

- + Chef-lieu de sa MRC, dans l'aire d'influence de la ville de Sherbrooke

Population totale (2023)

- + 8 910 habitants¹

Leviers d'intervention

- + Diversité : Réglementation, Programmes de subvention, Marketing territorial, Animation, démarchage ciblé selon besoins identifiés, etc.

Réalisations phares

- + Ouverture d'un cinéma et d'une épicerie au centre-ville
- + Programmes de revitalisation commerciale et d'amélioration de l'offre commerciale

LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DU CENTRE-VILLE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE REDYNAMISATION

Contrebalancer le développement commercial périphérique passé

Alertés par cette étude, les acteurs de la Ville décident alors d'élaborer une stratégie de redynamisation basée sur le développement prioritaire du centre-ville (aménagement, commerce, culture, etc.). Pour ce faire, la Ville s'appuie sur un organisme à but non lucratif existant et bien ancré dans l'écosystème local : Rues principales Coaticook.

En 2008, Rues principales Coaticook se voit transformé : nouveau conseil d'administration, nouvelle enveloppe financière et nouvelle mission. La taxe spéciale sur les commerces (Taxe des Gens d'Affaires) est supprimée et la Ville finance désormais entièrement la mission de développement commercial qui incombe à l'OBNL. Le développement commercial est placé au centre de la politique coaticookoise et devient l'affaire de tous.

L'objectif de la Ville est la diversification de l'offre commerciale du centre-ville comme clé de la réussite pour en faire un secteur dynamique et attractif. Cette redynamisation passe par deux leviers d'action identifiés par Rues principales Coaticook : ouvrir de nouveaux commerces et bonifier l'offre des commerces existants.

Sous l'impulsion du maire de l'époque, qui s'investit dans Rues principales Coaticook en en devenant président, une panoplie d'actions seront mises en œuvre, et ce, sur plusieurs années : règlement de démolition, plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA), règlement sur les terrasses extérieures, mesures d'aides aux commerçants, relevé et suivi des locaux vacants, aide à l'installation des nouveaux entrepreneurs, prêts de terrasses aux commerçants, réflexion sur l'image du centre-ville (esquisses de bâtiment), stratégie marketing, étude de stationnement, plan d'aménagement global, etc.

Esquisse du réaménagement de la rue Child



Source : Rues principales Coaticook

Ligne du temps



2006

- + Plan de Saine Marketing. Constat : Le centre-ville a grand besoin d'amour



2007

- + Règlement pour contrôler les démolitions



2008

- + Évolution de Rues principales Coaticook
- + Consultation publique sur l'image souhaitée du centre-ville
- + Programme de revitalisation du patrimoine commercial
- + Programme d'aide à l'amélioration de l'offre commerciale
- + Élaboration d'une Stratégie de localisation, de diversification et de recrutement commercial



2009

- + Adoption du PIIA et du PPU central



2010

- + Stratégie marketing
- + Étude de stationnement



2011

- + Règlement sur les terrasses extérieures



2017

- + Plan d'attractivité de la Région de Coaticook



2020

- + Plan de développement 2020-2024



2022

- + Plan d'urbanisme



Une ville ambitieuse pour son attractivité

La région de Coaticook ne souffrait pas tant d'un manque de développement que d'une difficulté à attirer de nouveaux résidents⁵. Plusieurs efforts ont donc été déployés pour donner à la ville ce lustre de milieu de vie.

Reconnue pour ses paysages naturels, Coaticook s'est positionnée avantageusement au cours des années comme destination touristique. Les différents partenaires ont fait preuve d'innovation, apportant notoriété à leur collectivité, comme en témoigne Foresta Lumina et sa mise en lumière du Parc de la Gorge de Coaticook, conçu avec Moment Factory, dont on a parlé dans le monde entier et qui a fait des petits⁶.

Depuis quelques années, la Ville oriente sa stratégie d'attraction vers des activités qui font découvrir son centre-ville, en misant sur la culture et en valorisant l'histoire et le patrimoine de la région de Coaticook, et en créant des liens avec les commerçants du centre-ville, comme c'était le cas du théâtre ambulant *La grande échappée* à l'été 2024.

L'ambition est telle que les acteurs locaux de cette ville de moins de 9 000 habitants la voient dotée d'un hôtel d'ici cinq ans : un plan d'affaires a été réalisé et des rencontres avec des promoteurs sont d'ores et déjà prévus⁷.

Des acteurs mobilisés

La Ville n'est pas seule à porter cette ambition. Coaticook peut s'appuyer sur un écosystème riche d'acteurs : Rues principales Coaticook, la MRC de Coaticook, la Société d'aide au développement des communautés (SADC), la Chambre de commerces et d'industrie de la région de Coaticook, Tourisme Coaticook, le Parc de la Gorge de Coaticook, etc. Des partenariats forts existent entre ces acteurs sur le plan du développement commercial. Par exemple, le CLD se charge de réaliser des études de faisabilité pour des porteurs de projet, qu'il dirige ensuite vers Rues principales Coaticook pour qu'ils puissent profiter, s'ils sont admissibles, d'une subvention allant jusqu'à 3 000 \$ pour s'installer dans le centre-ville.

Le théâtre ambulant *La grande échappée*



Source: Rues principales Coaticook

⁵ Groupe IBI-DAA, 2014

⁶ Foresta Lumina, 2015; Moment Factory, s. d.

⁷ Favreau, 2024a

DE MULTIPLES INTERVENTIONS DE LA VILLE

Depuis les années 2000, la Ville a montré l'exemple et multiplié les interventions, sur plusieurs plans, pour favoriser le centre-ville dans son développement commercial.

Outils réglementaires et programmes d'aide

De nombreux outils réglementaires ont été mis en place ou ajustés pour recentrer et favoriser le développement commercial au centre-ville :

- + Un règlement est émis dès 2004 pour permettre l'implantation de terrasses sur l'espace public dans un secteur du centre-ville, puis reformulé en 2014⁸.
- + En 2007, la Ville émet un règlement sur les démolitions pour en limiter les conséquences dans le centre-ville, notamment en exigeant qu'un propriétaire soumette, avant la demande de permis, un programme préliminaire de réutilisation du sol dégagé⁹.
- + Le Programme particulier d'urbanisme (PPU) du secteur central est créé en 2015, puis mis à jour en 2022. Il a entre autres comme grandes orientations de « favoriser et concentrer l'activité sociale, culturelle et commerciale dans le secteur central, et éviter un étalement qui affaiblirait sa force d'attraction et de rétention »¹⁰.
- + Le Plan d'urbanisme est revu en 2022. Ses objectifs en matière commerciale sont de faire du centre-ville un secteur dynamique et convivial, favorable aux activités sociales, culturelles et commerciales, et ainsi éviter l'étalement de la fonction commerciale¹¹.

Interventionnisme de la Ville

Depuis 2023, la Ville réfléchit à des façons d'acquérir des terrains en périphérie au fur et à mesure des mises en vente en recourant à son droit de préemption¹². Elle souhaite ainsi changer progressivement la réglementation sur ces terrains et limiter l'expansion urbaine ou l'installation de nouveaux secteurs commerciaux à l'extérieur du centre-ville.

⁸ Ville de Coaticook, 2014

⁹ Ville de Coaticook, 2007

¹⁰ Brault et Gagnon-Tremblay, 2022, p. 7

¹¹ Ville de Coaticook, 2022

¹² Ville de Coaticook, 2023

¹³ Favreau, 2024b

¹⁴ Favreau-Perreault, 2018

Programmes d'aide

Deux principaux programmes d'aide viennent appuyer les efforts réglementaires de la Ville, tous deux d'abord créés en 2008, puis mis à jour :

- + Depuis le début du programme de revitalisation des bâtiments patrimoniaux, la Ville y a investi quelque 820 000 \$. Le programme a ainsi financé 51 projets pour la rénovation de 83 façades et a généré des investissements privés de 12,5 millions de dollars¹³. Ce programme est encore en vigueur et a été mis à jour en 2020.
- + La Ville accorde 10 000 \$ par année au Programme d'aide à l'amélioration de l'offre commerciale, géré par Rues principales Coaticook.

Amélioration du domaine public

Enfin, la Ville s'est investie dans l'amélioration de l'ambiance au centre-ville, en particulier dans les trois projets suivants :

- + Le réaménagement complet de la rue Child, entre la rue Main et la rue Wellington en 2013 ;
- + L'installation, en 2015, de 900 lanternes rouges accompagnées d'une ambiance musicale, pour créer un lien entre Foresta Lumina et le centre-ville ;
- + L'aménagement de la Place Tillotson, en 2017, animée jusqu'en 2023 par une projection lumineuse le soir venu¹⁴.



