



Observatoire
du développement
de l'Outaouais

Décembre 2023

Étude sur l'attractivité et la diversification économique du centre-ville de Gatineau



Rapport commandé par
la Ville de Gatineau





**Observatoire du développement de l'Outaouais
Université du Québec en Outaouais**

283, boul. Alexandre-Taché
Bureau C-0330
Gatineau (Québec)
J8X 3X7
<https://odooutaouais.ca/>

Recherche et rédaction

Véronique Martin, agente de recherche
Amélie Hémon, stagiaire de recherche
Jérémy Plamondon, stagiaire de recherche

Révision

Alexandre Bégin
Guy Chiasson
Daphné Deschatelets-Hamel
Jacob Gagné-Montcalm
Lynda Gagnon

Graphisme et photographie

Maude Poulin

Coordination

Richard Sévigny, coordonnateur de l'ODO

Pour citer ce document :

Observatoire du développement de l'Outaouais (2023).
Étude sur l'attractivité et la diversification du centre-ville
de Gatineau. Rapport commandé par la Ville de Gatineau.

Merci à notre partenaire financier :



Sommaire



Contexte de l'étude et description du mandat

La pandémie a engendré d'importants bouleversements sur l'emploi et la main-d'œuvre dans l'ensemble du territoire de l'Outaouais avec des répercussions particulièrement importantes sur le centre-ville de Gatineau, mettant en évidence les vulnérabilités déjà existantes.

La structure économique de ce centre-ville repose essentiellement sur la fonction publique. Or le télétravail a entraîné une vacance conséquente des bureaux, et il est fort probable que le gouvernement fédéral libère, à moyen terme, des immeubles qu'il loue dans le centre-ville.

C'est dans ce contexte que la Ville de Gatineau a mandaté l'Observatoire du développement de l'Outaouais pour réaliser une étude visant à trouver des solutions pour contribuer à la diversification économique du centre-ville et comportant comme activités de recherche un portrait de la situation économique du centre-ville, des entrevues semi-dirigées auprès d'entreprises établies au centre-ville ainsi qu'à l'extérieur et, enfin, une recension d'initiatives porteuses menées auprès de quatre villes comparables : Victoria (C.-B), Calgary (AB), Edmonton (AB) et Canberra (AU).

Un portrait du centre-ville qui confirme une forte diminution de l'achalandage et une surreprésentation de l'administration publique dans la structure économique

En cinq ans, le centre-ville de Gatineau a connu une diminution significative du nombre de travailleurs, qui est passé de 36 070 à 14 460 entre 2016 et 2021. Selon une étude menée par le Laboratoire de données sur les entreprises de la Chambre de commerce du Canada, cette diminution du nombre de travailleurs, attribuable à la généralisation du télétravail, s'est accompagnée d'une baisse marquée de la fréquentation du centre-ville. Entre janvier 2020 et septembre 2022, on observe une baisse de 75 % de la mobilité professionnelle¹.

D'autre part, l'exercice de classification des entreprises situées au centre-ville illustre qu'il y a des écosystèmes d'affaires distincts entre le périmètre du Programme particulier d'urbanisme (PPU) du centre-ville et le

périmètre restreint du cœur du centre-ville. En effet, alors que le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale prédomine dans le périmètre du PPU, ce sont plutôt, à niveau égal, les secteurs des services professionnels, scientifiques et techniques et des administrations publiques qui priment pour le cœur du centre-ville. Cette portion du centre-ville se distingue également par une forte concentration d'immeubles à bureaux, qui sont principalement occupés par le gouvernement fédéral.

Depuis la pandémie, l'absence de prévisibilité quant au niveau d'achalandage du centre-ville, combinée à une structure économique concentrée autour des administrations publiques, accentue les effets associés à la faiblesse de la diversification économique au centre-ville.

Les résultats d'entrevues semi-dirigées révèlent les difficultés, mais également l'importance accordée au potentiel du centre-ville

Entre les mois de juin et d'octobre 2023, 28 entrevues semi-dirigées ont été menées. Malgré un consensus au sujet du cadre de vie généralement peu attractif du centre-ville, les résultats de ces entrevues révèlent plusieurs forces et aspects stratégiques, dont la proximité avec Ottawa, la concentration d'entreprises dans les secteurs de la santé, de l'assistance sociale, de l'administration publique et des services professionnels, ainsi que le potentiel du centre-ville dans le déploiement des projets en cours et à venir.

Parmi les éléments distinctifs communiqués, les intervenants rencontrés considèrent que des initiatives telles que l'identification et l'émergence de créneaux d'activités, le soutien aux entreprises, incluant celles du commerce de détail, la mise sur pied d'espaces de travail partagés et la mutualisation des espaces de travail auprès d'organisations partageant des intérêts communs, l'occupation transitoire de locaux vacants, l'amélioration des infrastructures culturelles, les mesures visant l'augmentation du nombre de résidents et le développement de partenariats avec les institutions d'enseignement pourraient contribuer à renforcer la vitalité socioéconomique du centre-ville.

1. Chambre de commerce du Canada (2023, juillet). Suivi de la mobilité sur le lieu de travail. <https://bdl-lde.ca/fr/suivi-de-la-mobilite-sur-le-lieu-de-travail/>

Villes comparables : des tendances et des initiatives s'appuyant sur des approches de développement concertées, transversales et inclusives.

Selon les tendances observées dans les villes comparables, la dynamisation des centres-villes requiert une approche transversale et alignée sur une vision holistique. Au cœur de cette démarche, le commerce de détail se présente comme un élément significatif, qui est déterminant non seulement pour l'activité économique, mais aussi pour l'identité du centre-ville. De plus, d'autres secteurs d'activités centraux, tels que l'éducation, la recherche, les arts, la culture, les sports, les loisirs, le tourisme d'affaires et les hautes technologies, reviennent constamment et semblent constituer les piliers du dynamisme des centres-villes à l'étude.

Au-delà de l'activité économique, l'amélioration de la qualité de vie demeure une aspiration constante. En effet, la promotion d'une image de marque positive des centres-villes s'avère essentielle pour attirer des investissements et des talents. Les établissements académiques, culturels et artistiques occupent une place stratégique dans cette transformation, en contribuant à l'attractivité et à la vitalité des centres-villes.

Enfin, il semble impératif d'assurer un suivi périodique des indicateurs de la vitalité des centres-villes, accompagné de visites de terrain régulières, pour ajuster les actions en fonction des besoins réels.

Des pistes d'action pour la diversification économique du centre-ville de Gatineau

Les pistes d'action énoncées dans cette étude et visant à soutenir la diversification économique du centre-ville s'appuient sur l'analyse et les liens effectués entre les faits saillants du portrait du centre-ville, les résultats des entrevues semi-dirigées, les initiatives pertinentes observées auprès des villes comparables à l'étude et enfin, les tendances découlant de la revue sommaire de la littérature.

Les pistes d'action se déclinent en 6 volets :

1. Concevoir une stratégie globale et un modèle de gouvernance structuré et concerté autour d'une vision claire

2. Identifier des créneaux porteurs
3. Stimuler l'économie locale
4. Stimuler la présence étudiante
5. Soutenir l'entrepreneuriat des nouveaux arrivants et des Premières Nations
6. Faciliter l'adaptation et la conversion des immeubles à bureaux

Quelques conditions de succès

En plus des initiatives à entreprendre pour diversifier l'économie du centre-ville, d'autres mesures devront être prises afin de créer un milieu de vie complet et attrayant qui répond en priorité aux besoins de la population actuelle et future, soit :

- Poursuivre les actions municipales visant à rendre le cadre de vie attrayant et vivant ;
- Définir une identité propre et assurer un rayonnement du centre-ville ;
- Mesurer et évaluer l'état du centre-ville.

Recommandation finale et suite de l'étude

Dans le but d'optimiser la mise en œuvre des pistes de solutions émanant de cette étude et d'assurer l'efficacité et la cohérence de l'action municipale, l'Observatoire du développement de l'Outaouais (ODO) recommande à la Ville de Gatineau d'envisager la suite de ce rapport en trois temps :

1. Dans un premier temps, **identifier les actions déjà en cours de réalisation** au sein de l'appareil municipal et voir à une consolidation/bonification de ces dernières.
2. Dans un deuxième temps, **repérer les actions qui pourraient être rapidement mises de l'avant**, notamment celles qui nécessitent peu de ressources et qui bénéficient d'un cadre de mise en œuvre opportun.
3. Dans un troisième temps, **sélectionner les actions qui sont les plus porteuses**, mais qui ne sont pas inscrites dans les stratégies municipales et qui nécessitent une analyse plus détaillée de leur faisabilité.

Table des matières

Introduction	10
<hr/>	
Chapitre 1	
Mise en contexte et méthodologie de l'étude	12
Objectifs de l'étude	14
Comité de pilotage	15
<hr/>	
Chapitre 2	
État de la situation du centre-ville de Gatineau	16
Marché de l'emploi et secteurs d'activités économiques	20
Cartographie des entreprises (nombre d'entreprises, répartition, faits saillants)	23
Marché de l'immobilier commercial	26
Le contexte frontalier	29
<hr/>	
Chapitre 3	
Entrevues semi-dirigées	32
Méthodologie	33
Perception des forces et des faiblesses du centre-ville	35
Critères et freins à l'implantation	35
Analyse FFOM du territoire à l'étude (cœur du centre-ville de Gatineau)	46
<hr/>	
Chapitre 4	
Comparatif avec quatre villes similaires : Calgary, Edmonton, Victoria et Canberra	50
Profil démographique des 4 villes + Gatineau	51
Impacts de la pandémie sur les centres-villes	54
Convergences et divergences avec le centre-ville de Gatineau	55
Synthèse des tendances et des initiatives porteuses pour le centre-ville de Gatineau	56
<hr/>	
Chapitre 5	
Pistes d'action pour soutenir la diversification économique du centre-ville	60
<hr/>	
Conclusion et recommandations	82

Liste des figures

Figure 1 — Cercle de dévitalisation des centres-villes	13
Figure 2 — Périmètre du territoire visé par l'étude — le cœur du centre-ville (PPU)	14
Figure 3 — Périmètres du PPU et du cœur du centre-ville	18
Figure 4 — RMR Ottawa-Gatineau	19
Figure 5 — Mobilité vers les lieux de travail	22
Figure 6 — Géolocalisation des entreprises à l'intérieur du périmètre du centre-ville (PPU)	23
Figure 7 — Poids du centre-ville dans l'inventaire total de bureaux de la RMR, T3 2023	27
Figure 8 — Qualification des immeubles à bureaux du centre-ville, T3 2023	28
Figure 9 — Taux de disponibilité de l'espace à bureaux des centres-villes étudiés, 2013-2023	28
Figure 10 — Périmètre proposé pour concentrer les interventions au cœur du centre-ville	64

Liste des tableaux

Tableau 1 — Évolution du nombre et du poids des travailleurs du centre-ville de Gatineau (RMR), 2006–2021	20
Tableau 2 — Secteur d'activité des travailleurs dans le centre-ville et dans la RMR de Gatineau, 2016–2021	21
Tableau 3 — Lieu de résidence des travailleurs du centre-ville de Gatineau, 2021	21
Tableau 4 — SCIAN — Entreprises du centre-ville (PPU)	24
Tableau 5 — SCIAN — Entreprises du centre-ville (limites cœur du centre-ville – CCV)	25
Tableau 6 — Nombre d'immeubles à bureaux à Gatineau, 2013–2023	26
Tableau 7 — Qualification de l'espace à bureaux selon la classe d'immeuble, T3 2023	27
Tableau 8 — Loyers bruts moyens dans les immeubles à bureaux (en \$/pi²)	29
Tableau 9 — Analyse des forces et faiblesses du contexte frontalier Gatineau-Ottawa	30
Tableau 10 — Analyse FFOM du territoire à l'étude	47
Tableau 11 — Profil démographique de Gatineau en comparaison avec 3 villes	52
Tableau 12 — Synthèses des initiatives de villes comparables	58
Tableau 13 — Créneaux porteurs pour la diversification économique du centre-ville	66
Tableau 14 — Quelques initiatives pertinentes	70
Tableau 15 — Quelques initiatives pertinentes	72
Tableau 16 — Quelques initiatives pertinentes	77
Tableau 17 — Quelques initiatives pertinentes	79
Tableau 18 — Quelques initiatives pertinentes	80

Introduction

Cette étude, commandée par la Ville de Gatineau et menée par l'Observatoire du développement de l'Outaouais (ODO) entre les mois de juin et novembre 2023, vise essentiellement à identifier des pistes de transformation de l'écosystème économique du centre-ville de Gatineau. En effet, ce secteur ayant durement été touché par les impacts de la pandémie de COVID-19, notamment en ce qui concerne la chute significative de son achalandage quotidien, la Ville souhaite réfléchir à des pistes d'actions concrètes pour en diversifier le tissu économique.

Le rapport est divisé en **cinq chapitres** :

1

Le **premier chapitre** explicite le contexte et les objectifs de l'étude de même que le territoire d'intervention. Il détaille la méthodologie et les activités de recherche réalisées en plus de présenter la composition du comité de pilotage.

2

Le **second chapitre** brosse un portrait économique du centre-ville. Ce portrait présente des données sur le marché de l'emploi, sur les principaux secteurs économiques et sur le marché de l'immobilier. Cette section est complétée par une démarche de géolocalisation des entreprises selon les principaux secteurs d'activités économiques que l'on retrouve au centre-ville, et plus particulièrement au cœur de celui-ci.

3

Le **troisième chapitre** fait état des résultats d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès d'entreprises établies au centre-ville et à l'extérieur de celui-ci. L'objectif de ces entrevues était, d'une part, d'obtenir des profils types et le parcours des entrepreneurs qui se sont établis au centre-ville et, d'autre part, de rencontrer des entrepreneurs externes afin de faire la lumière sur ce qui pourrait attirer des entrepreneurs à venir s'installer au centre-ville.

4

Le **quatrième chapitre** offre une recension d'initiatives menées par des villes comparables. Cet exercice vise à identifier les caractéristiques et les enjeux communs qui existent entre celles-ci et Gatineau puis, dans un second temps, à réaliser un inventaire des actions de dynamisation, plus particulièrement celles liées à la diversification économique des centres-villes.

5

Le **cinquième et dernier chapitre** regroupe un ensemble de pistes de solutions découlant de l'étude. Ce chapitre pourra alimenter l'élaboration de stratégies municipales destinées à dynamiser l'économie et le centre-ville, ainsi que les actions menées par les différentes parties prenantes.