Source : Rues principales Coaticook

CIBLAGE ET ACCOMPAGNEMENT DE NOUVEAUX COMMERCES

Miser sur la prospection et le réseautage

Une étude marketing et un sondage auprès des citoyens réalisés en 2006-2007 ont permis d'identifier les besoins des usagers (résidents, travailleurs, touristes...) du centre-ville en matière de commerces de proximité et la diversité commerciale souhaitée. Les citoyens souhaitent l'installation d'une épicerie bon marché et d'un cinéma dans le centre-ville, ainsi que le retour du Canadian Tire.

Malgré l'échec des discussions avec Canadian Tire, Rues principales Coaticook a repris le bâton du pèlerin dans les dossiers de l'épicerie et du cinéma et s'est engagé dans une importante campagne de prospection.

Afin d'orienter les nouveaux commerçants vers le centre-ville, Rues principales Coaticook fournit une trousse de documentation et de données sur la ville. Dans cette trousse, les commerçants retrouvent notamment des renseignements sur le potentiel de marché, la vie municipale et communautaire ou encore les divers règlements municipaux. Ces règlements sont là pour limiter l'installation de commerces en périphérie et inciter les promoteurs et porteurs de projets à investir dans le centre-ville.

Des bons d'achats pour privilégier les commerces du centre-ville

Dans le but de diminuer les fuites commerciales, Rues principales Coaticook a mis en place des bons Rues principales, échangeables dans 99 % des commerces du centre-ville de Coaticook. Ces bons ont permis de réinvestir 13 000 \$ dans le centre-ville de Coaticook en 2008. En 2023, c'est plus de 208 000 \$ de bons d'achat qui ont été vendus¹⁵.

De plus, la Ville offre ces bons d'achat aux citoyens pour chaque naissance (150 \$ pour le premier enfant, 200 \$ pour le second, 300 \$ pour trois enfants et plus), pour les nouveaux propriétaires et pour son programme de remboursement des achats hygiéniques écologiques.

« L'étude marketing a amené les élus à réfléchir à une vision et à prioriser le développement commercial au cœur du centre-ville de Coaticook. »

Julie Favreau, directrice de Rues principales Coaticook.



Source : Rues principales Coaticook

¹⁵ Favreau, 2024a

DES EFFORTS QUI PORTENT FRUIT

Une nouvelle épicerie au centre-ville

Il aura fallu patienter sept années entre l'idée et l'installation d'une nouvelle épicerie dans le centre-ville. Ce projet montre l'ampleur de la persévérance et de la constance dans les actions pour attirer des commerces ciblés et durables.

L'étude de potentiel de marché identifiait clairement le besoin d'une nouvelle épicerie avec une gamme de produits plus accessibles dans le centre-ville. L'argument a donc fonctionné, mais une fois l'enseigne intéressée à s'implanter dans le centre-ville, Rues principales Coaticook a dû redoubler d'efforts. En effet, trouver un promoteur prêt à construire le bâtiment n'a pas été une mince affaire, considérant toutes les contraintes à respecter : les règles du centre-ville de Coaticook et les besoins du groupe Metro Inc., propriétaire de la chaîne de magasins Super C.

Le pari audacieux est gagné et les travaux commencent en 2021. Le Super C ouvrira officiellement ses portes en novembre 2023. Bien que les deux épiceries déjà présentes (IGA et Légufruits Inc.) ont vu leur chiffre d'affaires diminuer durant la première année d'activités du Super C, l'arrivée de cette dernière épicerie a eu à terme une influence positive sur la fréquentation du centre-ville. L'achalandage y est maintenant plus important et il existe un effet de rétention de la clientèle, ce qui fait le bonheur des petits commerçants.

« La Ville et la MRC ont payé une étude de potentiel de marché en 2017. Un promoteur indépendant l'a ensuite présentée aux dirigeants de Super C. Cette enseigne a l'habitude d'avoir de plus grosses surfaces, mais elle voulait tenter d'ouvrir un petit Super C au Québec. Elle a donc choisi la ville de Coaticook pour son projet pilote. »

Julie Favreau, directrice de Rues principales Coaticook



Ouverture d'un cinéma au centre-ville

Coaticook a vu son dernier grand écran disparaître en 1981. Comme de nombreuses municipalités et malgré la volonté des citoyens, il est difficile d'attirer un entrepreneur à investir dans le centre-ville de Coaticook pour y installer un cinéma. Ce n'est pas sans compter sur la passion et la volonté de Jacques Foisy de rendre accessible le cinéma au plus grand nombre. Après la création de la Maison du Cinéma à Sherbrooke et du complexe cinéma Le Tapis Rouge à Trois-Rivières, cet entrepreneur a souhaité relever le défi d'ouvrir un cinéma à Coaticook.

Résident de la MRC de Coaticook, Jacques Foisy a eu écho des résultats du sondage auprès des citoyens de Coaticook et de leur désir d'avoir un nouveau cinéma dans le centre-ville. En 2021, l'entrepreneur entre en contact avec la Ville pour évaluer le potentiel de ce projet. Après la pandémie, Jacques Foisy et son associé, Steve Roy, deviennent copropriétaires de deux bâtiments adjacents du centre-ville dans une ancienne banque, avec la validation du Comité consultatif d'urbanisme de Coaticook.

Malheureusement, les deux hommes vont rencontrer de nombreux obstacles sur leur parcours : pénurie de main-d'œuvre, retard important dans les travaux, difficulté avec la Régie du bâtiment, coût des matériaux de construction, etc. Or la Ville de Coaticook ne cessera de soutenir le projet et d'accompagner les entrepreneurs pour ne pas les voir abandonner ce projet qui lui tient à cœur.

Quelques modifications vont être apportées au projet, estimé initialement entre 800 000 à 900 000 \$. Au lieu des trois salles prévues, une seule salle de 100 sièges ouvrira. Le reste du bâtiment accueille un commerce et trois logements.

L'ouverture du cinéma, très attendue par les citoyens, a lieu en juin 2024 avec seulement quelques semaines de retard. Là aussi, on attend des retombées positives pour le centre-ville et ses commerçants.

Le Cinéma Coaticook, ouvert en 2024



Source : Rues principales Coaticook

« C'est une sortie à laquelle tu peux combiner un repas au restaurant ou encore aller prendre une petite crème glacée. Pour notre économie, c'est une force majeure. »

Simon Madore, maire de Coaticook

« Lorsque j'ai ouvert [la Maison du cinéma, à Sherbrooke] en 1985, il n'y avait que trois restaurants au centre-ville. Quand j'ai vendu en 2011, il y en avait 23. C'est vraiment un levier puissant. »

Jacques Foisy, copropriétaire du Cinéma Coaticook¹⁶

¹⁶ Cliche, 2024

LES FACTEURS DE SUCCÈS

- + La diversité des interventions
- + Les faits à l'appui des intentions
- + La patience et la détermination

La proactivité de la Ville

La Ville a su prendre acte de la situation et endosser son rôle de leadership dans la redynamisation du centre-ville. Devant l'évidence que des fleurons de la ville pouvaient décider de s'installer en périphérie et ne plus faire vivre le centre-ville, les élus ont su adopter des règlements pour encadrer l'activité commerciale, au profit du centre-ville. La Ville a également montré son exemplarité, en travaillant à l'amélioration du domaine public. Enfin, elle a su aller chercher les données nécessaires pour faire du démarchage efficace.

La patience et la détermination

Près de vingt ans ont passé depuis les premiers gestes pour la redynamisation. Aujourd'hui, le centre-ville se porte beaucoup mieux, entre autres parce que la Ville et ses partenaires ont su garder le cap, acceptant que les premiers résultats ne tomberaient pas du ciel. Enfin, un cœur de collectivité est en constante évolution, notamment du point de vue commercial, et la Ville a su le reconnaître se donner une posture d'adaptation.

LES POINTS DE VIGILANCE

- + L'importance de communiquer avec franchise, même les moins bons coups
- + Savoir capitaliser sur les bons coups et créer des synergies

Malgré les bons coups, des commerces fermeront

Il faut savoir faire de ces pas de recul des opportunités. Il est important de ne pas tenter de taire la nouvelle d'une fermeture, qui se saura de toute façon. C'est plutôt une occasion de communiquer sur ces besoins de remplacement en mettant de l'avant la vitalité du centre-ville.