Chapitre 1

Mise en contexte et métho- dologie de l'étude

Mise en contexte et méthodologie de l'étude

La pandémie de COVID-19 a eu des impacts majeurs sur l'emploi et la main-d'œuvre dans tous les domaines sur l'ensemble du territoire de l'Outaouais, mais le centre-ville de Gatineau a particulièrement été affecté. À titre d'exemple, une étude du Laboratoire de données sur les entreprises de la Chambre de commerce du Canada nous apprend que Gatineau est la ville ayant connu la plus forte baisse de trafic piétonnier dans son centre-ville parmi les 55 centres-villes étudiés dans l'ensemble du Canada².

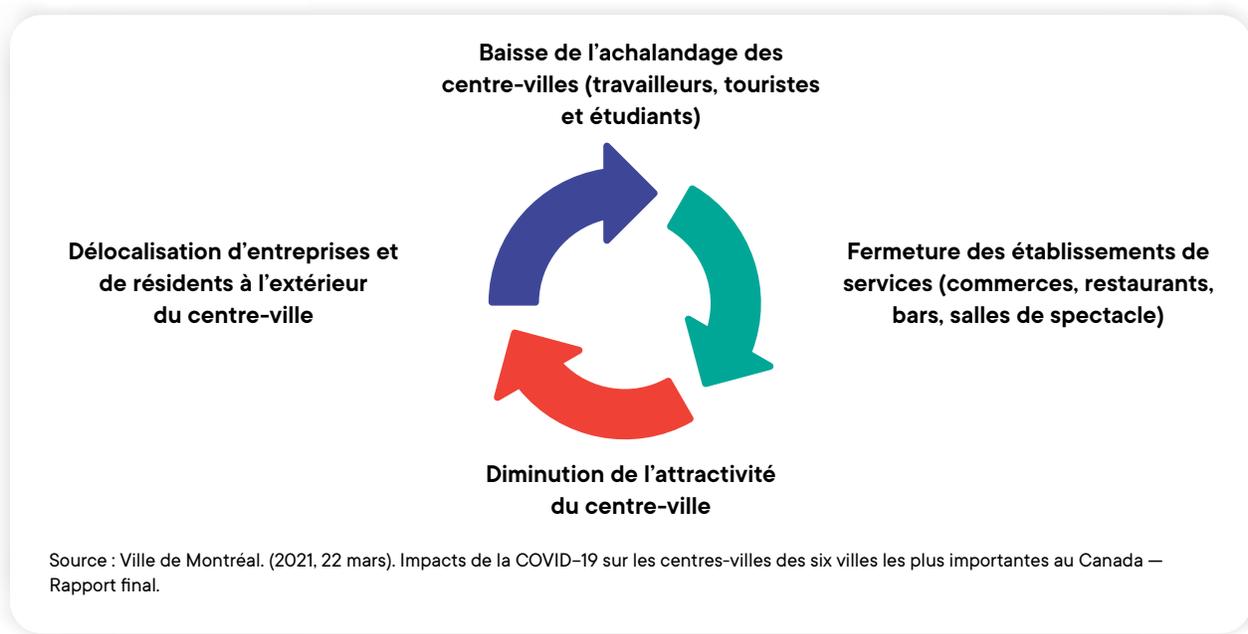
Par conséquent, comme l'illustre le diagramme ci-dessous, la baisse de l'achalandage dans les centres-villes engendre une série de problématiques qui a un impact sur tout l'écosystème et provoque potentiellement une dévitalisation de ces milieux.

Toujours selon l'étude produite par le Laboratoire de données sur les entreprises de la Chambre de commerce du Canada, entre janvier 2020 et septembre 2022, la présence de piétons dans le centre-ville de Gatineau a chuté de près de 75 %.

Les impacts économiques ont été nombreux et ils ont mis en lumière des vulnérabilités qui étaient déjà présentes dans le centre-ville avant la pandémie :

- La structure économique de Gatineau et, plus particulièrement, de son centre-ville est essentiellement fondée sur la fonction publique;
- Le centre-ville de Gatineau a été durement touché et fragilisé par les effets de la pandémie, notamment en raison de sa dépendance à la présence des fonctionnaires;
- Il y a une forte probabilité que le gouvernement fédéral se départisse d'immeubles ou de baux commerciaux à moyen et à long terme;
- Le télétravail est là pour demeurer; le modèle hybride (40-60 % du temps en présentiel) est la norme actuelle;
- L'hypothèse de l'augmentation de la disponibilité de plusieurs espaces à bureau peut être émise pour les prochaines années.

Figure 1 — Cercle de dévitalisation des centres-villes



2. Chambre de commerce du Canada (2023), *op. cit.*

Face à ces constats, il est impératif pour la Ville de Gatineau de faire converger ses décisions futures autour du besoin de diversification économique du centre-ville en réfléchissant à des solutions pour un développement à long terme qui contribueraient à la revitalisation économique de ce secteur central.

Contexte de planification

L'analyse de la situation actuelle du centre-ville de Gatineau nécessite de prendre en compte plusieurs éléments :

- La diversification de l'économie du centre-ville doit se faire en tenant compte de la réalité régionale (contexte frontalier avec Ottawa, au cœur d'un marché métropolitain);
- Bien que certaines initiatives aient été mises en place, les synergies avec la Ville d'Ottawa sont encore à développer;
- La réflexion en vue du renouvellement de la vision du Programme particulier d'urbanisme (PPU), adopté en 2010, est déjà amorcée;
- Le Plan stratégique de développement économique 2021-2026 de la Ville de Gatineau propose un cadre et suggère des pistes de solutions³ ;
- L'annonce de la construction d'un nouvel hôpital par le gouvernement du Québec représente des défis pour les entreprises qui pourraient être relocalisées, mais incarne aussi une opportunité pour le centre-ville;
- Le plan d'action du centre-ville adopté par le conseil municipal en février 2023 propose des voies prometteuses pour son développement.

C'est dans ce contexte que se situe ce projet d'étude visant à soutenir la Ville de Gatineau dans son intention de mener une action structurante et pérenne pour la relance socioéconomique de ce secteur.

Objectifs de l'étude

Le projet vise essentiellement à identifier des pistes de transformation de l'écosystème économique du centre-ville. En raison de l'importance du parc de bureaux au centre-ville, il porte spécifiquement sur les activités économiques dont les opérations sont compatibles avec l'usage de ce type d'espace professionnel.

Les objectifs de recherche suivants ont été identifiés pour la réalisation de ce projet d'étude :

- Effectuer une revue des tendances et des moyens mis en place par des villes comparables pour diversifier l'économie de leur centre-ville;
- Évaluer les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités de la zone d'étude en matière d'attraction économique d'entreprises;
- Proposer des entreprises types qui pourraient être intéressées à s'installer dans la zone d'étude;
- Énoncer des pistes d'actions et des indicateurs de performance;
- Identifier les synergies possibles avec la Ville d'Ottawa et tenir compte du contexte métropolitain d'Ottawa-Gatineau.

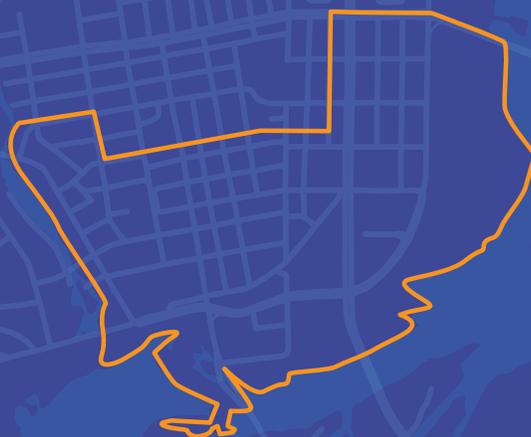
Méthodologie

Territoire visé par l'étude

Le périmètre identifié pour cette étude correspond au cœur du centre-ville tel qu'il est présenté dans le

Figure 2

Périmètre du territoire visé par l'étude — le cœur du centre-ville (PPU)



3. Ville de Gatineau (2021). Plan stratégique de développement économique 2021-2026 de la Ville de Gatineau. https://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/affaires_developpement_economique/plan_strategique.fr-CA.pdf

Programme particulier d'urbanisme (PPU) du centre-ville de Gatineau (voir figure 2).

Activités de collecte de données

Les données et les informations recueillies pour ce projet de recherche proviennent de la réalisation de trois activités principales : 1) l'élaboration d'un portrait économique du centre-ville, 2) la réalisation d'entrevues semi-dirigées, et 3) l'analyse de villes comparables complétée par une revue des tendances en matière de relance économique des centres-villes (voir annexe 3).

Portrait économique du centre-ville

Cette activité a pour objectif de réaliser un portrait économique du cœur du centre-ville en décrivant l'état actuel de la situation avec des données probantes. Celui-ci porte sur le marché de l'emploi, sur les principaux secteurs économiques et sur le marché de l'immobilier. Les données utilisées proviennent principalement des recensements de population effectués par Statistique Canada en 2016 et en 2021, de même que d'un rapport produit par le Groupe Altus⁴ sur les tendances démographiques et immobilières au centre-ville de Gatineau. Ce portrait est complété par une démarche de géolocalisation des entreprises selon les principaux secteurs d'activités économiques que l'on retrouve au centre-ville.

Entrevues semi-dirigées

Les entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de trois échantillons : 1) des entreprises établies au centre-ville, 2) des entreprises établies à Gatineau, mais à l'extérieur du centre-ville, et 3) des intervenants et experts concernés par le développement du centre-ville. Au total, 28 entrevues ont été réalisées entre les mois de juillet et octobre 2023. Ces entretiens, d'une durée approximative de 40 minutes, ont été guidés par une grille de questions (voir annexe 1) et traités de manière anonyme à la suite de la rédaction de verbatims avec transcription partielle. L'analyse des verbatims a permis l'identification de thèmes associés au sujet d'étude.

Analyse de villes comparables

Une grille d'analyse (voir annexe 2) a été élaborée afin de guider la collecte de données et l'évaluation des initiatives portées par les villes comparables à l'étude. Pour la collecte de données, ce sont principalement les documents de planification diffusés par les villes qui ont été retenus. De plus, une recherche a été effectuée sur les sites web des municipalités concernées de même qu'auprès des associations d'affaires.

Comité de pilotage

Un comité de pilotage a été formé pour effectuer le suivi de cette étude. Le mandat de celui-ci était d'orienter et d'alimenter les travaux de recherche par le partage des diverses expertises et connaissances du milieu visé.

Le comité de pilotage était composé de représentants des organisations suivantes :

- David Leclerc (chef de service, Bureau du centre-ville, Ville de Gatineau)
- Isabelle Veilleux (directrice, Secrétariat au développement économique, Ville de Gatineau)
- Annie-Pier Caron Daviault (directrice générale, Vision centre-ville)
- Étienne Fredette (directeur général, Chambre de commerce de Gatineau)
- Jean-François Guitard (directeur, Rayonnement, communication et développement commercial, ID Gatineau)
- Geneviève Ouimet (directrice générale par intérim, CILEX)
- Guy Chiasson (directeur scientifique, ODO)
- Richard Sévigny (coordonnateur, ODO)
- Véronique Martin (agente de recherche, ODO)
- Amélie Hémon (stagiaire, ODO)
- Jérémie Plamondon (stagiaire, ODO)

Le comité de pilotage s'est réuni à trois reprises entre les mois de juin et d'octobre 2023.

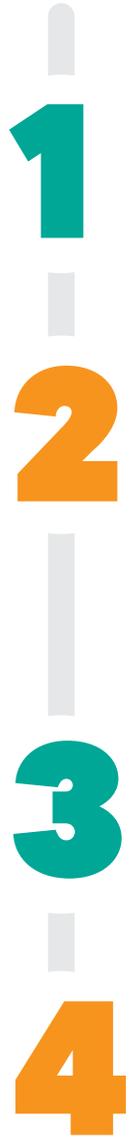
En plus des trois rencontres du comité de pilotage, deux séances de travail, l'une avec les membres de la Commission de développement économique de Gatineau (28 septembre 2023) et l'autre avec les membres de la Table de concertation du centre-ville (13 octobre 2023), ont permis de présenter les résultats préliminaires de la recherche et de recueillir les réactions sur les pistes d'action.

4. Groupe Altus. (2023, novembre). Tendances démographiques et immobilières au centre-ville de Gatineau

Chapitre 2

État de la situation du centre-ville de Gatineau

Le **chapitre 2** propose un état de la situation économique du centre-ville. Ce portrait est composé des quatre sections suivantes :



1

L'état de situation du **marché de l'emploi** et des **principaux secteurs d'activités économiques** ;

2

La **cartographie** et **l'analyse sommaire** de la composition ainsi que la répartition des entreprises opérant dans des secteurs d'activités économiques concernés par cette étude ;

3

L'état de situation du **marché de l'immobilier commercial** ;

4

L'identification des forces et des faiblesses issues du contexte frontalier et métropolitain.

Les périmètres utilisés pour traiter les données

Au-delà du territoire visé pour cette étude et en concordance avec les paramètres définis par l'entente de service avec la Ville de Gatineau, les données à notre disposition ont été compilées de façon quelque peu différente selon les périmètres étudiés et les sources de données afférentes. En effet, elles respectent essentiellement les périmètres définis dans le Programme particulier d'urbanisme (PPU) du centre-ville : ceux du périmètre du centre-ville et du périmètre du cœur du centre-ville.

Le périmètre du centre-ville tel que défini dans le cadre du PPU du centre-ville :

Correspond en partie au village urbain « centre-ville ». S'inscrivant dans les limites du cœur de la capitale du Canada, le territoire comprend la totalité de l'île de Hull, le secteur Fournier incluant le cimetière Notre-Dame, le secteur du lac Leamy et du casino ainsi que les terrains adjacents utilisés (ou anciennement utilisés) à des fins d'utilité publique, le secteur du boulevard Saint-Joseph, le parc d'affaires du Ruisseau, le secteur

de l'Université du Québec en Outaouais et les secteurs du Village d'Argentine et du ruisseau de la Brasserie⁵.

Ce périmètre correspond à la ligne **rouge** de la figure 3.