Anticiper le parcours du consommateur et les partenariats nécessaires

Foresta lumina, conçu dans le cadre des célébrations du 150^e anniversaire de la ville de Coaticook, a contribué à la renommée de la région, mais son positionnement dans le Parc de la Gorge de Coaticook n'amène que peu de retombées au centre-ville, et ce, malgré l'identité territoriale commune élaborée avec les lanternes au centre-ville. La Ville a bien tenté de mettre en place des navettes gratuites vers le centre-ville, mais sans grand succès.

Place Tilloston



Source : Rues principales Coaticook

SHERBROOKE

Une vision globale, des actions locales

Après des années de lente désertion commerciale du centre-ville au profit de la *strip* commerciale de la rue King Ouest et du boulevard Bourque, du Carrefour de l'Estrie, puis du Plateau Saint-Joseph, la Ville de Sherbrooke a mis sur pied plusieurs démarches afin de dynamiser ses cœurs de collectivités et son commerce de proximité. Depuis le début des années 2010, le centre-ville est l'élément phare de ces efforts.

Une gestion décentralisée des efforts et la multiplication des acteurs ont permis, au fil du temps, de revitaliser les cœurs de Sherbrooke selon les besoins du milieu.

Héritage des fusions municipales et du développement urbain tout à l'automobile de la fin du 20^e siècle, la structure urbaine de la ville de Sherbrooke est fondamentalement polycentrique. Chaque ancienne ville a son secteur central ou son pôle commercial. Par ailleurs, plusieurs quartiers de l'arrondissement central ont leur rue principale, avec des commerces et des services, souvent à caractère local.

Pendant que la ville s'étalait, l'offre commerciale a suivi la même tendance. Aujourd'hui, les commerces de grande surface dominent, situés en bordure d'autoroute ou le long de grands boulevards commerciaux. Résultat : le centre-ville de la plus grande ville d'Estrie s'est vidé de ses commerces de proximité et peine à retrouver son lustre de pôle d'attraction à l'échelle estrienne.

Depuis quelques années, la Ville et ses partenaires multiplient les efforts pour remettre le centre-ville dans le cœur des Sherbrookoises et Sherbrookoises. Commerce Sherbrooke, un organisme paramunicipal veillant au développement commercial de la ville et la dynamisation des cœurs de collectivités, en a été le chef de file pendant de nombreuses années.



Source: M. G. - Flickr

Faits saillants

Structure urbaine

- + Polycentrique

Portrait

- + Quatre arrondissements

Population totale (2024)¹

- + 180 936 habitants (6^e plus grande ville du Québec)

Superficie²

- + 366,16 km²

Interventions phares

- + La priorisation des zones commerciales
- + Les outils d'analyse
- + Le marketing territorial

¹ ISQ, 2024

² Ville de Sherbrooke, 2023a

UNE PLANIFICATION DE LONGUE HALEINE, ET PARFOIS SINUEUSE

Les constats et les interventions ne datent pas d'hier, mais les succès ont tardé à se concrétiser. Dès les années 1970, des études et des visions de développement planchent sur la dynamisation du centre-ville. Un programme particulier d'urbanisme (PPU) du centre-ville voit le jour en 1986 et une Corporation de développement du centre-ville est créée en 1996.

Toutefois, les décisions de développement, ou parfois simplement le laxisme réglementaire, menant à l'étalement urbain et à la déstructuration commerciale (p. ex. l'implantation du Centre de foires au Plateau Saint-Joseph ou celle du centre des congrès sur la rue King Ouest), ont longtemps nuï aux efforts de revitalisation³. Au début des années 2010, un rapport note d'ailleurs que le « manque d'articulation [des nombreux projets majeurs] avec une stratégie globale de revitalisation du centre-ville [limitait] sensiblement les retombés [sic] attendues pour la revitalisation du centre-ville »⁴. Par ailleurs, avec les fusions municipales au tournant des années 2000, le territoire de la ville englobe désormais Sherbrooke, Lennoxville, Bromptonville, Rock Forest, Deauville, Saint-Élie-d'Orford, Fleurimont, Ascot et une petite partie de Stoke. Ainsi, les cœurs de collectivités se multiplient. La Ville a aujourd'hui les compétences d'une Municipalité régionale de comté (MRC).

Au cours des années 2010, Commerce Sherbrooke joue un rôle de chef de file en matière de dynamisation des secteurs centraux et mène divers projets en ce sens, avec des succès variables. L'approche décentralisée de Commerce Sherbrooke, devenu Entreprendre Sherbrooke, a eu l'avantage de créer des mobilisations locales et d'ancrer l'organisme dans son milieu.

Au tournant des années 2020, la logique est inversée et la Ville procède à une centralisation de la planification au sein de son équipe. Le rôle de dynamisation d'Entreprendre Sherbrooke se limitera désormais aux centralités périphériques.

Rue Wellington Nord piétonne



Source: Ville de Sherbrooke

Ligne du temps



2006

+ Début de la dynamisation de King Est : Rue principale – King Est



2008-2016

+ PPU des noyaux de certaines anciennes villes fusionnées (Lennoxville, Fleurimont, Saint-Élie et Bromptonville)



2010

+ Création de Commerce Sherbrooke



2012

+ Vision de développement stratégique du commerce à Sherbrooke



2016

+ Plan directeur d'aménagement durable du centre-ville de Sherbrooke



2017

+ PPU du secteur Wellington Sud



2019

+ Vision et stratégie de développement économique de Sherbrooke



2021-2024

+ Transformation organisationnelle du développement économique

- 2021 – Création d'Entreprendre Sherbrooke : guichet unique pour les entrepreneurs
- 2024 – Rapatriement de la planification commerciale et de la dynamisation du centre-ville au sein du Service de développement économique de la Ville



2024

+ Première piétonnisation partielle de Wellington Nord, hors COVID
+ Inauguration du QG de l'entrepreneuriat

³ Corriveau, 2016

⁴ Dufresne et collab., 2012

La structuration de la gouvernance commerciale

La gouvernance commerciale du centre-ville a vu naître de nouvelles organisations, dont les mandats et les structures ont évolué ou plus largement changé. Le Conseil municipal crée un comité centre-ville en 1972. Ce n'est qu'en 1996 qu'est créée la Corporation de développement du centre-ville, qui deviendra Commerce Sherbrooke en 2010, dont le mandat s'élargira aux différents cœurs de collectivités de la ville, puis Entreprendre Sherbrooke en 2021, devenant aussi un guichet unique pour les entrepreneurs de la ville⁵. En parallèle, la structure organisationnelle de la Ville change parfois, la dernière datant de 2024, alors qu'est créé le Service du développement économique, lequel reprend entre autres la responsabilité du développement et de la coordination des projets du centre-ville⁶, ainsi que de la planification stratégique du développement commercial.

Une vision de développement pour le commerce

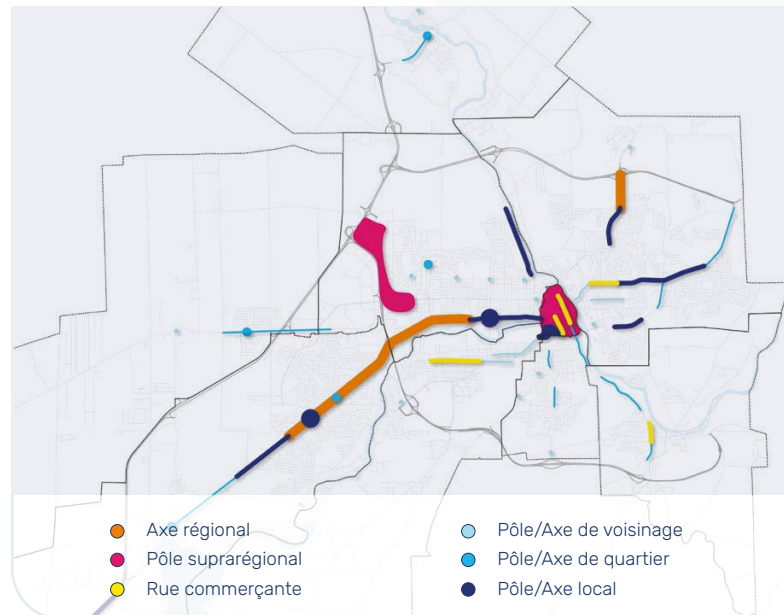
À ses débuts, Commerce Sherbrooke avait pour mission de piloter l'évolution de la structure commerciale de Sherbrooke. Très rapidement, l'organisation arrive avec une réponse au constat du manque de stratégie globale de revitalisation, en publiant une première *Vision de développement stratégique du commerce à Sherbrooke*⁷. Elle y propose six orientations :

1. Assurer un équilibre des fonctions commerciales.
2. Établir une structure commerciale cohérente et productive sur l'ensemble du territoire.
3. Favoriser l'aménagement d'établissements commerciaux qui s'intègrent bien dans le milieu et qui sont attractifs pour le consommateur.
4. Encourager l'activité socioculturelle comme facteur d'achalandage et de reconnaissance.
5. Contribuer à une activité commerciale respectueuse de l'environnement.
6. Intégrer davantage l'innovation technologique et commerciale dans les pratiques d'affaires.

La segmentation et la hiérarchisation des zones commerciales permettent alors d'établir les limites de ce qui deviendra les différentes centralités de la Ville : des pôles de voisinage aux pôles régionaux et suprarégionaux. La classification commerciale effectuée à cette époque était un instrument de planification nécessaire à toute refonte importante. Les initiatives subséquentes découlent d'une manière ou d'une autre de cette synthétisation.

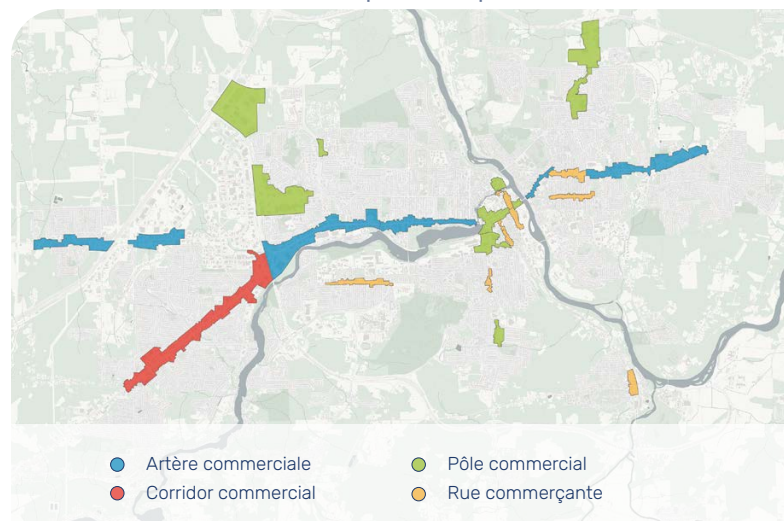
Dans son rapatriement des responsabilités du développement économique et commercial, la Ville entame une refonte de la vision de développement commercial pour Sherbrooke en 2023. Soutenu en partie par Entreprendre Sherbrooke, ce processus comprend une redéfinition des zones de déploiement prioritaires dans une optique d'offre commerciale de proximité et sobre en carbone.

Carte de la hiérarchisation commerciale de 2012



Source: *Entreprendre Sherbrooke*

Zones de déploiement prioritaires 2024



Source: *Rues principales*

⁵ Dufresne et collab., 2012; Léonard, 2021

⁶ Ville de Sherbrooke, 2023b

⁷ Commerce Sherbrooke, s. d.

DES OUTILS POUR SOUTENIR LA PRISE DE DÉCISION

Pour soutenir la vision stratégique de développement commercial de la ville, Entreprendre Sherbrooke a conçu des outils qui facilitent le recrutement commercial. Outils précurseurs au Québec, Analyz et Localiz permettent d'identifier les besoins commerciaux du territoire et d'identifier les adéquations avec des entrepreneurs intéressés ou potentiels.

« Beaucoup de rencontres ont été nécessaires pour promouvoir ces outils, notamment avec une campagne grand public. Il s'agit d'un travail de fond pour se rapprocher des commerçants, afin de leur faire connaître ces opportunités. »

François Desmarais, ancien directeur à Entreprendre Sherbrooke

Analyz, portraits commerciaux et socioéconomiques⁸

Analyz rassemble les données commerciales et socio-économiques de la ville pour en faciliter l'agrégation et la consultation. Il est très utile pour aider un entrepreneur à déterminer la pertinence de son produit ou service dans le marché sherbrookois. Il permet également aux acteurs de développement économique du milieu d'identifier les besoins et les potentiels commerciaux pour orienter leur prospection. Sous forme de tableaux, de cartes interactives ou de publications synthèses, Analyz présente, pour l'ensemble du territoire ou par secteur déterminé :

- + **des portraits commerciaux** : locaux, types d'entreprises, mix commercial, vacance commerciale, etc.,
- + **des portraits sociodémographiques** : population, densité, âge, revenu médian, transport, etc.

Localiz, répertoire de locaux vacants⁹

Lorsqu'un entrepreneur souhaite s'établir à Sherbrooke, Localiz est là pour l'aider à trouver le local qui conviendra autant à ses besoins qu'à ceux de la collectivité. À partir des données existantes sur Analyz, cet outil référence les locaux commerciaux disponibles sur le territoire et permet de les visualiser selon différents critères d'emplacement, de zonage, de dimension, etc. Pour chaque local répertorié, une fiche présente :

- + les caractéristiques du local,
- + les renseignements sur les propriétaires,
- + l'accessibilité de l'emplacement,
- + le zonage et les activités autorisées,
- + le profil sociodémographique du secteur.



Source: Entreprendre Sherbrooke

⁸ Analyze.dev

⁹ Localiz.co

LA DYNAMISATION DES CŒURS DE COLLECTIVITÉS: À CHACUN SA FORCE

Entreprendre Sherbrooke applique une approche décentralisée de la dynamisation : chaque cœur a son projet particulier. La Ville s'occupe désormais du projet pour le centre-ville et Entreprendre Sherbrooke mène six projets en parallèle :

- + Cœur de Brompton à Bromptonville
- + Explore Lennox à Lennoxville
- + Rue principale King Est dans Fleurimont
- + Mon Ascot, autour de la rue Belvédère Sud
- + Mon quartier universitaire, sur la rue Galt, près de l'Université de Sherbrooke
- + Mon Rock Forest-Deauville, autour du boulevard Bourque

L'organisation attribue une personne-ressource à chaque secteur. Celle-ci assure une présence terrain ainsi qu'un contact direct et continu avec les commerçants. Entreprendre Sherbrooke garde ainsi une connaissance très actuelle des réalités et des besoins locaux. La dynamisation y est vue sous quatre angles :

- + Développement économique
- + Aménagement et design
- + Mobilisation
- + Marketing territorial

« La Ville et Entreprendre Sherbrooke travaillent en étroite collaboration pour soutenir la vitalité des cœurs de collectivités. Nous misons sur notre complémentarité et notre présence terrain pour être à l'écoute des préoccupations du milieu. C'est d'ailleurs dans cette optique que nous appuyons la création d'une société de développement commercial au centre-ville. »

Philippe Cadieux, directeur du Service du développement économique de la Ville de Sherbrooke



Source : Entreprendre Sherbrooke

Square Queen, Lennoxville

UNE ATTENTION PARTICULIÈRE POUR LE CENTRE-VILLE

Depuis longtemps le centre-ville est au premier plan des préoccupations de développement commercial, mais depuis les années 2010, les efforts sont davantage structurés. À la suite d'une démarche de concertation, la Ville adopte en 2016 un *Plan directeur d'aménagement durable du centre-ville de Sherbrooke*, piloté par Commerce Sherbrooke. La vision proposée place l'activité commerciale parmi les éléments qui font du centre-ville un milieu de vie dynamique. Sa mise en œuvre passe entre autres par des efforts sur le cadre bâti, où le principe directeur est « un centre-ville pensé en tant qu'espace de vie à l'échelle humaine, mettant en valeur la diversité, le savoir-faire et l'authenticité des sherbrookoïses [sic] »¹⁰.

Par ailleurs, la Vision de développement économique de Sherbrooke, datant de 2019, place le centre-ville parmi les six grandes orientations, avec pour stratégies¹¹ :

- + Mettre en œuvre le quartier de l'entrepreneuriat et de l'innovation.
- + Faire du centre-ville un environnement convivial et animé ainsi qu'un pôle culturel et multimodal.
- + Soutenir la transformation de l'offre commerciale distinctive et adaptée aux besoins de la clientèle.
- + Créer des parcours innovants et attractifs pour relier le centre-ville aux pôles économiques.

Enfin, un agent de liaison au sein de la nouvelle Division des événements a pour mandat d'encourager la présence et les retombées des projets événementiels au cœur de la ville et dans le centre-ville.