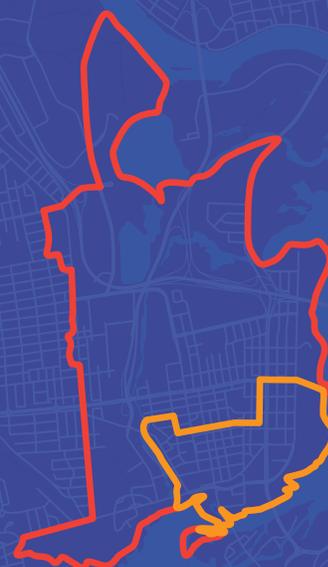
Le périmètre du cœur du centre-ville (CCV) tel que défini dans le PPU du centre-ville :

Composé de la partie sud de l'île de Hull, le cœur est un important pôle multifonctionnel qui regroupe la majeure partie des fonctions administratives et des emplois gouvernementaux. Lieu majeur de destination pour le travail et le divertissement, le cœur du centre-ville est fortement sollicité pour des fonctions liées au transport et au stationnement, avec pour conséquence une certaine déstructuration de la trame urbaine, le fractionnement des milieux de vie et la multiplication d'aires de stationnement⁶.

Ce périmètre correspond à la ligne **orange** de la figure 3.

Figure 3

Périmètres du PPU et du cœur du centre-ville



5. Ville de Gatineau (2009, septembre). Programme particulier d'urbanisme du centre-ville, p. 11. https://www.gatineau.ca/docs/publications_cartes_statistiques_donnees_ouvertes/programme_particulier_urbanisme_centre_ville/annexe_g.fr-CA.pdf

6. *Ibid.* p. 15.

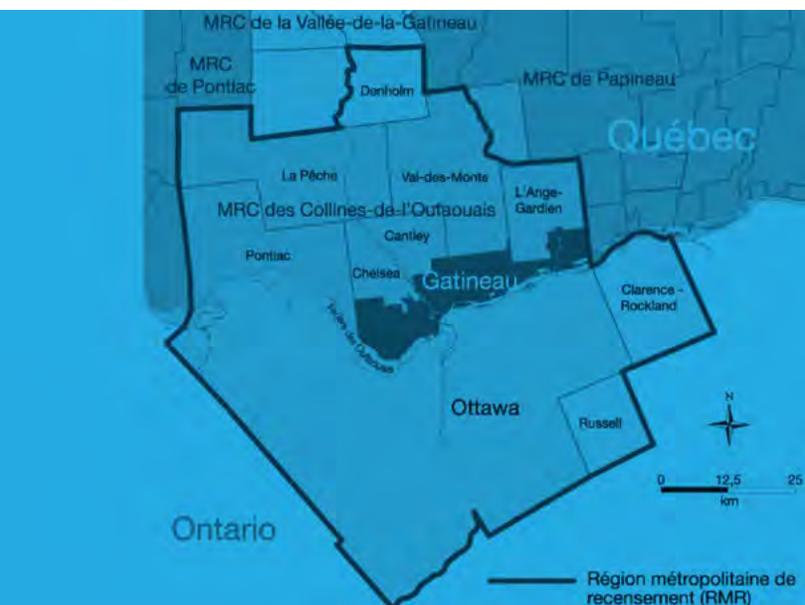
Portrait économique du centre-ville de Gatineau

Avant d'aborder la situation actuelle du centre-ville, il est nécessaire de souligner les particularités historiques de sa trajectoire économique.

En effet, l'évolution historique de cette trajectoire a connu une mutation importante puisqu'elle a débuté par une économie manufacturière et ouvrière pour évoluer vers une économie de services et de professionnels.

À ce sujet, Beaucage indique que « les années 1970 connaissent la croissance la plus spectaculaire pour l'ensemble du secteur tertiaire, plus particulièrement pour les secteurs de la finance, des assurances et de l'immobilier, des services socioculturels et personnels et de l'administration publique »⁷. Au courant des années 1970 et 1980, le gouvernement fédéral subit une croissance et une transformation énormes qui se traduisent notamment par une profonde mutation du centre-ville, qui voit la démolition de plusieurs bâtiments afin de laisser place à la construction des bâtiments gouvernementaux que nous connaissons aujourd'hui.

Figure 4 - RMR Ottawa-Gatineau



Andrew ajoute que « l'importance grandissante du gouvernement est l'un des phénomènes majeurs du XXe siècle et ce dernier fait tellement partie de nos vies qu'il est parfois difficile d'en analyser objectivement l'influence »⁸. Il est donc opportun de prendre un pas de recul et de se demander ce qu'il en est aujourd'hui de cette influence de l'administration publique et quels ont été les impacts de la pandémie sur la situation économique du centre-ville de Gatineau?

Notes méthodologiques

Dans un premier temps, il est important d'indiquer que les données mobilisées pour réaliser le portrait proviennent essentiellement d'un rapport du Groupe Altus publié en novembre 2023⁹ et pour lequel le périmètre correspond aux délimitations du village urbain du centre-ville et du PPU. De plus, il est à noter que dans le rapport du Groupe Altus, les données identifiées comme « RMR Gatineau » sont celles associées à la portion québécoise de la RMR d'Ottawa-Gatineau (voir figure 4). Certaines données proviennent également du profil du recensement de 2021 de Statistique Canada¹⁰ ou encore d'une étude du Laboratoire de données sur les entreprises de la Chambre de commerce du Canada de 2023¹¹.

Dans un deuxième temps, en ce qui concerne la section de la cartographie des entreprises (nombre d'entreprises, répartition, faits saillants), les données proviennent d'une base de données produite sur mesure pour ce mandat à partir d'une recension produite par Vision centre-ville en 2022 et sur la base des permis d'affaires émis par la Ville de Gatineau.

À la suite de cette première section du portrait économique qui portera sur le marché de l'emploi et des secteurs d'activités économiques, la seconde section portera sur le marché de l'immobilier. Au niveau des données mobilisées, le rapport produit par le groupe Altus sera la pierre angulaire de ce segment.

7. Beaucage, A. (1994). De la manufacture aux services. Dans C. Gaffield (dir.), *Histoire de l'Outaouais* (p. 493-540). Institut québécois de recherche sur la culture, p. 527.
8. Andrew, C. (1994). La présence gouvernementale. Dans C. Gaffield (dir.), *Histoire de l'Outaouais* (p. 461-492). Institut québécois de recherche sur la culture, p. 463.

9. Groupe Altus, *op. cit.*
10. Statistique Canada. (2021). Profil du recensement de 2021. Gouvernement du Canada. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/index-fra.cfm?MM=1>
11. Chambre de commerce du Canada, *op. cit.*

Marché de l'emploi et secteurs d'activités économiques

Un nombre de travailleurs en baisse

Tel que l'indique le Tableau 1, entre 2016 et 2021, le nombre de travailleurs a considérablement diminué au sein du centre-ville de Gatineau (-18,7 points de pourcentage), passant de 36 070 à 14 460 travailleurs. Cette baisse significative du nombre de travailleurs peut être largement attribuée à la généralisation du télétravail découlant de la pandémie. L'absence quotidienne de ceux-ci entraîne des répercussions majeures sur le plan économique ainsi que sur le dynamisme général du centre-ville.

Tableau 1 – Évolution du nombre et du poids des travailleurs du centre-ville de Gatineau (RMR), 2006–2021

Évolution du nombre et du poids des travailleurs du centre-ville de Gatineau (RMR), 2006–2021											
2006			2016			2021			Variation 2016–2021		
CV	Total	Poids	CV	Total	Poids	CV	Total	Poids	CV	Total	Poids CV (1)
33 290	104 240	31,9 %	36 070	122 205	29,5 %	14 460	133 090	10,9 %	-149,4 %	8,2 %	-18,7 %

Source : Statistique Canada, recensements de 2006, 2016 et 2021. Les données reflètent les territoires des RMR tels que définis par Statistique Canada en 2021. Pour Gatineau, il s'agit de la portion québécoise de la RMR Ottawa-Gatineau.

1) Variation 2006–2021 en points de pourcentage

Tableau tiré du rapport du Groupe Altus. (2023, novembre). Tendances démographiques et immobilières au centre-ville de Gatineau, p. 15.

Évolution du nombre de travailleurs de l'administration publique au centre-ville, 2016–2021

Le centre-ville, et plus particulièrement le cœur du centre-ville, est marqué par la présence prédominante de l'administration publique.

En 2016, les travailleurs associés à ce secteur d'activité représentaient 65,1 % de la main-d'œuvre du centre-ville, alors que cette proportion chutait à 27,7 % pour la RMR de Gatineau dans son ensemble. Entre 2016 et 2021, la part des travailleurs de l'administration publique a régressé à 44,4 % au centre-ville, tandis qu'elle augmentait dans l'ensemble de la RMR de Gatineau, pour s'établir à 31,5 % en 2021.

Plusieurs types d'emploi dans la fonction publique fédérale se prêtent bien au télétravail, ce qui représente l'un des facteurs explicatifs de l'évolution à la baisse du nombre de travailleurs au centre-ville. La pandémie a mis en exergue cette dépendance du centre-ville envers l'administration publique, mettant ainsi en évidence l'ampleur de cette situation.

Cela étant dit, l'interprétation de ces données est à mettre en parallèle avec les nouvelles consignes du gouvernement fédéral qui, depuis 2022, requiert une présence au bureau des fonctionnaires au moins deux journées par semaine. Il est donc raisonnable de supposer que cette mesure a un effet positif sur l'achalandage au centre-ville.

Tableau 2 – Secteur d'activité des travailleurs dans le centre-ville et dans la RMR de Gatineau, 2016–2021

Secteur d'activité des travailleurs dans la RMR de Gatineau, 2016–2021						
Variables	2016			2021		
	CV	Ailleurs	Total	CV	Ailleurs	Total
Finances et assurances	1,1 %	2,6 %	2,1 %	1,7 %	2,8 %	2,7 %
Services professionnels, scientifiques ou techniques	4,7 %	5,4 %	5,2 %	5,6 %	6,3 %	6,2 %
Services d'enseignement	3,3 %	9,9 %	8,0 %	7,0 %	9,2 %	9,0 %
Soins de santé et assistance sociale	5,0 %	16,6 %	13,2 %	12,1 %	13,8 %	13,6 %
Administrations publiques	65,1 %	12,0 %	27,7 %	44,4 %	30,0 %	31,5 %
Commerces de détail, hébergement et restauration	6,3 %	25,8 %	20,1 %	8,4 %	16,0 %	15,2 %
Fabrication	1,0 %	4,0 %	3,1 %	2,9 %	2,9 %	2,9 %
Autres	13,6 %	23,7 %	20,7 %	17,9 %	19,0 %	18,9 %

Source : Statistique Canada, recensement de 2021.

Tableau tiré du rapport du Groupe Altus, p. 51–52.

Provenance des travailleurs du centre-ville

En 2021, les travailleurs du centre-ville proviennent majoritairement de Gatineau et, plus largement, de la province du Québec (83,4 %). Cependant, lors du recensement de 2016, près de 40 % des travailleurs du centre-ville résidaient alors à Ottawa. Comme le Tableau 3 permet de le constater, depuis la pandémie et l'avènement du télétravail, les Ottavians ne représentent plus que 14,6 % des travailleurs du centre-ville de Gatineau.

Tableau 3 – Lieu de résidence des travailleurs du centre-ville de Gatineau, 2021

Lieu de résidence des travailleurs du centre-ville de Gatineau, 2021	
Lieu de résidence du travailleur	Total
Centre-ville	19,1 %
Ailleurs secteur Hull	15,3 %
Aylmer	11,8 %
Gatineau	21,8 %
Masson-Angers	2,1 %
Buckingham	1,4 %
Sous-total Ville de Gatineau	71,6 %
MRC Papineau	1,1 %
MRC Collines-de-l'Outaouais	8,8 %
MRC Vallée-de-la-Gatineau	0,4 %
MRC Pontiac	0,3 %
Ailleurs au Québec	1,2 %
Ottawa	14,6 %
Ailleurs	2,0 %
Total	100,0 %

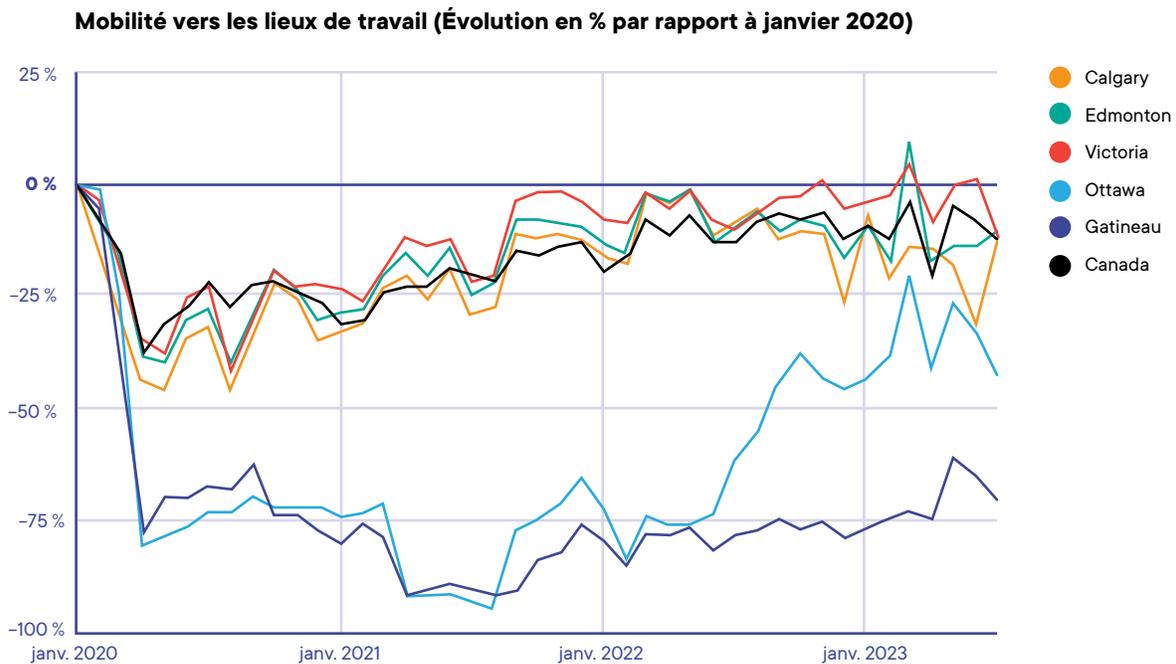
Source : Statistique Canada, Recensement de 2021. Données croisées

Tiré du rapport du Groupe Altus, p. 42.

Baisse de la fréquentation

L'étude du Laboratoire de données sur les entreprises de la Chambre de commerce du Canada¹² nous apprend que Gatineau est la ville ayant connu la plus forte baisse de la mobilité professionnelle dans son centre-ville parmi les 55 centres-villes étudiés dans l'ensemble du Canada. Entre janvier 2020 et septembre 2022, la mobilité des travailleurs vers le centre-ville de Gatineau a chuté de 75 %. Cette baisse a même atteint les 92 % entre janvier 2020 et août 2021. Le retour à la situation pré-pandémique se fait toujours attendre, puisque la mobilité enregistrée en juin 2023 restait inférieure de 65 % à celle de janvier 2020. La situation du centre-ville gatinois est l'une des plus inquiétantes au Canada, la baisse de mobilité moyenne des centres-villes canadiens étant de -8,6 % en juin 2023.