¹⁰ Commerce Sherbrooke, 2016, p. 20

¹¹ Ville de Sherbrooke, s. d.a

De nombreux efforts en continu

Les initiatives menées au centre-ville au cours des dix dernières années sont nombreuses. En voici quelques-unes :

Programmes :

- + Programme de subvention pour la revitalisation du centre-ville, adopté en 2018 et reconduit en 2021
- + Programme d'aide à la rénovation de locaux et de façades commerciales, adopté en 2019

Planification :

- + Plan directeur d'aménagement durable du centre-ville de Sherbrooke en 2016
- + Programme particulier d'urbanisme (PPU) du secteur Wellington Sud, en 2017
- + Vision et stratégie de développement économique de Sherbrooke, en 2019
- + Plan d'action pour la relance du centre-ville, en 2022

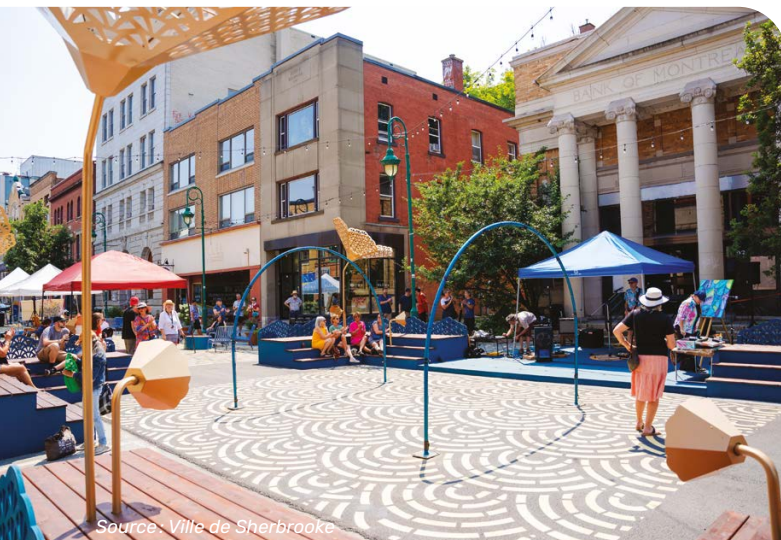
Projets :

- + Le Centro (plateforme de mise en valeur du centre-ville)
- + Projet Well Sud et Espace Centro, en collaboration avec le Groupe Custeau
- + QG de l'entrepreneuriat

Aménagement :

- + Piétonnisation estivale thématique d'un tronçon de la rue Wellington Nord : Wellington-sur-Mer en 2020 et 2021, Manufacture urbaine en 2024
- + Réaménagement de la rue Wellington Sud, complété en 2024

Rue Wellington Nord, Centre-ville



Revitalisation de la rue Wellington Sud

Si le Plan directeur d'aménagement durable du centre-ville de Sherbrooke ciblait six quartiers d'intervention, Wellington Sud a rapidement reçu une attention particulière. En plus du réaménagement de la rue, la Ville a investi 15 M \$ dans la construction de l'Espace Centro et l'aménagement de la place Kassiwi. Ce complexe de deux tours, avec une place publique centrale et un café au rez-de-chaussée, accueille aussi des logements et des espaces de bureaux. Il encourage ainsi la mixité des activités et des acteurs.

Entre autres objectifs, l'Espace Centro vise à accroître la présence de bureaux et d'acteurs commerciaux au centre-ville, donnant la place à des incubateurs en développement économique, en entrepreneuriat et en innovation. On y retrouve notamment le QG de l'entrepreneuriat, qui regroupe sous un même toit des partenaires offrant un éventail de services aux entrepreneur(e)s¹². Signe du succès de l'Espace Centro : Sherbrooke y a désormais son hub des arts numériques, avec comme locataires nul autre qu'Ubisoft, ainsi que l'École des arts numériques, de l'animation et de design de l'Université du Québec à Chicoutimi¹³.

Espace Centro



Source : Ville de Sherbrooke

Tenir compte des répercussions sociales

La revitalisation va souvent de pair avec une forme d'embourgeoisement. Consciente des risques en ce sens, la Ville a embauché, en 2024, une agente professionnelle en développement social et inclusif pour mener à bien sa démarche de développement socioéconomique inclusif du centre-ville¹⁴. Elle s'est également dotée, en 2023, d'un Plan d'action municipal en matière d'itinérance¹⁵.

¹² Entreprendre Sherbrooke, s. d.

¹³ Quirion, 2024

¹⁴ Ville de Sherbrooke, 2022

¹⁵ Ville de Sherbrooke, s. d.b

LES FACTEURS DE SUCCÈS

Expertise et travail de fond d'Entreprendre Sherbrooke

Pendant longtemps, Entreprendre Sherbrooke réunissait sous un même toit une grande partie des efforts concernant l'offre commerciale. L'organisation avait alors l'avantage de développer la réflexion stratégique, l'expertise commerciale et le travail terrain avec le milieu. Sa capacité à mobiliser les commerçants dans la dynamisation de leur cœur de collectivité, mais aussi à répondre à leurs questions et préoccupations de développement commercial, en ont fait un interlocuteur de choix en qui les commerçants ont de plus en plus confiance.

Recherche de cohérence

Autant en donnant un rôle de planification stratégique à Commerce Sherbrooke en 2010 qu'en reprenant ce rôle aujourd'hui, la Ville est à la recherche d'une cohérence dans la planification et le soutien du commerce dans les cœurs de collectivités, en particulier au centre-ville. Au-delà des intentions, plusieurs gestes sont porteurs, notamment la création d'une vision de développement économique mettant le centre-ville à l'avant-plan en 2019, la révision actuelle de la Vision stratégique de développement du commerce à Sherbrooke par la Ville ou le réflexe centre-ville qui s'implante dans l'organisation des grands événements.

Investissements conséquents pour le centre-ville

Depuis le début des années 2010, la volonté de la Ville de prioriser son centre-ville ne s'est jamais démentie d'une administration à l'autre, bien que les efforts puissent prendre du temps à porter fruit. La création de l'Espace Centro est assurément un élément phare de la stratégie de mise en valeur du centre-ville, pour lequel la Ville s'est fortement investie. Elle y a notamment regroupé Entreprendre Sherbrooke et ses équipes dédiées au commerce, au sein du QG de l'entrepreneuriat. Et les résultats commencent à être au rendez-vous, comme en fait foi l'installation d'Ubisoft dans le secteur. La Ville a également mis beaucoup d'argent et d'énergie à d'autres actions, comme la piétonnisation de la rue Wellington Nord, la reconstruction du stationnement étagé et la restructuration des circuits et des équipements de transport en commun.



Rue Wellington Sud, Centre-ville

Inspiration ou succès ? L'avenir le dira.

Entre 2010 et 2024 s'est construit à Sherbrooke un contexte favorable à la dynamisation des cœurs de collectivités, dont les actions des dernières années étaient particulièrement inspirantes : élaboration du plan climat, révision du plan d'urbanisme visant à renforcer des centralités liées par des axes structurants de transport en commun, recentrage sur une offre commerciale de proximité, révision de la vision de développement commercial et arrimage de la stratégie événementielle avec les ambitions de développement urbain et économique. En parallèle, Entreprendre Sherbrooke structurait une équipe apte à réaliser le travail de terrain nécessaire à toute initiative de dynamisation d'un cœur de collectivité. La Ville change de cap et mise aujourd'hui sur sa capacité à mieux intégrer le développement commercial aux autres exercices de planification (urbanisme, événements, etc.). L'avenir dira si cette stratégie renforcera les liens entre la planification et la réalité des rues commerciales dans les différents cœurs de la collectivité ou si, au contraire, elle y creusera un fossé.

LES POINTS DE VIGILANCE

Les nombreuses modifications structurelles

Au cours des dernières années, plusieurs modifications structurelles ont eu lieu dans l'écosystème responsable du développement commercial à Sherbrooke. Il est risqué que ce mouvement crée une instabilité qui mène à divers degrés de désengagement chez certains acteurs concernés. De plus, une forme d'incertitude pourrait s'implanter dans l'écosystème commercial, d'autant plus que plusieurs acteurs sont désormais responsables de différents pans du soutien auquel il aspire.

Distance entre la planification et la réalité terrain

Dans l'ancienne structure, les commerçants se demandaient parfois vers qui se tourner : Entreprendre Sherbrooke effectuait le travail terrain, mais au bout du compte, la Ville décide. Maintenant que la Ville reprend les rênes de la dynamisation du centre-ville, la situation s'y améliorera sans doute. Mais qu'en est-il des autres secteurs ?

Par ailleurs, l'équipe d'Entreprendre Sherbrooke, désormais attirée à l'animation des cœurs de collectivités, pourrait perdre la capacité de traduire dans la planification commerciale les besoins qu'elle voit sur le terrain. Il en va de même de sa capacité à faire percoler les intentions de planification dans l'écosystème commercial. La communication entre les équipes de la Ville et d'Entreprendre Sherbrooke sera un facteur déterminant de succès.