Figure 5 – Mobilité vers les lieux de travail



Source : Chambre de commerce du Canada. Les nouvelles tendances de mobilité professionnelle au Canada 2023

Certes, les centres-villes étudiés ont tous connu une baisse de la mobilité professionnelle sur une base quotidienne par rapport à la période précédant la pandémie. Aucun centre-ville n'est revenu au niveau pré-pandémique, bien que Victoria ait réussi à l'atteindre certains mois. Cependant, cette diminution de la mobilité professionnelle est nettement inférieure dans les autres centres-villes comparativement à Gatineau. Calgary, Edmonton et Victoria continuent d'avoir des niveaux inférieurs à ceux d'avant la pandémie, toutefois la mobilité professionnelle dans ces centres-villes est semblable à la moyenne nationale.

Ottawa n'a pas connu une situation plus réjouissante que Gatineau durant la pandémie. En effet, la ville d'Ottawa a enregistré une baisse de sa mobilité professionnelle allant jusqu'à 95 %. Mais, comme le montre le graphique ci-dessus, la situation d'Ottawa tend à rattraper la moyenne nationale.

12. Chambre de commerce du Canada, *op.cit.*

Cartographie des entreprises

(nombre d'entreprises, répartition, faits saillants)

Note méthodologique

Avant d'entamer cette section sur la cartographie des entreprises situées au centre-ville de Gatineau, il est important de préciser quelques éléments de la méthodologie utilisée afin de clarifier le processus adopté pour cette étape de la recherche.

Il est à noter que le but de cette recherche n'est pas de faire un recensement des entreprises au centre-ville de Gatineau, mais bien de relever quelques tendances au niveau des secteurs d'activités représentés dans cette zone géographique, en plus de créer des cartes statiques et interactives qui localisent ces entreprises.

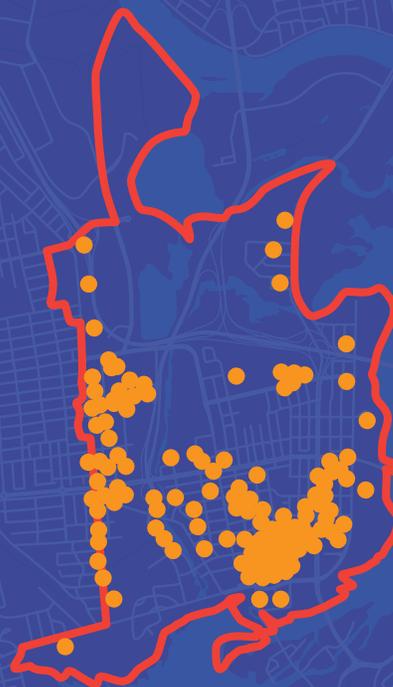
La première sélection des entreprises a été effectuée d'après la liste réalisée par Vision Centre-Ville en 2022. Les créateurs de cette liste ont effectué une vérification terrain des entreprises et ont procédé à leur propre sélection. Notre équipe de recherche est partie de ce premier travail de terrain et a réalisé quelques traitements, notamment en lien avec les commentaires qui nous ont été fournis par les créateurs de la liste.

Nous nous sommes également servis de la liste des permis d'affaires de la Ville de Gatineau pour collecter et corroborer de l'information, une fois de plus pour l'année 2022. Nous avons finalement exclu tout ce qui n'était pas dans un secteur d'activité compatible avec l'occupation d'espace à bureaux, notamment les activités de commerce de détail. Cette dernière opération était nécessaire afin que l'analyse puisse respecter les objectifs énoncés dans le projet d'étude en ce qui concerne, par exemple, l'identification des entreprises qui pourraient démontrer de l'intérêt à occuper des locaux commerciaux à louer.

De plus, les entreprises du centre-ville de Gatineau seront classifiées selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), qui est utilisé par les instances du gouvernement fédéral du Canada¹³. Il s'agit de la façon de classer les entreprises qui permet le mieux de représenter la diversité des acteurs au centre-ville et d'en faire un portrait intéressant pour l'analyse.

Figure 6

Géolocalisation des entreprises à l'intérieur du périmètre du centre-ville (PPU)



13. Statistique Canada. (s.d.). *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2022 version 1.0. Gouvernement du Canada.*
https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=1369825

Analyse de la géolocalisation des entreprises du centre-ville

Les points de géolocalisation des entreprises situées au centre-ville de Gatineau (Figure 6) démontrent que celles-ci s'organisent autour de deux axes principaux, soit sur le boulevard Saint-Joseph, d'une part, et sur la promenade du Portage et ses environs, d'autre part. Ce dernier axe est caractérisé par une concentration d'acteurs économiques au sein même du cœur du centre-ville, alors que le premier longe la limite ouest du périmètre du PPU du centre-ville.

Analyse de la classification des entreprises du centre-ville de Gatineau

Dans la conception des tableaux 4 et 5, les secteurs d'activité à 0 entreprise sont ceux n'ayant pas été pris en compte dans l'exercice d'analyse de données parce qu'ils ne reflètent pas le type d'activités visées par cette étude. Ils ont toutefois été conservés dans les tableaux afin de refléter l'éventail de la classification du code SCIAN. Pour un exercice de recherche ultérieur, il serait intéressant que la Ville de Gatineau intègre à cette analyse l'ensemble des secteurs d'activités, et en particulier celui du commerce de détail, qui contribue à la diversification du tissu économique.

Tableau 4 – SCIAN – Entreprises du centre-ville (PPU)

SCIAN – Entreprises du centre-ville (PPU)	
Code-Secteur	% (nombre)
11 – Agriculture, foresterie, pêche et chasse	NR
21 – Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	NR
22 – Services publics	NR
23 – Construction	3 % (10)
31 à 33 – Fabrication	2,4 % (8)
41 – Commerce de gros	NR
44 et 45 – Commerce de détail	NR
48 et 49 – Transport et entreposage	NR
51 – Industrie de l'information et industrie culturelle	3,4 % (11)
52 – Finance et assurances	4 % (13)
53 – Services immobiliers et services de location et de location à bail	6,4 % (21)
54 – Services professionnels, scientifiques et techniques	17,7 % (58)
55 – Gestion de sociétés et d'entreprises	NR
56 – Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	5,2 % (17)
61 – Services d'enseignement	5,5 % (18)
62 – Soins de santé et assistance sociale	21,3 % (70)
71 – Arts, spectacles et loisirs	3 % (10)
72 – Services d'hébergement et de restauration	0,3 % (1)
81 – Autres services (sauf les administrations publiques)	17,4 % (57)
91 – Administrations publiques	10,4 % (34)
Résultats des catégories retenues	Total 100 % (328)

Tableau 5 — SCIAN — Entreprises du centre-ville (limites cœur du centre-ville – CCV)

SCIAN – Entreprises du centre-ville (CCV)	
Code-Secteur	% (nombre)
11 – Agriculture, foresterie, pêche et chasse	NR
21 – Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	NR
22 – Services publics	NR
23 – Construction	1,7 % (2)
31 à 33 – Fabrication	1,7 % (2)
41 – Commerce de gros	NR
44 et 45 – Commerce de détail	NR
48 et 49 – Transport et entreposage	NR
51 – Industrie de l'information et industrie culturelle	3,4 % (4)
52 – Finance et assurances	4,2 % (5)
53 – Services immobiliers et services de location et de location à bail	2,5 % (3)
54 – Services professionnels, scientifiques et techniques	22,0 % (26)
55 – Gestion de sociétés et d'entreprises	NR
56 – Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	5,9 % (7)
61 – Services d'enseignement	5,9 % (7)
62 – Soins de santé et assistance sociale	13,6 % (16)
71 – Arts, spectacles et loisirs	1,7 % (2)
72 – Services d'hébergement et de restauration	0,8 % (1)
81 – Autres services (sauf les administrations publiques)	14,4 % (17)
91 – Administrations publiques	22,0 % (26)
Résultats des catégories retenues	Total 100 % (118)

Cette classification montre clairement des écosystèmes d'affaires différents entre le périmètre du PPU et le cœur du centre-ville. Le secteur prédominant dans le périmètre du PPU est celui des *soins de santé et assistance sociale* (21,3 %), alors qu'il ne représente que 13,6 % des entreprises du cœur du centre-ville. En revanche, le poids du secteur des *administrations publiques* est deux fois plus élevé dans le cœur du centre-ville (22,0 %) que dans le périmètre du PPU (10,4 %). Les *services professionnels, scientifiques et techniques* sont quant à eux très présents dans les deux zones, bien que dans une proportion un peu plus élevée dans le cœur du centre-ville (22,0 % versus 17,7 %).

À noter que les *soins de santé et assistance sociale* comprennent notamment les cliniques dentaires et les bureaux de médecins alors que les *services professionnels, scientifiques et techniques* comprennent par exemple les bureaux d'avocats, de notaires et de comptables.

Marché de l'immobilier commercial

Les données présentées dans cette section proviennent essentiellement du rapport produit par le Groupe Altus¹⁴. Elles sont complétées par les données de la Ville de Gatineau portant sur les revenus de taxes générés en 2022 pour les immeubles non résidentiels.

Poids économique du centre-ville

Selon les données de la Ville de Gatineau associées aux revenus de taxes générés pour l'année 2022, 15 % des revenus totaux de la Ville (résidentiel et non résidentiel, compensable¹⁵ et imposable) proviennent du centre-ville.

De plus, une forte proportion des revenus totaux du centre-ville, soit 84,5 %, sont engendrés par 20 % des immeubles non résidentiels, soit ceux associés à la catégorie compensable. Cela indique l'importance économique significative associée aux revenus de taxes générés par les immeubles de bureaux et en particulier, ceux du gouvernement fédéral.

Poids du centre-ville dans l'inventaire total de bureaux

Dans le cadre du rapport produit par le Groupe Altus, les données indiquent qu'il y a un total de 51 immeubles à bureaux à Gatineau. Parmi ceux-ci, 30 sont localisés au centre-ville et 21 se trouvent à l'extérieur du centre-ville.

Tableau 6 — Nombre d'immeubles à bureaux à Gatineau, 2013–2023

Nombre d'immeubles à bureaux à Gatineau, 2013–2023					
T3 2023		T3 2019		T3 2013	
Centre-ville	Total	Centre-ville	Total	Centre-ville	Total
30	51	27	48	25	45

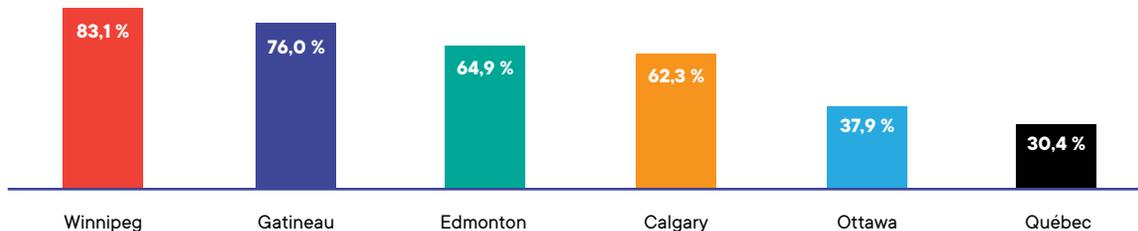
Source : Altus Data Studio
Tableau tiré du Rapport du Groupe Altus.

À Gatineau, comme l'illustre la figure 7, 76 % des espaces à bureaux se situent au centre-ville. En effet, sur les 10,3 millions de pieds carrés d'espaces à bureaux de Gatineau, 7,8 millions sont concentrés dans ce secteur. Cette concentration est nettement moins significative du côté d'Ottawa, où seulement 37,9 % des espaces à bureaux se trouvent au centre-ville. Certaines précautions sont toutefois à prendre avec ces données puisqu'elles sont fortement dépendantes du découpage des centres-villes effectué.

14. Groupe Altus, *op.cit.*

15. La catégorie « compensable » inclut les immeubles fédéraux, les immeubles de la Commission de la capitale nationale (CCN) et les immeubles de la Société immobilière du Québec (SIQ), excluant, dans ce dernier cas, les autres immeubles appartenant au gouvernement du Québec.

Figure 7
Poids du centre-ville dans l'inventaire total de bureaux de la RMR, T3 2023
 (sur la base de la superficie occupée)



Source : Groupe Altus, p. 58.

Qualification de l'espace à bureaux

Dans son rapport, le Groupe Altus classe les immeubles à bureaux en fonction de quatre classes : A, B, C et G. Un immeuble catégorisé « A » est souvent récent et de qualité supérieure au niveau du design, des matériaux, de la superficie et de la localisation. La qualité de ces éléments diminue pour les immeubles « B » et est la plus faible pour ceux qui obtiennent la cote « C ». La classe « G » regroupe les immeubles gouvernementaux des trois échelons (municipal, provincial ou fédéral). Ces derniers sont entièrement occupés par leurs employés.

Tableau 7 – Qualification de l'espace à bureaux selon la classe d'immeuble, T3 2023

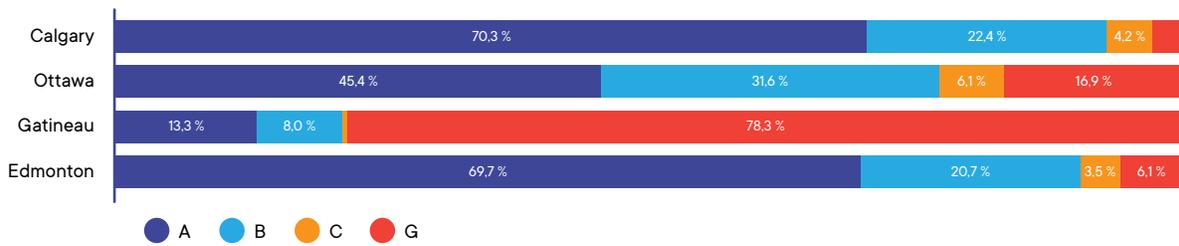
Qualification de l'espace à bureaux selon la classe d'immeuble, T3 2023											
Centre-ville				Ailleurs dans la RMR				Total RMR			
A	B	C	G	A	B	C	G	A	B	C	G
13,3 %	8,0 %	0,4 %	78,3 %	23,9 %	33,5 %	5,8 %	36,7 %	15,9 %	14,1 %	1,7 %	68,3 %

Source : Altus Data Studio
 Tableau tiré du rapport du Groupe Altus, novembre 2023, p. 55.

Une forte présence gouvernementale dans l'inventaire des espaces de bureaux

Selon le rapport produit par le Groupe Altus, la vaste majorité (78 %) de l'espace à bureaux de Gatineau est classifiée au sein de la catégorie G – « gouvernemental ». Seules les villes d'Ottawa (17 %) et de Québec (40 %) comptent une proportion significative de leurs espaces à bureaux dans cette catégorie. Ainsi, cette donnée illustre la forte prédominance du gouvernement fédéral dans l'occupation des espaces à bureaux à Gatineau, et en particulier au centre-ville.

Figure 8 – Qualification des immeubles à bureaux du centre-ville, T3 2023
(sur la base des superficies)



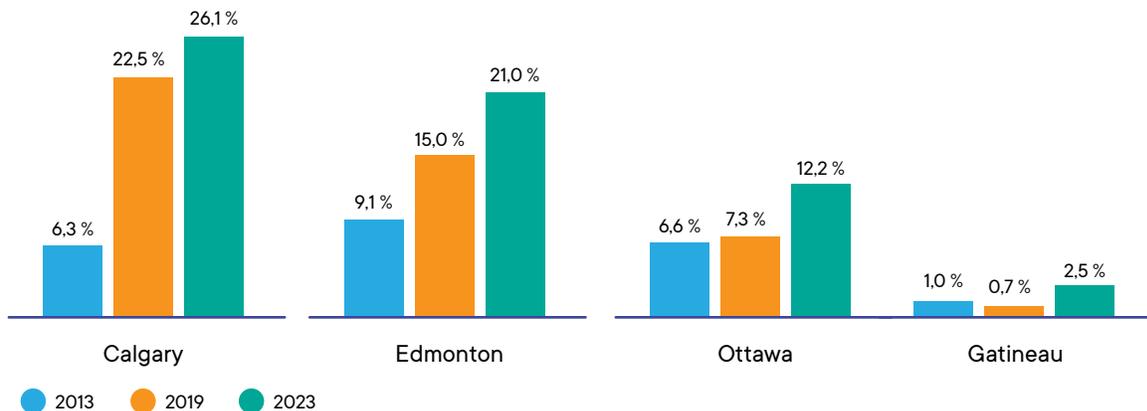
Source : Groupe Altus, novembre 2023, p. 54.

Disponibilité de l'espace à bureaux

Calgary et Edmonton, suivies par Ottawa, font face à une surabondance d'espaces de bureaux vacants dans leurs centres-villes respectifs. Cette vacance, déjà présente en 2019, s'est accentuée à la suite de la pandémie. Les propriétaires immobiliers, confrontés à un manque d'attrait pour ces centres-villes, éprouvent des difficultés à trouver des locataires pour ces espaces vacants, ce qui exerce une pression sur la santé financière de ces villes.

À l'inverse, Gatineau présente un taux de vacance relativement bas au sein de son centre-ville. Toutefois, la particularité de Gatineau réside dans le fait que bon nombre de ces espaces de bureaux sont soit loués, soit la propriété de propriétaires privés ou publics. Une grande proportion d'entre eux restent actuellement inoccupés. Ainsi, bien que non vacants, ces édifices ne sont pas forcément utilisés.

Figure 9 – Taux de disponibilité de l'espace à bureaux des centres-villes étudiés, 2013–2023



Source : Groupe Altus, novembre 2023, p. 56.

La vacance des édifices au cœur des villes de Calgary, Ottawa et Edmonton exerce une pression financière sur ces municipalités. À titre illustratif, la valeur par pied carré a chuté de manière significative, soit de 38,2 % à Calgary entre 2019 et 2023. Pour l'instant, Gatineau ne semble pas subir cette menace fiscale.

Néanmoins, la Ville de Gatineau est actuellement confrontée à une situation complexe et, par conséquent, empreinte d'incertitude : que devrait-elle faire si le gouvernement fédéral et/ou provincial décide de se départir de ses édifices? Les détails relatifs aux baux de location des édifices gouvernementaux ainsi que la superficie actuellement inutilisée restent inconnus. Le gouvernement n'a pas encore pris position publiquement sur le renouvellement ou non de ces contrats.

La Ville de Gatineau se trouve ainsi tributaire des décisions gouvernementales quant à l'avenir de ces édifices, ce qui complique la mise en place d'une stratégie pour revitaliser le centre-ville.

Tableau 8 — Loyers bruts moyens dans les immeubles à bureaux (en \$/pi2)

Marché	Centre-ville		
	2019	2023	Écart
Calgary	28,32 \$	17,51 \$	-38,2 %
Ottawa	36,15 \$	26,21 \$	-27,5 %
Gatineau	29,06 \$	30,72 \$	5,7 %
Edmonton	39,08 \$	24,19 \$	-38,1 %

Le contexte frontalier

Gatineau est un territoire qui connaît des enjeux spécifiques par sa frontière avec la province de l'Ontario, mais aussi parce que son centre-ville est englobé au sein de la région métropolitaine d'Ottawa-Gatineau qui est, depuis les années 1970, intégrée à la capitale fédérale du Canada. Cette frontière entre les deux provinces est physique, mais aussi linguistique, culturelle ou encore fonctionnelle, notamment en raison des différences générées par des cadres législatifs, réglementaires et administratifs associés aux provinces et aux municipalités.

Le contexte frontalier présente des atouts, mais est aussi perçu comme un frein au développement de la région de l'Outaouais. Cette dernière a développé une certaine dépendance envers la province voisine et ne reçoit pas sa juste part d'investissements du gouvernement du Québec¹⁶. De plus, la situation géopolitique particulière de l'Outaouais et de Gatineau conférerait à la région un caractère hybride, c'est-à-dire qu'elle est, d'une part, éloignée des grands centres provinciaux du Québec et, d'autre part, riveraine de la capitale fédérale, Ottawa¹⁷. Cette posture atypique entraîne un déséquilibre avec les autres régions centrales du Québec, car nonobstant sa position stratégique au sein de la région de la capitale fédérale, la ville de Gatineau se trouve fréquemment à l'ombre d'Ottawa et de son pouvoir d'attraction¹⁸.

Il serait souhaitable que l'Outaouais et Gatineau inversent cette tendance de sorte que cette proximité géographique avec l'Est ontarien et Ottawa devienne une opportunité pour le développement de la région. Cela peut se faire notamment en assurant une planification et un arrimage du développement économique des deux côtés de la frontière et en favorisant une meilleure harmonisation de la réglementation en vigueur dans les deux provinces.

À partir du projet de recherche de l'ODO au sujet des impacts et des opportunités de la situation transfrontalière de l'Outaouais et de l'Est ontarien¹⁹, le tableau de la page suivante dresse un récapitulatif des forces et des faiblesses que représente le contexte frontalier pour le centre-ville de Gatineau. Les entrevues semi-dirigées réalisées avec des acteurs socioéconomiques (voir chapitre 3) ont également permis de bonifier cet exercice.

Ces éléments ont, par ailleurs, été mobilisés pour élaborer les pistes d'actions destinées à établir des synergies économiques avec Ottawa (voir chapitre 5).

16. Le 30 octobre 2019, l'Assemblée nationale du Québec a adopté une motion qui reconnaît la situation particulière de l'Outaouais et le retard quant au financement public en santé, en éducation et en culture.
17. Gauthier, M., Chiasson, G. & Mévellec, A. (2021). L'Outaouais : entre région périphérique et région sous influence métropolitaine. *Cahiers de géographie du Québec*, 66 (186), 219–232. <https://doi.org/10.7202/1106866ar>
18. Denis, L. (2023, 2 octobre). Gatineau, dans l'ombre et la lumière d'Ottawa. *Le Devoir*.
19. Observatoire du développement de l'Outaouais. (2022). Situation transfrontalière de l'Outaouais et de l'Est ontarien : impacts et opportunités.

**Tableau 9 – Analyse des forces et faiblesses du contexte frontalier
Gatineau-Ottawa**



FORCES

- Gatineau-Ottawa représente une aire d'attraction urbaine majeure au Canada (résidents, immigrants, travailleurs, etc.)
- Moteur de développement économique dans leur région respective
- Richesse culturelle importante
- La population hautement scolarisée et bilingue est un facteur d'attractivité susceptible d'attirer des entreprises dans la région.
- Effort de planification commune des agences de transport en commun
- Porte d'entrée stratégique du commerce interprovincial entre le Québec et l'Ontario
- Forte concentration de décideurs : 130 ambassades, consulats et hauts-commissariats
- Présence du regroupement des gens d'affaires de la capitale nationale (chambre de commerce à cheval sur la frontière)
- La forte présence de la fonction publique fédérale sur le territoire transfrontalier est un vecteur de croissance



FAIBLESSES

- Une migration de la population active de Gatineau vers Ottawa pour le travail (salaires plus attractifs, emplois plus diversifiés, etc.)
- Problèmes de cohésion sociale liés à la barrière linguistique et culturelle
- Sous-investissement du gouvernement dans l'éducation en Outaouais, donc offre limitée de programmes d'études
- La baisse du taux d'étudiants de Gatineau, qui migrent vers les établissements postsecondaires d'Ottawa
- Une population autrefois ontarienne et résidant aujourd'hui du côté québécois consomme et travaille toujours en Ontario
- Le réseau de santé ontarien plus efficace attire de nombreux Gatinois pour leurs soins.
- Les flux quotidiens interrives créent des congestions routières et de la pollution
- Les disparités réglementaires entraînent des coûts supplémentaires, des retards, des tensions et une lourdeur bureaucratique
- La forte présence de la fonction publique fédérale sur le territoire transfrontalier crée une situation de dépendance et une faible diversification économique affectant l'économie lors des périodes de crise
- Déséquilibre dans la répartition du nombre d'entreprises et des centres de recherche entre les deux rives (largement supérieur à Ottawa)
- Gatineau continue de vivre dans l'ombre de la capitale et reste largement méconnue en tant que destination touristique

Gatineau est un territoire qui connaît des enjeux spécifiques par sa frontière avec la province de l'Ontario, mais aussi parce que son centre-ville est englobé au sein de la région métropolitaine d'Ottawa-Gatineau.



Chapitre 3

Entrevues semi- dirigées

Dans le cadre de cette étude, des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès d'entrepreneurs établis au centre-ville de Gatineau et à l'extérieur de celui-ci.

L'objectif de ces entrevues était d'obtenir des profils types et le parcours des entrepreneurs qui se sont établis au centre-ville. Il s'agissait de comprendre ce qui a convaincu ces entrepreneurs à s'installer dans le centre-ville et les difficultés qu'ils y rencontrent.

D'autre part, il était question de rencontrer des entrepreneurs externes au centre-ville afin de faire la lumière sur ce qui pourrait attirer des entrepreneurs à venir s'installer au centre-ville.

Plus largement, l'objectif était d'obtenir la vision que portent les entrepreneurs sur le centre-ville de Gatineau, les défis auxquels ces derniers doivent faire face et les pistes de solutions que les entrepreneurs ont à soumettre.

Méthodologie

En complément aux données quantitatives rassemblées au second chapitre, une démarche de collecte de données qualitatives a été effectuée afin de mieux illustrer la réalité du centre-ville et de recueillir les propositions des intervenants socioéconomiques et des entrepreneurs du milieu, mais également des entreprises établies à l'extérieur du centre-ville.

Pour la réalisation des entrevues semi-dirigées, trois échantillons ont été visés :



Le premier échantillon est composé de responsables d'entreprises établies au centre-ville de Gatineau.

Le second échantillon est composé d'entreprises établies à Gatineau, mais à l'extérieur du centre-ville.

Le troisième échantillon est composé de personnes-ressources ayant un lien avec le centre-ville ou une expertise en matière de développement urbain et économique.

Le choix des entreprises contactées en vue des entrevues a été guidé par le souci d'avoir un échantillon représentatif d'une diversité de secteurs d'activités économiques. Les entreprises sélectionnées, qu'elles soient établies au centre-ville ou à l'extérieur de celui-ci, devaient par ailleurs être jugées compatibles avec les milieux de vie tout en offrant un potentiel d'occupation d'immeubles de bureaux.

Entre les mois de juillet et d'octobre 2023, un total de 28 entrevues ont été menées, et réparties de la manière suivante :

8

entretiens avec des
**entreprises établies au
centre-ville**

5

entretiens avec des
**entreprises établies à
l'extérieur du
centre-ville**

15

entretiens avec des
personnes-ressources

Objectifs des entrevues selon l'échantillon ciblé

Entrevues avec les entrepreneurs établis au centre-ville

Des entrevues ont été menées avec les entrepreneurs du centre-ville, car ils y jouent un rôle central dans l'activité économique et sont les premiers à expérimenter autant les forces que les faiblesses du milieu. Ces rencontres ont permis de recueillir leur vision du centre-ville, leurs besoins et plusieurs idées pour la revitalisation.

Entrevues avec les entrepreneurs externes au centre-ville

Ces entrevues visaient à connaître les raisons qui ont dissuadé les entrepreneurs de venir s'implanter dans le centre-ville et, à l'inverse, les changements qui pourraient les inciter à venir s'y installer. Ces entrevues ont donc permis d'identifier des secteurs d'activités ou des professions plus susceptibles de s'établir au centre-ville.

Entrevues avec des intervenants

Ces entretiens sont complémentaires aux entrevues effectuées avec les entrepreneurs. Ils permettent à des intervenants, autres que les entrepreneurs, de s'exprimer sur les problématiques du centre-ville et de partager leur vision et leurs suggestions. Ces intervenants sont divers : des enseignants-chercheurs, des fonctionnaires, des membres de regroupements de commerçants ou encore des organismes de soutien à l'entrepreneuriat.

Les résultats des entrevues semi-dirigées

La grille de questions utilisée (voir grille en annexe 1) pour mener les entrevues a été conçue sur la base d'une revue de la littérature portant essentiellement sur la revitalisation et la diversification économique des centres-villes. Par la suite, des verbatims avec transcription partielle ont été réalisés pour chacune des entrevues. De ces verbatims ont émergé des thèmes centraux en fonction des réponses recueillies.