Les défis d'une ville polycentrique

Comme toutes les grandes villes fusionnées, Sherbrooke doit composer avec plusieurs centralités aux identités distinctes et au sentiment d'appartenance local important. S'il est normal de hiérarchiser ses centralités et d'accorder une grande importance à ce qui est désormais le centre-ville de toutes ces collectivités, il faudra faire attention à ne pas créer un trop grand déséquilibre et ainsi laisser les anciennes villes sur leur appétit.

Et la proximité ?

Dans toutes les actions mises en œuvre, peu s'attardent à augmenter le bassin de population de proximité pour les commerces des secteurs centraux. Au centre-ville, par exemple, les déstructurations du passé ont mené à la disparition d'une majorité des commerces de proximité. Le mix commercial n'y est pas optimal, si bien que le secteur est quasi désert à certains moments de la semaine, et même les restaurants doivent fermer, faute de clientèle. Le centre-ville aura besoin de plus de logements pour une animation élargie, et pas uniquement des logements haut de gamme comme ceux qu'on trouve dans l'Espace Centro.

Rue Wellington Nord, Centre-ville



Source: Rues principales

VILLE DE VICTORIANVILLE

Une continuité de l'action politique pour le centre-ville

Dans les dernières années, Victoriaville a grandement fait parler d'elle, ne serait-ce qu'avec la saga du déménagement annoncé de la succursale de la Société des alcools du Québec hors de son centre-ville. La réaction de la Ville, et en particulier de son maire, a montré l'importance qu'elle accorde à sa centralité et la détermination de ses acteurs politiques.

Ce que cette histoire a aussi révélé, mais plus en filigrane, c'est tout le travail de fond qu'effectuent les élus, les équipes municipales et leurs partenaires, depuis des années, pour consolider le centre-ville et assurer sa vitalité, notamment commerciale.

Berceau du développement durable, voilà qui définit depuis longtemps la ville de Victoriaville. Avec la formule vient la vision d'une ville positionnée comme leader du développement durable et moteur régional. La 25^e plus grande ville du Québec profite de son rôle régional et de son sens de l'innovation pour faire de son territoire, et particulièrement de son centre-ville, un milieu de vie complet, distinctif et inspirant.

Victoriaville concentre une grande proportion de l'activité économique de la région et subit peu de fuites commerciales². Mais elle n'échappe pas au développement axé sur l'automobile et aux défis du maintien de la vitalité de son centre-ville. Consciente de l'importance stratégique de ce dernier dans le développement économique et social de tout son territoire, la Ville de Victoriaville a décidé de poser une série de gestes de diverses natures pour consolider la vocation de sa centralité et assurer sa vitalité.

C'est dans cette optique que Victoriaville a soutenu le développement commercial du centre-ville. Et cette intervention s'est faite en tenant compte de toutes les synergies existantes entre les différentes composantes d'une ville plutôt qu'en travaillant essentiellement sur la fonction commerciale.



Faits saillants

Structure urbaine

- + Monocentrique | Victoriaville n'a qu'un centre-ville, même si le Vieil-Arthabaska demeure un cœur de quartier.

Rôle régional

- + Chef-lieu de la MRC d'Arthabaska et centre régional des Bois-Francs

Population totale (2023)

- + 48 855 habitants¹

Superficie

- + 86,2 km²

Interventions phares

- + La volonté politique et la continuité dans les actions menées

¹ ISQ, 2024

² Ville de Victoriaville, s. d.a

UNE VOLONTÉ POLITIQUE FORTE POUR LE CENTRE-VILLE

Depuis le tournant des années 2010, la Ville de Victoriaville peut compter sur le leadership politique pour valoriser et défendre son centre-ville. En effet, au fil des ans et des administrations, les conseils municipaux ont fait preuve de détermination pour soutenir la vitalité du centre-ville, dans la planification, les programmes et la réglementation comme dans les actions et le discours public.

Les trois maires qui se sont succédé ont porté le dossier en s'en faisant les figures de proue. Chacun a déposé son legs, tout en poursuivant le travail de ses prédécesseurs. Sous la houlette d'Alain Rayes, de 2009 à 2015, la Ville s'est dotée d'un programme particulier d'urbanisme (PPU) pour le centre-ville et a entamé un grand projet de revitalisation du centre-ville. Puis, portée par André Bellavance, de 2016 à 2021, la Ville a non seulement poursuivi le projet de revitalisation, elle a modernisé la planification et ajouté des programmes de soutien particulièrement utiles au centre-ville, notamment avec la révision du Plan d'urbanisme et la création d'un Plan de mobilité durable. Enfin, depuis 2021, la Ville a perpétué les actions entreprises et ajouté d'autres pierres à l'édifice, notamment la planification stratégique 2022-2027. Par ailleurs, le maire porte plus que jamais la cause du centre-ville sur la place publique. En effet, Antoine Tardif fait bon usage de la tribune que lui offre son poste pour protéger sa centralité, comme le démontre sa réaction au déménagement annoncé à l'automne 2023 de la succursale de Société des alcools du Québec (SAQ) du centre-ville.

Le cas SAQ: le maire a assumé son leadership

En septembre 2023, la SAQ annonçait vouloir déménager sa succursale du centre-ville dans un secteur périphérique. Le maire a alors été prompt à réagir pour dénoncer la décision de la société d'État, qui va à l'encontre des orientations du gouvernement, son unique actionnaire³.

Mais l'élu et ses partenaires ne se sont pas arrêtés là. Ils ont d'abord passé un message fort en proposant un projet de règlement pour « interdire les commerces dont l'usage est uniquement relié à la vente de produits alcoolisés sauf dans les zones composant le centre-ville et le pôle commercial d'envergure régionale situé le long du boulevard Arthabaska »⁴. Ils ont ensuite rencontré la SAQ pour leur présenter tous les efforts mis dans la revitalisation du centre-ville. Ils ont également entamé un dialogue avec un promoteur pour la construction d'un hôtel au centre-ville.

À la lumière de toutes ces informations, la SAQ a décidé de revenir sur sa décision, du moins à court terme, et sans reconnaître son rôle dans la dynamisation des cœurs de collectivités⁵.

« Et tous les projets dont on a fait mention à la SAQ, ce n'est pas du vent. Ce sont des projets très concrets et en voie d'être réalisés. »

Antoine Tardif, maire de Victoriaville⁶

Réaménagement de la rue Notre-Dame Est



Source: Ville de Victoriaville - Flickr

³ Tardif, 2023

⁴ Larin, 2023a

⁵ Larin, 2023b; Mercure, 2023

⁶ Brault, 2023

UNE VISION FORTE POUR LE CENTRE-VILLE

Le développement durable et le centre-ville

Le développement durable est au cœur de la vision de Victoriaville. Dans les dernières années, la Ville a modernisé cette image pour passer de berceau à leader du développement durable et moteur régional. Les orientations qui en découlent, dans plusieurs documents de planification, notamment dans le Plan stratégique 2022-2027, placent le centre-ville au cœur d'une économie verte, attractive et innovante⁷. On y retrouve également l'ambition d'en faire un milieu de vie à échelle humaine, attrayant, peuplé et dynamique, et qui réponde aux besoins de la population.

Une ligne directrice qui porte fruit

Des orientations aux chantiers, en passant par les programmes d'aide, la Ville de Victoriaville garde le cap sur l'importance stratégique de son centre-ville pour le développement économique, social, culturel et communautaire de sa collectivité, mais aussi pour la protection de l'environnement et la qualité de vie de ses résidents.

D'un point de vue économique et commercial, les résultats sont au rendez-vous, sachant que la vacance commerciale est passée de 16 % à 5 % à la suite du plan de relance du centre-ville⁸, et que des promoteurs ont montré de l'intérêt à investir dans la construction d'un hôtel au centre-ville. Ces éléments sont parmi ceux ayant convaincu la SAQ d'y rester.