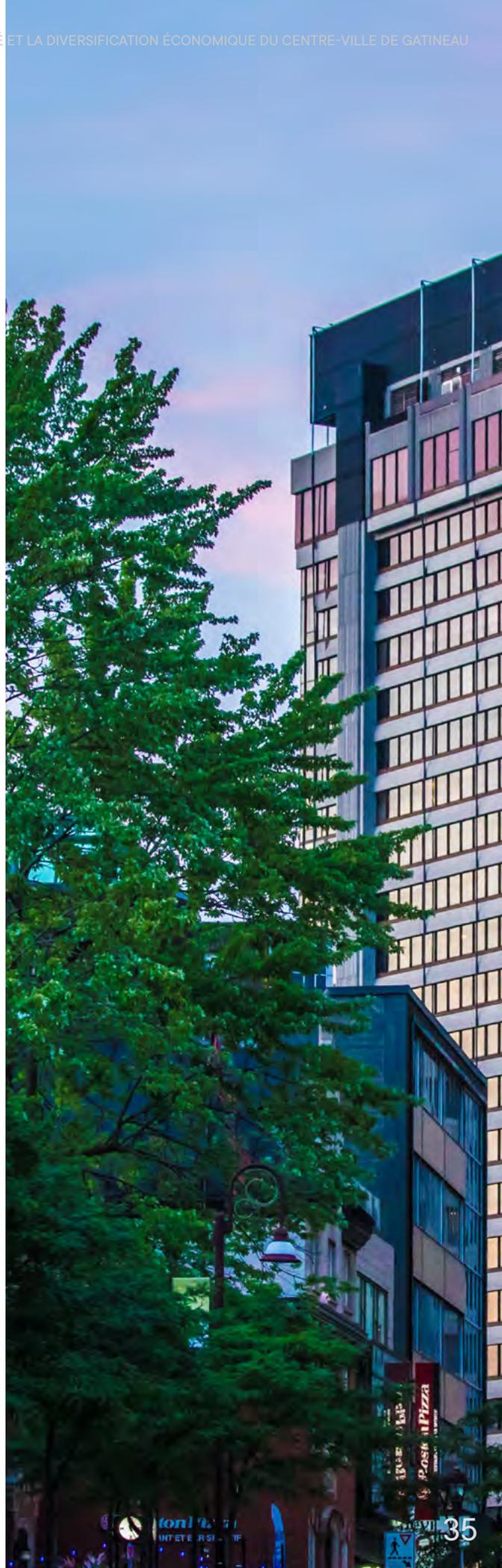
Les entrevues ont été traitées de manière anonyme et les résultats présentés dans ce rapport correspondent à une agrégation sous une forme thématique et par une catégorisation des propos recueillis auprès des trois échantillons ciblés. Ce sont les catégories et les sous-thèmes suivants qui ont guidé les entretiens et l'analyse des résultats :

Perception des forces et des faiblesses du centre-ville

- Position géographique
- Accessibilité et mobilité
- Logement
- Gouvernance
- Économie
- Bureaux vacants
- Cadre de vie
- Identité
- Collaboration avec les entreprises
- Collaboration avec Ottawa

Critères et freins à l'implantation

- Qu'est-ce qui a attiré les entreprises établies au centre-ville?
- Qu'est-ce qui aurait pu les dissuader de s'installer au centre-ville et/ou les inciter à quitter le centre-ville?
- Qu'est-ce qui dissuade les entreprises externes de venir s'installer dans le centre-ville?
- Qu'est-ce qui pourrait inciter des entreprises à venir?



CATÉGORIE

Perception des forces et des faiblesses du centre-ville

Thème « position géographique »

La position géographique est indéniablement un des atouts du centre-ville. Plusieurs des entrepreneurs rencontrés établis au centre-ville voulaient, tout d'abord, s'installer au centre-ville de Gatineau pour profiter des atouts et du potentiel de ce lieu. De plus, certains intervenants considèrent son caractère insulaire comme un attribut positif qui est toutefois jugé sous-exploité.

Proximité avec Ottawa

Sa proximité avec Ottawa offre de nombreux avantages, tels que l'accès à une main-d'œuvre parmi les plus qualifiées au Canada. Le contexte frontalier avec l'Ontario a conduit à un fort taux de bilinguisme au sein de la population gatineoise. Pour ces raisons, la proximité avec Ottawa a été un critère très déterminant pour un grand nombre d'entrepreneurs rencontrés.

Complexité du contexte frontalier

Cependant, ce contexte transfrontalier engendre également une certaine complexité sur le plan juridique, économique et politique. Par exemple, certaines lois différencient le Québec et l'Ontario. De plus, le cœur du centre-ville de Gatineau est situé sur le territoire de la capitale nationale²⁰, ce qui ajoute à l'occasion des contraintes aux porteurs de projets désireux de s'implanter au cœur de la ville, car ils doivent interpellier de multiples instances pour faire approuver leurs initiatives.

Thème « accessibilité et mobilité »

Réseau de transport en commun

L'accessibilité au centre-ville est un élément qui a ressurgi à plusieurs reprises au cours des entrevues. Le réseau de transport est jugé performant au sein du centre-ville ainsi que pour effectuer des trajets entre les centres-villes de Gatineau et d'Ottawa. Cependant, pour les personnes provenant des quartiers périphériques de Gatineau, le temps de navettage est généralement long et les horaires ne sont pas toujours accommodants.

Pistes cyclables

Les pistes cyclables au sein même du centre-ville sont jugées comme étant plus ou moins bien agencées selon les secteurs. Les personnes interrogées ont affirmé que la signalisation et les espaces destinés aux cy-

clistes ne sont pas toujours clairs. Les pistes cyclables externes au centre-ville sont perçues comme étant interrompues et en mauvais état, ce qui complique l'accès depuis les autres secteurs. Là encore, la facilité est de prendre la voiture comme moyen de transport.

Stationnement

La question du stationnement au centre-ville suscite des débats. D'un côté, il est considéré comme adéquat, voire excessif, tandis que de l'autre côté, il est perçu comme insuffisant. Par ailleurs, certains interlocuteurs jugent que le coût du stationnement est trop élevé et a un impact significatif sur le budget des travailleurs. Une gestionnaire d'entreprise a souligné que « le stationnement est coûteux et complexe. Certains employés ont exprimé leurs réserves quant à travailler au centre-ville en raison de la disponibilité et du coût du stationnement ». Une perspective se dégage : bien que le nombre de places de stationnement soit suffisant, l'aménagement du parc de stationnement est problématique.

Thème « logement »

En ce qui concerne les logements, ils sont considérés comme inappropriés et hors de portée pour la population de Gatineau. Récemment, des immeubles de condominiums ont été construits dans le centre-ville en vue de favoriser la densification. Cependant, l'existence de ces tours est critiquée par certains interlocuteurs rencontrés, qui qualifient ces immeubles de « condos de luxe ». En contrepartie, certaines personnes-ressources argumentent que la construction ou la rénovation au centre-ville est un processus complexe et coûteux qui doit être rentable. De l'avis de plusieurs répondants, les anciens logements ne répondraient pas aux besoins de certains groupes de population, notamment les familles, qui préfèrent résider en périphérie.

Thème « gouvernance »

Manque de stratégie intégrée et transversale

Les personnes-ressources rencontrées estiment que les stratégies et les actions mises en place par la Ville sont trop cloisonnées et présentent ainsi des lacunes au niveau de l'intégration. Pour accroître leur efficacité et avoir un regard d'ensemble, ces personnes préconisent l'adoption d'une vue globale et transversale.

20. La Commission de la capitale nationale est une société d'État fédérale. Elle remplit trois principaux rôles : la planification à long terme des biens fonciers fédéraux, l'intendance principale des lieux publics d'importance nationale et l'aménagement et la conservation de ses actifs.

Cette approche permettrait d'identifier des objectifs généraux pour le centre-ville. Actuellement, les personnes-ressources ont le sentiment que des actions sont entreprises de manière sectorielle, sans répondre à une stratégie globale qui prendrait en compte les aspects économiques, sociaux, culturels et environnementaux. De plus, elles notent que les divers acteurs impliqués dans ces actions ne coordonnent pas nécessairement leurs efforts. Un intervenant souligne que « tous les éléments sont reliés dans un centre-ville. Il ne faut pas juste voir les tours à bureaux, mais aussi les restos, les commerces et tout le reste ».

Insatisfaction quant à la communication/manque de co-construction

Une autre faiblesse associée à la Ville de Gatineau concerne le manque de communication ou la difficulté d'accès à l'information. Il semble que la Ville n'engage pas véritablement de consultations avec les entrepreneurs. Parmi ceux que nous avons rencontrés, un a exprimé sa déception face au manque de communication et de dynamisme dans les projets, allant jusqu'à envisager de quitter le centre-ville. Selon ses propos : « Je ne comprends pas la Ville. Les entreprises comme la nôtre devraient être des partenaires clés. Pour nous, il y a tellement d'autres options d'emplacement, nous pouvons partir à tout moment. » Les personnes-ressources insistent sur l'importance de donner davantage de poids à l'avis des entrepreneurs et de leur permettre de participer activement aux discussions sur les stratégies. Certaines personnes indiquent le modèle de fonctionnement top-down appliqué par la Ville de Gatineau, estimant qu'il n'est ni durable ni efficace. Elles souhaitent voir une véritable co-construction au lieu de simples partages d'informations avec quelques entrepreneurs.

Manque d'accompagnement et de soutien

Plusieurs entrepreneurs ont mis en évidence le manque d'encadrement et de soutien pour leurs projets. Certaines personnes ont noté que, bien souvent, c'est Vision Centre-Ville (une association de commerçants du centre-ville) qui assume une grande partie de ce rôle d'accompagnement faute d'un soutien assuré par la Ville.

Diversité d'acteurs aux rôles flous

Les entrevues révèlent que les entrepreneurs sont désorientés en ce qui concerne la gouvernance du centre-ville. Ils estiment qu'il existe une multitude d'acteurs et d'instances, et que les rôles de chacun ne sont pas clairement définis, ce qui engendre une certaine confusion. Un acteur a fait remarquer : « Si je me mets

à la place d'un porteur de projet souhaitant s'installer en centre-ville, je ne saurais pas à qui m'adresser. »

Les personnes interrogées ont du mal à distinguer les responsabilités du Bureau du centre-ville, du Secréariat au développement économique, d'ID Gatineau, de Vision Centre-ville, de la Table de concertation et de la Commission de développement économique.

Sentiment que la Ville n'est pas cliente de ses entreprises locales

Les entrevues ont également révélé une convergence de la critique des entrepreneurs à l'égard de la Ville de Gatineau pour son manque de soutien envers les entreprises locales et sa négligence à en assurer un développement continu. Selon les perceptions de quelques intervenants, la Ville ne semble pas donner la priorité aux entreprises locales en tant que fournisseurs ou lors de l'attribution de contrats publics.

Thème « économie »

Dépendance à l'administration publique/manque de diversification économique

La majorité des intervenants rencontrés ont soulevé la question de la dépendance du centre-ville vis-à-vis de l'administration publique. Une entrepreneure a déclaré que « les services offerts dépendent trop fortement de la présence des fonctionnaires ». En effet, de nombreux services professionnels, scientifiques et techniques, ainsi que des services administratifs et de soutien, ont été attirés par la présence du gouvernement fédéral au centre-ville. Certains acteurs ont salué cette attraction, mais le problème se situe au niveau de la diversification économique puisque l'administration domine largement au centre-ville. Un intervenant a affirmé qu'il était pressant de renforcer la résilience économique du centre-ville en développant d'autres secteurs, car la monoéconomie est devenue préjudiciable. Selon un entrepreneur, la principale préoccupation ne devrait pas être le retour des fonctionnaires, mais plutôt la création d'activités permanentes qui suscitent l'intérêt de la population générale, ce qui inciterait potentiellement certaines entreprises et des résidents à s'installer au centre-ville.

Un gouvernement fédéral « fermé »

Certains entrepreneurs ont le sentiment que le gouvernement reste en retrait, peu impliqué dans la vie du centre-ville. Il semble que le gouvernement n'attribue que très peu, voire pas du tout, de mandats aux entreprises locales du centre-ville. Un entrepreneur s'est exprimé ainsi :

« Il serait souhaitable que le gouvernement fédéral communique ses besoins aux entreprises locales. La dépendance du centre-ville à l'égard du gouvernement est déjà une charge lourde à supporter, il est donc primordial que le gouvernement s'engage davantage et joue un rôle plus actif pour stimuler la vitalité du centre-ville. »

Il est essentiel que le gouvernement ne se désengage pas du centre-ville, mais qu'il devienne un moteur actif de développement territorial au sein de celui-ci. Ainsi, certains intervenants rencontrés considèrent que cet enjeu atteint une dimension politique où, d'une part, la Ville de Gatineau doit revendiquer au gouvernement fédéral le maintien voire une présence accrue des fonctionnaires au centre-ville de Gatineau et, d'autre part, le gouvernement fédéral doit quant à lui communiquer rapidement ses intentions quant à l'avenir des bâtiments qu'il occupe :

« La Ville de Gatineau pourrait revendiquer le maintien des ententes (la politique du 75-25 dans la répartition des emplois fédéraux entre Ottawa et Gatineau). Il s'agit d'une question politique très importante. La Ville ne peut pas se permettre de délaissier l'acteur numéro 1 qui fait vivre son centre-ville ».

Réglementation municipale contraignante dans le développement de projets

Un autre aspect soulevé concerne les difficultés auxquelles sont confrontés les entrepreneurs souhaitant s'établir au centre-ville. Selon la majorité des personnes interrogées, peu d'effort est entrepris pour simplifier le processus de démarrage des nouveaux entrepreneurs. La réglementation municipale s'avère être un obstacle majeur, particulièrement en ce qui concerne les questions d'urbanisme.

De surcroît, l'accompagnement des porteurs de projets est jugé insuffisant, voire inexistant. Tout semble être géré de manière réactive et non proactive. Par exemple, une intervenante a souligné l'absence d'un quelconque inventaire des locaux disponibles. En fait, la recherche de locaux s'effectue uniquement en réponse à la demande d'un entrepreneur, sans qu'une étude soit menée pour recenser les prix des locaux disponibles, leurs caractéristiques, les données de fréquentation quotidienne ou celles relatives au bassin de clients potentiels. Or, toutes ces données sont essentielles pour aider un porteur de projet à prendre une décision éclairée quant à l'emplacement de son entreprise.

Manque de diversification commerciale

Les intervenants ont souligné le manque criant de divers types de commerces au centre-ville, en particulier des services de proximité jugés indispensables. Pour le moment, le centre-ville est principalement pourvu en petits dépanneurs, mais l'annonce récente de l'installation prochaine d'une épicerie sur la rue Eddy va contribuer à l'amélioration de la desserte alimentaire du secteur²¹. Selon les personnes-ressources, il existe un déficit de commerces de destination, tels que des chocolateries, boulangeries, magasins de vêtements, ou librairies. Une intervenante a précisé que ces types de commerces sont appréciés tant par les résidents que par les touristes, et qu'ils apportent une véritable valeur ajoutée au centre-ville.