Place Sainte-Victoire



Source: Ville de Victoriaville – Flickr

Ligne du temps



2009

+ Élection d'Alain Rayes



2011

+ Planification stratégique 2011-2015



2015

+ Programme particulier d'urbanisme (PPU) du centre-ville

+ Inauguration du centre de diffusion artistique Le Carré 150



2016

+ Début du réaménagement du centre-ville

+ Élection d'André Bellavance

+ Création de Commerce Victo

+ Instauration d'un programme de rénovation de façades commerciales



2019

+ Refonte du Plan d'urbanisme

+ Création du Plan de mobilité durable

+ Adoption du règlement relatif aux plans d'implantation et d'intégration architecturale



2021

+ Adoption du Programme d'aide au développement commercial et à la rénovation intérieure des bâtiments

+ Élection d'Antoine Tardif



2022

+ Plan stratégique 2022-2027

+ Plan de relance du centre-ville



2023

+ Adoption du PPU Notre-Dame Ouest

+ Réactions de la Ville à l'annonce du déménagement de la SAQ du centre-ville



⁷ Ville de Victoriaville, s. d.b

⁸ Brault, 2023

PLANIFICATION, RÉGLEMENTATION ET PROGRAMMES

Les outils de planification mettant l'accent sur le centre-ville se sont enchaînés, les uns répondant aux intentions exprimées dans les autres. La planification stratégique 2011-2015 était un prélude au Plan particulier d'urbanisme Centre-ville de Victoriaville. La refonte du Plan d'urbanisme, en 2019, anticipait le PPU adopté en 2023. Et là ne s'arrêtent pas les ambitions pour le centre-ville. Dans le Plan stratégique 2022-2027, la Ville vise à « faire du centre-ville un milieu de vie et un secteur commercial vivant », et ce, par différentes pistes d'action touchant le centre-ville :

- + densifier en misant sur les espaces sous-exploités ;
- + créer une offre événementielle unique ;
- + assurer la cohérence d'un tissu commercial à la fois distinctif et de proximité ;
- + favoriser l'animation et le développement du centre-ville par des mécanismes de collaboration et de gouvernance⁹.

Les programmes particuliers d'urbanisme

En 2015, la Ville adopte un PPU pour le centre-ville afin de réaffirmer son positionnement stratégique dans la vie économique, culturelle et communautaire de la collectivité, mais aussi de lui créer une identité et de le faire rayonner dans la région des Bois-Francs¹⁰. Par ailleurs, ce document place les balises pour l'élaboration d'outils urbanistiques, légaux et financiers qui contribueront à l'essor de la centralité. Entre autres objectifs identifiés, le PPU propose :

- + de mettre en place une série d'outils pour faire du centre-ville un pôle commercial dynamique et distinctif ;
- + de miser sur la densité et la mixité des activités ;
- + de répondre aux besoins de livraison des commerçants.

En 2023, c'est au tour du quartier Notre-Dame Ouest, voisin du centre-ville, de voir entériné son PPU. On y mise sur sa connexion au centre-ville, notamment en privilégiant un aménagement du domaine public qui marque l'entrée vers le centre-ville¹¹. Par ailleurs, dans ce quartier où le tiers de la population consacre plus de 30 % de ses revenus à se loger, les objectifs de revitalisation commerciale, axés sur une offre de proximité et abordable, n'entrent pas en concurrence avec celle du centre-ville. Le PPU a plutôt un accent communautaire et on n'y affiche aucune volonté de faire déménager des commerces du centre-ville vers Notre-Dame Ouest¹².

Vente trottoir sur Notre-Dame Est



Source: Ville de Victoriaville – Flickr

⁹ Ville de Victoriaville, s. d.b

¹⁰ Ville de Victoriaville, 2015

¹¹ Ville de Victoriaville, 2023

¹² Demers et collab., 2024

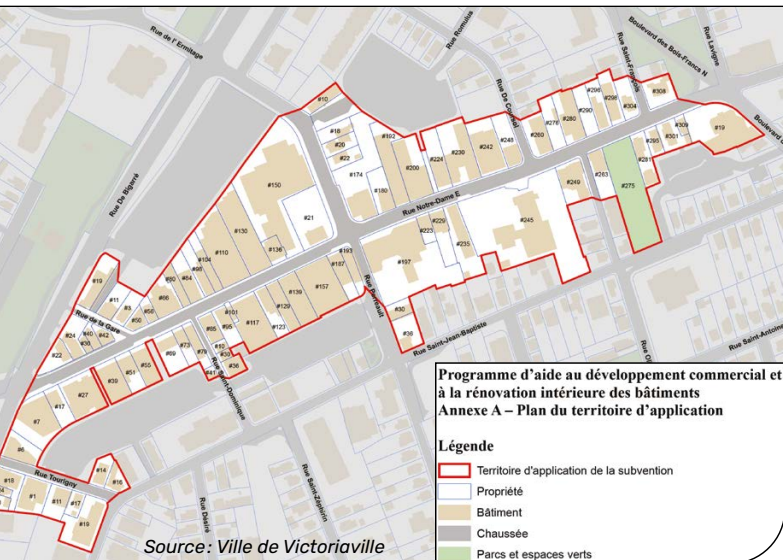
L'aide financière aux commerçants

Afin d'augmenter l'occupation des locaux commerciaux et, ultimement, de stimuler la vitalité économique et la revitalisation du centre-ville, la Ville décide en 2021 de mettre à jour son programme d'aide à la rénovation des façades du centre-ville et de mettre en place un Programme d'aide au développement commercial et à la rénovation intérieure des bâtiments. Ce dernier comporte quatre volets d'intervention :

- + Soutien au loyer commercial, pour les commerces établis au centre-ville après l'entrée en vigueur du programme ;
- + Transformation de la vocation des étages supérieurs à des fins résidentielles ;
- + Rénovation intérieure des locaux commerciaux et de bureaux ;
- + Soutien au déménagement d'un établissement d'entreprise vers le territoire concerné¹³.

Dans le cadre du Programme d'aide à la rénovation des façades, la Ville a injecté quelque 500 000 \$ dans 47 projets. Puis elle a financé 31 projets en 2021 et 2022, dans le cadre du Programme d'aide au développement commercial et à la rénovation intérieure des bâtiments, à raison d'un peu plus de 450 000 \$¹⁴. Victime de son succès, ce dernier est temporairement suspendu.

Territoire d'application du programme



Le plan de relance du centre-ville

Victoriaville profite en 2022 de l'enveloppe québécoise pour la relance post-pandémique des centres-villes et met à profit les 800 000 \$ qui lui sont attribués pour poursuivre le travail déjà entamé. Elle fait ainsi de son plan de relance du centre-ville un outil d'animation de ce dernier et de consolidation de son rôle comme pôle commercial et culturel¹⁵. Les actions proposées se déclinent en quatre axes :

- + aide aux entreprises (outils et formations, soutien financier au programme Mon commerce en ligne, programme de chèques-cadeaux, etc.) ;
- + aménagements (circuit interactif patrimonial et culturel) ;
- + événements (marché de Noël, diffusion de spectacles et animations quatre saisons) ;
- + infrastructures et mobilier permanent (entre autres des casiers pour la cueillette des achats en ligne)¹⁶.

Image de marque sur un placotoir de la rue Notre-Dame Est



Parc Linéaire des Bois-Francis



¹³ Ville de Victoriaville, 2021

¹⁴ Mallette, 2023

¹⁵ Ville de Victoriaville, 2022

¹⁶ Ville de Victoriaville, s. d.c

AMÉLIORATIONS PHYSIQUES AU CENTRE-VILLE

Dans le cadre de l'élaboration du PPU Centre-ville, des consultations ont eu lieu pour recueillir les idées de la population sur la revitalisation du centre-ville. Des quelque 400 idées reçues, la thématique la plus populaire concernait le réaménagement de la rue et de l'espace public. La Ville a donc pu miser sur une série d'interventions pour apporter des améliorations physiques au secteur.

Des aménagements pour un centre-ville à échelle humaine

D'importants travaux sont réalisés au centre-ville en 2016 et en 2017, et comprennent de nombreuses améliorations pour le confort et l'expérience des personnes qui y marchent.

- + À certains endroits, les trottoirs sont élargis ou des avancées de trottoirs sont aménagées.
- + L'ajout de mobilier urbain actuel et confortable, comme des bancs ou des placotoirs, vient améliorer l'expérience piétonne.
- + La rue de la Gare est désormais piétonne, comme suggéré déjà dans la Planification stratégique 2011-2015 et comme de nombreuses personnes s'y sont montrées favorables lors des consultations.
- + La rue Notre-Dame Est est désormais au même niveau que le trottoir, garantissant une accessibilité plus universelle.
- + L'installation de bornes d'informations numériques et d'une signalisation adaptée facilite les déplacements.

Rue la Gare piétonne



Source: Rues principales

Traverse piétonne et avancée de trottoir sur Notre-Dame Est



Source: Ville de Victoriaville – Flickr

Larges trottoirs sur Notre-Dame Est



Source: Vivre en Ville

Nouveau mobilier urbain sur les rues Notre-Dame Est et de la Gare



Source: Rues principales

La densification : une clé de la vitalité commerciale

L'augmentation de la densité est un objectif que la Ville martèle dans plusieurs documents de planification et de réglementation qu'elle produit, souvent pour des raisons environnementales, comme optimiser l'utilisation des sols ou favoriser la mobilité durable et inclusive, mais aussi pour consolider les secteurs commerciaux et soutenir le dynamisme du centre-ville. Il s'agit en effet d'une occasion de créer de l'achalandage, de diverses façons.