Une stratégie qui ne compose pas assez avec les capacités du centre-ville

Certaines personnes-ressources rencontrées considèrent que la Ville, dans ses interventions pour stimuler le développement économique du centre-ville, ne cible pas suffisamment les petites et moyennes entreprises locales. Ces intervenants suggèrent de capitaliser sur les atouts intrinsèques du centre-ville et de les mettre en avant-plan. Une intervenante a exprimé ce qui suit :

« Il est préférable de progresser par étapes pour que la stratégie fonctionne. Nous devrions cibler des petites entreprises, enracinées dans la région, dirigées par des entrepreneurs engagés qui ont à cœur de revitaliser le centre-ville et de recruter localement. Ces entrepreneurs apporteront bien plus de vitalité et de bénéfices au centre-ville qu'une grande entreprise technologique. »

Sur la même note, une autre intervenante ajoute :

« Au niveau de la pénurie de main-d'œuvre et tous les autres enjeux, c'est mieux une mosaïque de petites entreprises. On n'a pas les capacités en main-d'œuvre et en logement pour faire ce genre de développement de grandes entreprises. ».

21. Radio-Canada (5 octobre 2023). Une épicerie indépendante ouvrira ses portes en mai dans le Vieux-Hull.

Thème « bureaux vacants »

Un nombre conséquent de bureaux inutilisés

Les acteurs rencontrés sont inquiets de voir le nombre de bureaux inoccupés augmenter sans cesse depuis la pandémie. Le gouvernement fédéral ainsi que des entreprises privées n'ont plus besoin d'autant d'espaces à bureaux, le mode de travail hybride étant davantage devenu une norme. Cependant, bien que les locaux soient inutilisés, la plupart de ceux-ci continuent d'être loués. En effet, le gouvernement fédéral est propriétaire et/ou locataire de 78 % des édifices du centre-ville et ils ne sont actuellement pas tous utilisés.

Un entrepreneur, agacé par cette situation, a affirmé que :

« Le gouvernement fédéral devrait aussi avoir son rôle à jouer dans la revitalisation du centre-ville et s'exprimer clairement sur ses attentes concernant ces édifices : soit il utilise les locaux, soit il les libère pour que d'autres acteurs puissent y développer des projets ».

Ces locaux vacants contribuent à la dévitalisation du centre-ville et cette incertitude rend l'avenir flou. Si ces locaux sont libérés, ils présenteront une opportunité de développement pour le centre-ville.

Thème « cadre de vie »

Le cadre de vie pourrait être agréable au centre-ville, mais encore une fois, il n'est pas à son plein potentiel.

Un centre-ville conçu comme un lieu de travail et non de vie

Le centre-ville demeure animé de 9 h à 17 h, bien que cette vitalité ait diminué depuis la pandémie. Il est largement perçu comme étant en déclin, dépourvu de vitalité et peu fréquenté. Les intervenants estiment que le centre-ville « a été conçu principalement comme un lieu de travail plutôt qu'un lieu de vie ». Il ne répond présentement pas aux attentes traditionnelles associées à un centre-ville. Par exemple, les personnes-ressources regrettent l'absence d'une « place centrale », de « commerces de destination tels que des librairies ou des magasins de vêtements », d'épiceries et de services de proximité en général, ce qui est considéré comme « incohérent pour un centre-ville ». Une intervenante a souligné :

« Lorsque je visite un centre-ville, c'est pour son dynamisme, ses commerces, la présence de personnes, ainsi que la fusion entre le patrimoine historique et le contemporain. En comparaison avec Montréal, Gatineau est en retard à cet égard. »

Un manque de résidents permanents

Les personnes-ressources estiment qu'il n'y a pas assez de résidents dans le centre-ville. Les chiffres de Statistique Canada montrent que la population a augmenté dans le centre-ville entre 2016 et 2021, mais les personnes-ressources se demandent « où se cachent ces résidents? ». En effet, ils affirment que les rues sont généralement désertes et qu'ils ont l'impression que beaucoup de résidents, qui sont présents essentiellement pour le travail, quittent Gatineau à la fin de la semaine pour retourner chez eux. Cependant, les personnes-ressources comprennent les raisons pour lesquelles le centre-ville n'est pas attractif pour les résidents. Une entrepreneure a affirmé que le centre-ville n'offrait pas un milieu de vie complet alors « pourquoi s'installer ici alors que c'est difficile d'y vivre puisqu'il faut toujours sortir du centre-ville pour répondre à ses besoins? ».

Un lieu de travail moyennement satisfaisant

Les entrepreneurs n'ont pas tous le même avis concernant le cadre de travail dans le centre-ville. Certains ont affirmé que les travailleurs étaient satisfaits de leur lieu de travail grâce à la présence de restaurants et de cafés pour les temps de pause. D'autres, au contraire, ne sont pas du tout satisfaits. Un entrepreneur a affirmé : « si je forçais mes employés à venir travailler en présentiel au bureau, ils ne tiendraient pas longtemps ». Dans l'ensemble, ce qui ressort des entretiens concernant la satisfaction des travailleurs est que le centre-ville est un lieu agréable étant donné sa localisation, ses restaurants, ses événements, notamment en été, mais qu'autrement, plusieurs éléments tels que des commerces variés, des activités (p. ex. : salles de sports) et des services de proximité (p. ex. : garderie, épicerie) manquent pour répondre à leurs besoins, que ce soit avant ou après le travail.

Un sentiment que l'insécurité est grandissante

Les personnes-ressources rencontrées ont l'impression que le sentiment d'insécurité augmente constamment dans le Vieux-Hull, dégradant ainsi le niveau de vie et repoussant les potentiels résidents. Ils ont la perception que les bagarres sont plus régulières, surtout en fin de semaine, et que les excès de drogue conduisent à des dérives. De plus, l'impression que le nombre de

personnes en situation d'itinérance est en augmentation au sein du centre-ville impacterait négativement l'image de celui-ci.

Thème « identité »

Fort sentiment d'appartenance des résidents/entrepreneurs

D'un côté, les habitants et les entrepreneurs ont un fort sentiment d'attachement et d'appartenance à ce lieu. La plupart y sont par choix. Ils sont animés par le désir de faire revivre le centre-ville, de contribuer à son essor et ont espoir que la situation s'améliorera.

Manque d'identité tangible permettant à Gatineau de se distinguer

Pourtant, de l'autre côté, un groupe d'intervenants déplore un manque d'identité affirmée qui permettrait à Gatineau de se distinguer, que ce soit sur le plan économique ou culturel. Certes, les intervenants ont fait référence à quelques beaux édifices et bâtiments en briques rouges situés à travers le centre-ville, mais cela ne suffit pas, selon eux, à forger une identité suffisamment forte. Un entrepreneur a affirmé : « Quelle est la véritable identité de Gatineau qui permet de la distinguer? Lorsque l'on pense à Montréal et Québec, on pense instinctivement à des éléments qui caractérisent la ville, pour Gatineau, à laquelle on pense? »

Manque de mise en valeur de l'histoire et du patrimoine

Une des faiblesses mises de l'avant par un intervenant réside dans le fait qu'il n'y aurait pas de mise en valeur adéquate du passé historique de la ville. Il considère que le passé industriel de Gatineau, ou la beauté de la rivière, tout cela mériterait d'être davantage mis en avant pour créer une véritable identité. De plus, quelques personnes-ressources ont fait valoir qu'il y a un manque de recul lorsqu'il s'agit de développer le centre-ville. L'histoire de la région est souvent négligée, ce qui rend difficile la construction de l'avenir sans une compréhension adéquate du passé.

Un périmètre du centre-ville qui fait débat

L'une des questions qui émergent régulièrement lors des entrevues est celle de définir ce que représente réellement le centre-ville. Il y a certes un périmètre défini par les plans d'urbanisme (PPU), mais il ne correspond pas toujours au territoire vécu par les habitants. Une entrepreneure a affirmé que « parfois, il semble que l'on étire le centre-ville pour y inclure des éléments tels que l'UQO et le casino du lac Leamy,

créant des emplois et de la richesse, mais en dehors de leur simple présence, il n'y a pas d'action significative en leur faveur ». Cette compétition entre les différentes centralités de Gatineau crée également une confusion quant à l'identité de la ville.

Thème « collaboration entre les entreprises »

En général, les intervenants ont remarqué que dans de nombreux secteurs, il y a peu ou pas du tout de collaboration, chacun agissant un peu dans son coin.

La collaboration est plus importante dans le secteur de la restauration et des bars, notamment dans l'organisation d'événements culturels.

Aux dires de certains intervenants rencontrés, les services professionnels (avocats, architectes, comptables) ainsi que les services aux personnes auraient peu d'intérêt immédiat à collaborer et à se concerter.

Les organismes du domaine des hautes technologies ont affirmé qu'il n'y a malheureusement pas assez de concertation entre les acteurs; or la présence d'une sorte de cluster pourrait attirer d'autres entrepreneurs et investisseurs à développer des projets au centre-ville.

Thème « collaboration avec Ottawa »

Actuellement, il semble y avoir très peu de synergies avec Ottawa sur le plan économique. Les regroupements commerciaux ou les instances municipales échangent des informations, mais il n'y a pas de réelles coopérations au sein des stratégies. Une alliance nommée l'Alliance GO (Gatineau – Ottawa) avait vu le jour à la suite de la pandémie, soit un groupe de réflexion chapeauté par la Ville d'Ottawa, regroupant le *Ottawa Board of Trade*, la Chambre de commerce de Gatineau et le Regroupement des gens d'affaires de la capitale nationale pour trouver des réponses aux défis et des points de collaboration qui dynamiseraient la région. Finalement, au moment de la réalisation de cette étude, cette alliance ne semblait pas active.

CATÉGORIE

Critères et freins à l'implantation

Qu'est-ce qui a attiré les entreprises établies au centre-ville?

Dans un premier temps, les critères d'attraction varient en fonction du secteur d'activité et des besoins spécifiques de chaque entrepreneur. Cependant, voici les éléments généraux qui ont été soulevés lors de ces entretiens :

Sentiment d'appartenance

En premier lieu, la grande majorité des individus que nous avons rencontrés ont choisi de s'installer dans le Vieux-Hull du fait d'un profond attachement au territoire. Leur objectif visait le développement d'une activité afin de contribuer à la vie économique du centre-ville.

Position géographique

La localisation géographique s'est avérée être un facteur déterminant dans le choix d'établir leur entreprise en plein centre-ville, notamment en raison de la proximité avec Ottawa.

Présence d'autres entreprises/organismes/gouvernement

Pour d'autres entrepreneurs, la présence d'autres entreprises locales a représenté un critère décisif. La rue Laval, par exemple, est reconnue comme un lieu dynamique, regroupant de nombreux restaurants et bars, ce qui a entraîné l'arrivée d'autres entreprises du même secteur.

Par ailleurs, la forte présence d'organismes communautaires, notamment dans les domaines de la santé et de l'assistance sociale, a exercé un effet d'attraction sur d'autres organismes et entreprises.

La présence du palais de justice a été cruciale pour certaines professions comme les avocats, tandis que la proximité du gouvernement fédéral a été un facteur essentiel pour les entreprises offrant des services professionnels, scientifiques et techniques, ainsi que pour les services administratifs et de soutien. Cette proximité octroyait également un avantage compétitif pour tous les établissements visant à attirer les travailleurs du gouvernement fédéral, tels que les restaurants, les commerces et les services à la personne.

Accessibilité

L'accessibilité par les transports en commun entre Gatineau et Ottawa a été jugée très attrayante par les entrepreneurs du centre-ville, dans la mesure où elle facilitait les déplacements professionnels.

Potentiel futur du centre-ville

Enfin, au sujet des motifs qui ont incité les entrepreneurs à s'établir au centre-ville, une personne-ressource a mentionné :

« De nombreux entrepreneurs ont été attirés par le potentiel futur du centre-ville. Ils entendent parler de revitalisation et de relance du centre-ville, ce qui les incite à croire que leurs efforts finiront par porter leurs fruits et qu'ils en récolteront les bénéfices. »

Des projets ambitieux tels que Zibi, un projet immobilier interrives incluant des condos, des commerces et des bureaux, nourrissent l'espoir d'un avenir prospère. Beaucoup demeurent optimistes en déclarant : « Pour l'instant, les choses ne vont peut-être pas bien, mais d'ici 3 à 4 ans, tout s'améliorera. »

Qu'est-ce qui aurait pu les dissuader de s'installer au centre-ville et/ou les inciter à quitter le centre-ville dans les années à venir?

Relations avec la Ville

Tout d'abord, les relations avec la Ville se sont avérées compliquées pour les entrepreneurs souhaitant développer des projets ou faire part de leurs idées novatrices. Certains ont même exprimé leur lassitude d'être constamment consultés sans que la Ville passe véritablement à l'action pour concrétiser les promesses inscrites dans les documents de planification urbaine.

Un potentiel sous-exploité

Une déception majeure partagée réside dans le potentiel du centre-ville qui reste largement inexploité. De nombreuses personnes interrogées ont investi leurs efforts pour développer leur entreprise, générer de l'emploi local et insuffler une dynamique territoriale. Toutefois, leurs attentes ne se sont pas concrétisées comme ils l'avaient imaginé, en particulier depuis la pandémie. L'un d'entre eux a exprimé son découragement en ces termes :

« Je voyais du potentiel pour l'avenir de Gatineau, j'avais des projets en tête, mais avec la lenteur actuelle, je perds espoir. »

Il semble que tout se déroule au ralenti, avec des projets qui tardent à se matérialiser, voire qui ne voient jamais le jour.

Qu'est-ce qui dissuade les entreprises externes de venir s'installer dans le centre-ville?

Accessibilité et circulation routière

Tout d'abord, la circulation routière représente un obstacle majeur, car de nombreuses entreprises préfèrent éviter les pertes de temps liées aux embouteillages en choisissant de résider en dehors du centre-ville. La dépendance à l'automobile fait en sorte que les gens sont réticents à se rendre au centre-ville en raison du coût élevé du stationnement.

Cadre de vie peu attractif

Malheureusement, il semble ne pas y avoir suffisamment d'éléments attractifs pour contrebalancer ces désagréments associés aux déplacements et le cadre de vie n'est pas jugé agréable. Ainsi, plusieurs entrepreneurs rencontrés déclarent ne pas avoir de motifs satisfaisants pour se rendre au centre-ville.