Le Carré 150 : l'achalandage culturel

Depuis longtemps, les gens de Victoriaville espéraient un espace de diffusion culturelle. À la fermeture du Cinéma Laurier, en 2012, la Ville acquiert le bâtiment dans cette optique. Construit au coût de 23 M\$, dont 16 M\$ proviennent des gouvernements québécois et canadien, le Carré 150 contribue à la dynamisation du centre-ville¹⁷. Son nom reflète d'ailleurs en partie cette intention. En effet, le Carré 150, c'est « l'idée d'une destination culturelle au centre de la ville, car il vient dessiner avec la place publique, la bibliothèque, le théâtre Parminou et le Carré 150 lui-même, un nouvel espace de vie culturelle pour Victoriaville et sa région »¹⁸. Avec une salle de 850 places, il génère un important achalandage, en plus d'avoir amélioré le cadre bâti de la rue Notre-Dame Est, avec de l'aménagement paysager et une nouvelle architecture beaucoup plus ouverte sur la rue que le cinéma ne l'était.

La venue d'un hôtel

Alors que les équipements culturels et les événements d'envergure attirent des clientèles, un constat s'impose : trop peu de personnes restent sur place pour profiter de l'animation du secteur. Ainsi la Ville commande une étude pour évaluer le potentiel d'implantation d'un nouvel équipement d'hébergement et pour établir divers scénarios. L'étude conclut que les fuites commerciales sont bien réelles et qu'un hôtel serait approprié, et qui plus est indique que le centre-ville représente l'emplacement idéal¹⁹. Preuve de son intérêt, non seulement plusieurs investisseurs se montrent alors intéressés, mais ces démarches de la Ville font partie des arguments ayant retenu la SAQ au centre-ville.



Source : Vivre en Ville

Le Carré 150

« Pour nous, cela répond en tous points à notre vision pour le centre-ville, soit de densifier, de maximiser l'utilisation des espaces et de créer une certaine synergie avec nos restaurants, nos bars, nos commerces »

Antoine Tardif, maire de Victoriaville²⁰

Revoir la place des stationnements

Sans nécessairement retirer beaucoup de cases, la Ville souhaite revoir l'espace qu'occupent les stationnements au centre-ville. Ainsi, l'hôtel-boutique à venir sera construit dans le stationnement De Bigarré, près du Carré 150.

Par ailleurs, la Ville compte montrer l'exemple en transformant un stationnement qu'elle utilise près de l'hôtel de ville. Elle y prévoit un projet résidentiel pour ajouter de nouveaux logements, dans le centre-ville²¹.

¹⁷ ICI Radio-Canada, 2011

¹⁸ Ville de Victoriaville, 2014

¹⁹ Thibodeau, 2023

²⁰ Ibid.

²¹ Thibodeau, 2024

LES FACTEURS DE SUCCÈS

La proactivité et la continuité politique

La proactivité politique, qui perdure au fil des administrations, joue de toute évidence un rôle de premier plan dans la réussite de la dynamisation du centre-ville. Ce leadership actif pour la défense et le soutien du centre-ville s'observe à plusieurs moments et à différents égards, notamment :

- + la Ville est allée au-devant de la fermeture du Cinéma Laurier pour saisir l'occasion de l'acquiescer et de réaliser le projet de centre de diffusion culturelle ;
- + la Ville a commandé une étude sur l'implantation d'un hôtel au centre-ville pour mettre en place les conditions favorables à l'attraction d'investisseurs et pour établir les balises d'un tel projet pour le bien du centre-ville ;
- + les élu(e)s ont montré de diverses façons leur détermination à garder leur succursale au centre-ville et l'ont amenée à revenir sur sa décision.

Rue de la Gare



Source: Vivre en Ville

La diversité des initiatives dans un même but

Victoriaville a bien compris que la dynamisation d'une centralité ne tient pas à une ou deux actions ponctuelles, mais qu'il s'agit d'un processus continu qui exige de travailler sur plusieurs fronts. La diversité des approches et des initiatives entreprises, dans une logique cohérente, a permis d'échafauder une dynamisation à grand potentiel de pérennité, pourvu que la collectivité ne s'assoie pas sur ses lauriers.

L'appel à l'intelligence collective

La Ville prend très à cœur son rôle de leader en développement durable et ne le restreint pas aux visées environnementales. Elle mise sur la mobilisation et la concertation pour favoriser le mieux-vivre ensemble et s'est dotée d'une planification stratégique sur les politiques sociales, dans laquelle elle cherche à augmenter « les pratiques participatives contribuant au développement de l'intelligence collective »²². Ainsi des activités de consultation ont eu lieu à plusieurs étapes de planification importantes de la dynamisation du centre-ville. Cela contribue à l'adhésion de la population au projet, souvent si difficile sur certains aspects, comme la révision de la place des stationnements.

LES POINTS DE VIGILANCE

La SAQ : une épée de Damoclès

Le sort de la succursale centre-ville de la SAQ n'est pas définitivement scellé. La société d'État doit attendre l'implantation d'un hôtel et d'habitations au centre-ville avant de s'y ancrer et, ce faisant, réitère sa vision selon laquelle les municipalités sont responsables de dynamiser leur centre-ville, et non à la SAQ. Elle a reconduit son bail jusqu'en 2027, mais réévaluera son intérêt à rester au centre-ville toujours suivant les mêmes critères²³. Si ses indicateurs sont de nouveau au rouge, la prochaine administration se battra-t-elle avec autant d'ardeur ?

Des dossiers moins rassembleurs

Victoriaville a jusqu'à maintenant misé sur plusieurs dossiers rassembleurs pour favoriser le dynamisme de son centre-ville : un projet attendu de diffusion culturelle, l'amélioration du cadre bâti, le maintien de la SAQ au centre-ville, etc. Elle s'attaque depuis peu à des dossiers plus difficiles, comme celui de revoir la place du stationnement dans l'espace public. Conserver l'adhésion de la population sera un défi à relever au quotidien.

²² Ville de Victoriaville, 2020

²³ Larin, 2023b ; Mercure, 2023

Direction

Christian Petit, directeur des projets spéciaux –
Rues principales

Recherche et rédaction

Hugo Guerche, Coordonnateur de projets –
Rues principales

Léna Boudin, Coordonnatrice de projets –
Rues principales

Soutien

Joé Dufour, Coordonnateur principal
aux projets spéciaux – Rues principales

Graphisme

CORSAIRE Design Communication Web

Remerciements

L'équipe de Rues Principales remercie sincèrement l'ensemble des personnes ayant apporté leur contribution et leur soutien dans la réalisation de ce projet, et plus particulièrement celles qui ont généreusement donné de leur temps pour partager leur expérience :

- + Virgile Lautier
- + François Bourque
- + Bianca De La Fontaine
- + Philip Bastarache
- + Serge Langlois
- + François Desmarais
- + Pier-Olivier Morissette
- + Jean Demers
- + Mélanie Pinard
- + Vincent Poirier
- + Daniel Duchesne
- + Frédéric Boisvert
- + Richard Croteau
- + Julie Favreau
- + Renaud Sore-Larregain

À propos de Rues Principales

Organisation d'intérêt public, Rues principales œuvre en milieu urbain et rural au dynamisme des cœurs des collectivités. Notre objectif est de renforcer et de créer des centralités qui sont autant des pôles civiques et d'affaires uniques que des milieux de vie rassembleurs, prospères et attractifs.

Rues principales se distingue par son approche globale combinant des compétences en organisation et mobilisation du milieu, en aménagement, en développement économique et en marketing du territoire.

Par ses activités d'accompagnement, de formation, de recherche et son réseau d'acteurs locaux, Rues principales est un point de rencontre entre les savoirs des milieux et les meilleures pratiques dans ces domaines. Nous travaillons de pair avec les collectivités pour les appuyer dans leurs projets de dynamisation de leur centre-ville, de leur cœur de quartier ou de leur noyau villageois.



QUÉBEC

870, avenue De Salaberry, bur. 201
Québec (Québec) G1R 2T9

MONTRÉAL

460, rue Sainte-Catherine Ouest, bur. 611
Montréal (Québec) H3B 1A6

 @ruesprincipales.org

 ca.linkedin.com/company/rues-principales

 @rues.principales