Concentration d'entreprises en périphérie

À l'extérieur du centre-ville, il existe plusieurs zones économiques regroupant commerces et entreprises. En fait, les habitudes des travailleurs et des consommateurs ont évolué. De nombreux travailleurs désirent ainsi réduire leur temps de navettage et maints consommateurs préfèrent effectuer leurs achats en zone périphérique, car l'accès y est plus facile. Les entrepreneurs externes au centre-ville estiment avoir plus d'intérêt à demeurer au sein de ces zones étant donné qu'ils se rapprochent des lieux de résidence de leurs employés et bien souvent, des concentrations de services de proximité.

Roulement des entreprises : sentiment d'instabilité

Un autre problème majeur réside dans le roulement des entreprises au centre-ville, ce qui n'est pas favorable au maintien d'un sentiment de stabilité. Cette instabilité repousse les entrepreneurs à s'implanter dans un environnement où les entreprises semblent être en constante mutation.

Les avantages du télétravail : diminution des frais d'exploitation et recrutement

Certains entrepreneurs établis à l'extérieur du centre-ville ont adopté de manière significative le télétravail. Ainsi, bien qu'ils disposent de bureaux d'affaires, les superficies requises ont diminué, de même que les coûts afférents. De plus, la possibilité de travailler à distance à tous moments constitue un facteur d'attraction pour le recrutement de nouveaux employés.

Les réglementations autour de la langue française en milieu de travail

Les exigences linguistiques découlant du cadre législatif québécois constituent un facteur pouvant dissuader les entreprises de s'établir au centre-ville. À ce sujet, un intervenant mentionne que :

« Dans la mesure où le centre-ville de Gatineau se situe à proximité d'Ottawa, il est grandement désavantagé par ces réglementations. Si une entreprise souhaite s'établir sur le territoire et qu'elle ne répond pas à la réglementation, les propriétaires de cette entreprise iront inévitablement du côté ontarien. Il s'agit d'un défi considérable pour la revitalisation du centre-ville de Gatineau et, en plus, il n'existe pas particulièrement d'avantage financier à s'établir au Québec hormis le coût de l'électricité. ».

Qu'est-ce qui pourrait inciter des entreprises à venir?

Une vitalité accrue et un milieu de vie complet

Tout d'abord, une vitalité accrue au centre-ville pourrait constituer un puissant facteur d'attraction. Actuellement, aux yeux de plusieurs personnes rencontrées, le centre-ville ne projette pas l'image d'un milieu attrayant. Il serait donc essentiel de créer un environnement où la vie bat son plein, tant sur le plan professionnel que communautaire. Améliorer le cadre de vie et de travail serait crucial pour attirer les entreprises. Les entrepreneurs recherchent un lieu qui offre un environnement agréable et favorable à la productivité. Une meilleure offre de services, de commerces et d'activités apporterait une plus-value significative pour l'attraction de nouvelles entreprises.

Des initiatives culturelles

Plusieurs intervenants rencontrés ont souligné le fort potentiel des activités culturelles comme vecteur de vitalité et d'attraction pour le centre-ville. Ces derniers mentionnent que le dynamisme culturel et la présence des artistes peuvent engendrer un effet d'attraction auprès des entreprises. Par ailleurs, certains considèrent que diverses initiatives déjà en place pourraient être accentuées et que les opportunités pour la mise en place de collaborations avec les organisations du milieu seraient multiples.

Plus de résidents

L'un des éléments clés serait d'offrir davantage d'incitatifs pour de futurs habitants qui souhaiteraient s'installer au centre-ville. Cela créerait une demande pour des services de proximité, ce qui à son tour attirerait des commerces. Cette synergie entre les résidents, les commerces et les entreprises peut contribuer à revitaliser le centre-ville de manière significative. Cependant, certains estiment, à l'inverse, que c'est l'implantation de commerces et d'entreprises qui incitera les habitants à venir s'installer dans la région.

Un gouvernement adoptant une politique plus ouverte

Enfin, la proximité du gouvernement fédéral pourrait être un atout majeur, à condition que celui-ci adopte une politique plus ouverte envers les entreprises locales. Si le gouvernement fédéral devenait un client potentiel pour les entreprises du centre-ville, cela créerait une forte incitation à venir s'installer dans cette zone.

Des lieux de travail partagés

Un entrepreneur qui a fait le choix d'opérer à 100 % en télétravail mentionne que pour inciter les employés à revenir à un mode présentiel, il faudrait une option flexible comme un grand centre d'espaces de travail partagés. Il affirme que « cela pourrait entre autres donner l'occasion aux employés de briser la solitude que peut créer le télétravail ». Ce souhait a également été partagé par d'autres entrepreneurs qui sont d'avis que les nouvelles habitudes de travail hybride entraînent de nouveaux besoins qui, par conséquent, nécessitent une réflexion autour des lieux professionnels et dynamiques de qualité, propices aux rassemblements et aux échanges.

Dans le même ordre d'idée, un autre entrepreneur établi à l'extérieur du centre-ville serait intéressé par la présence d'un vaste espace partagé destiné aux entreprises culturelles dont les besoins, en matière d'espaces et d'équipements, varient bien souvent selon les mandats en cours. La mutualisation d'espace et d'équipements, disponible selon les besoins changeants, pourrait être bénéfique :

« La synergie industrielle ou un hub créatif culturel serait une bonne solution pour redynamiser le centre-ville. Il s'agit de regrouper sur un même espace plusieurs entreprises culturelles autour d'une infrastructure qui répondrait à des besoins similaires. Une mutualisation des ressources serait alors créée. Au sein de ce regroupement,

Culture Outaouais et le Service des arts et des lettres de Gatineau pourraient installer également leurs bureaux dans ce lieu pour venir consolider cet espace créatif et dynamique. Ainsi, il y a tout à gagner à créer des valeurs à être ensemble. »

Ce même intervenant considère que les industries culturelles, combinées à certaines activités de haute technologie, comme l'intelligence artificielle ou les logiciels créatifs, pourraient générer beaucoup d'innovation.

La présence de clusters d'activités économiques

Un regroupement d'entreprises gravitant autour du même *cluster* d'activité économique pourrait contribuer à l'attractivité du centre-ville. À ce sujet, pour contribuer à l'émergence de ce type de hub, un intervenant souligne que :

« Les clusters ne partent pas de nulle part. Des choses fonctionnaient déjà à l'endroit où le cluster est. Il faut 1) identifier des activités et 2) animer cette activité en facilitant la fédération et le regroupement spatial. Il faut à la fois cette animation et des possibilités immobilières pour que des entreprises s'y installent. Ça demande un travail de détective pour voir ce qui foisonne. Ce ne sont pas des subventions qu'il faut, juste de faciliter les choses. Ce serait un travail à faire pour la Ville de Gatineau. C'est comme ça que le cluster peut éclore. En identifier 2 ou 3 et ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. »

Occupation transitoire de locaux vacants

Dans l'attente de l'occupation permanente de locaux vacants, certains intervenants rencontrés suggèrent de permettre et d'encourager l'occupation transitoire. Il est mentionné que des petites entreprises, de jeunes pousses ou des artistes pourraient être intéressés par ce type d'opportunité éphémère et peu coûteuse.

Analyse FFOM du territoire à l'étude

(cœur du centre-ville
de Gatineau)

L'analyse des données a permis de réaliser une matrice FFOM récapitulant les forces et les faiblesses du centre-ville ainsi que les opportunités et les menaces à prendre en considération. Les données proviennent du portait du centre-ville (chapitre 2), de l'analyse des entrevues semi-dirigées (chapitre 3) et en complément d'information, de la matrice FFOM incluse dans le Plan stratégique de développement économique 2021-2026 de la Ville de Gatineau²².

Les forces et les faiblesses sont présentées en 8 catégories :

1. la position géographique;
2. la démographie;
3. l'identité;
4. l'accessibilité et la mobilité;
5. l'économie;
6. la gouvernance;
7. le cadre de vie;
8. le logement.

22. Ville de Gatineau (2021), Plan stratégique de développement économique 2021-2026 de la Ville de Gatineau, 26 pages. Consulté en ligne : https://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/affaires_developpement_economique/plan_strategique_fr-CA.pdf

Forces

Position géographique

- Le Vieux-Hull est identifié comme étant le centre-ville
- Proximité avec Ottawa/Ontario
- Caractère insulaire

Démographie

- Une progression importante de la population entre 2016 et 2021
- Une main-d'œuvre diplômée et bilingue
- Un poids démographique des jeunes supérieur à la moyenne québécoise

Identité

- Une communauté ayant un fort sentiment d'appartenance au centre-ville

Accessibilité/Mobilité

- Un réseau de transport en commun efficace au centre-ville et bien relié à Ottawa

Économie

- Une présence significative des administrations publiques offrant des emplois bien rémunérés
- Proximité avec l'UQO, l'ÉNAP et présence de l'UNAM
- Une forte présence d'organismes communautaires et de l'économie sociale
- Présence du palais de justice
- Présence d'incubateurs d'entreprises

Gouvernance

- Leadership du Bureau du centre-ville
- Présence de la table de concertation
- Leadership exercé par Vision Centre-Ville

Cadre de vie

- Offre importante d'animations et d'événements culturels
- Un centre-ville identifié comme un lieu de festivité (restaurants/bars)
- Développement du quartier mixte ZIBI

Opportunités

- Un centre-ville vu comme ayant un fort potentiel, attirant des entreprises
- Développement du tramway
- Développement du futur centre hospitalier affilié universitaire de l'Outaouais
- Développement du département de droit de l'UQO
- Développement des Ateliers du Ruisseau
- Potentiel d'occupation et/ou reconversion des édifices à bureaux vacants
- Ouverture de l'école du Barreau au centre-ville
- Communauté immigrante
- Combinaison de l'offre culturelle et de l'offre gastronomique
- Potentiel économique lié aux énergies renouvelables
- Présence de réseaux de recherche universitaire et de plusieurs laboratoires de recherche au fédéral

Tableau 10

Analyse FFOM du territoire à l'étude

Faiblesses

Position géographique

- Périmètre du centre-ville est en débat
- Position qui génère de la complexité (économique, juridique, politique, etc.) et de la concurrence

Démographie

- Une population du centre-ville défavorisée et vieillissante
- Un solde migratoire négatif durant la pandémie (2020–2021) au profit des municipalités rurales
- Navettage des résidents vers Ottawa pour le travail (économie plus diversifiée et salaires plus attractifs)
- Un manque de résidents permanents

Identité

- Un manque d'identité tangible qui permettrait à Gatineau de se distinguer
- Un manque de mise en valeur du caractère patrimonial et faiblesse de l'esthétique

Accessibilité/Mobilité

- Un parc de stationnement mal agencé et au coût élevé
- Un réseau de transport du centre-ville mal relié aux périphéries
- Un centre-ville pensé pour le déplacement en voiture/bus

Économie

- Une économie peu diversifiée et fortement dépendante du gouvernement fédéral
- Un gouvernement fédéral « fermé », intervenant peu sur le plan économique dans l'Outaouais
- Une forte présence de bureaux inoccupés et

difficilement convertibles

- De nombreux bâtiments vétustes et inadaptés pour certains secteurs d'activités
- Un coût du foncier en augmentation
- Un cadre réglementaire municipal contraignant eu de synergies entre les entrepreneurs (du centre-ville, de Gatineau et avec Ottawa)
- Une capacité en R&D institutionnelle et privée limitée
- Un roulement des entreprises
- Une fuite des entreprises vers les périphéries

Gouvernance

- Perception que la Ville ne privilégie pas les entreprises locales comme fournisseurs de biens/services
- À l'occasion, sentiment d'insatisfaction exprimé face au niveau d'accompagnement reçu
- Pluralité d'acteurs dans la structure de développement économique et méconnaissance de leur rôle
- Une absence de stratégie long terme intégrée et partagée

Cadre de vie

- Un centre-ville conçu comme un lieu de travail (9 h à 17 h)
- Un centre-ville dévitalisé (fréquentation et achalandage en déclin)
- Un milieu de vie incomplet (manque de services de proximité, d'activités, etc.) n'ayant pas un caractère attractif
- Une perception grandissante d'insécurité

Logement

- Accentuation de la pénurie de logements, amenant des défis d'accessibilité aux logements à prix abordable.

Menaces

- Maintien du télétravail
- Force d'attraction des zones économiques situées à l'extérieur du centre-ville
- Entreprises qui quittent le centre-ville
- Mauvaise perception de la sécurité au centre-ville
- Rareté de la main-d'œuvre
- Vieillesse de la population
- Des édifices à bureaux vacants non convertibles
- Gouvernement fédéral qui quitte le centre-ville
- Complexité induite par le contexte frontalier
- Phénomènes climatiques
- Accroissement de l'inflation et de l'endettement

Tableau 10

Analyse FFOM du territoire à l'étude (suite)



Chapitre 4

Comparatif avec quatre villes

similaires :

Calgary,
Edmonton,
Victoria et
Canberra

Cette étude de villes comparables vise, dans un premier temps, à identifier les caractéristiques et les enjeux communs qui existent entre celles-ci et Gatineau. Puis, dans un second temps, un inventaire des actions de dynamisation et de relance est effectué, plus particulièrement celles liées à la diversification économique, mises en place par ces villes au sein de leur propre centre-ville. Ces initiatives peuvent offrir un portrait des opportunités pour Gatineau.

Les quatre villes (Calgary, Edmonton, Victoria et Canberra) ont été choisies en raison de la pertinence et du potentiel intéressant des initiatives qu'elles ont développées pour contribuer à la revitalisation de leurs centres-villes. Ces villes ont aussi été confrontées à quelques enjeux similaires à ceux du centre-ville de Gatineau, tels que la présence de locaux vacants ou inoccupés, la baisse de la fréquentation quotidienne du centre-ville, la dépendance à l'administration publique et la perte d'achalandage des commerces.

Limites

Les villes doivent servir d'inspiration dans les actions de dynamisation, mais elles doivent être adaptées au contexte de Gatineau. En effet, il faut avoir conscience que les caractéristiques de ces centres-villes diffèrent sur de nombreux points avec celles du centre-ville de Gatineau.

Profil démographique des 4 villes + Gatineau

Les données mises de l'avant dans le tableau suivant proviennent du recensement de la population produit par Statistique Canada en 2021. Les périmètres des centres-villes sont ceux délimités par cette même agence gouvernementale.

La ville de Canberra n'est pas intégrée à ce portrait démographique étant donné qu'il n'était pas possible d'obtenir les mêmes données comparables. Pour obtenir plus de précisions sur chacune des villes, il est possible de consulter les fiches détaillées produites en complément de ce rapport.

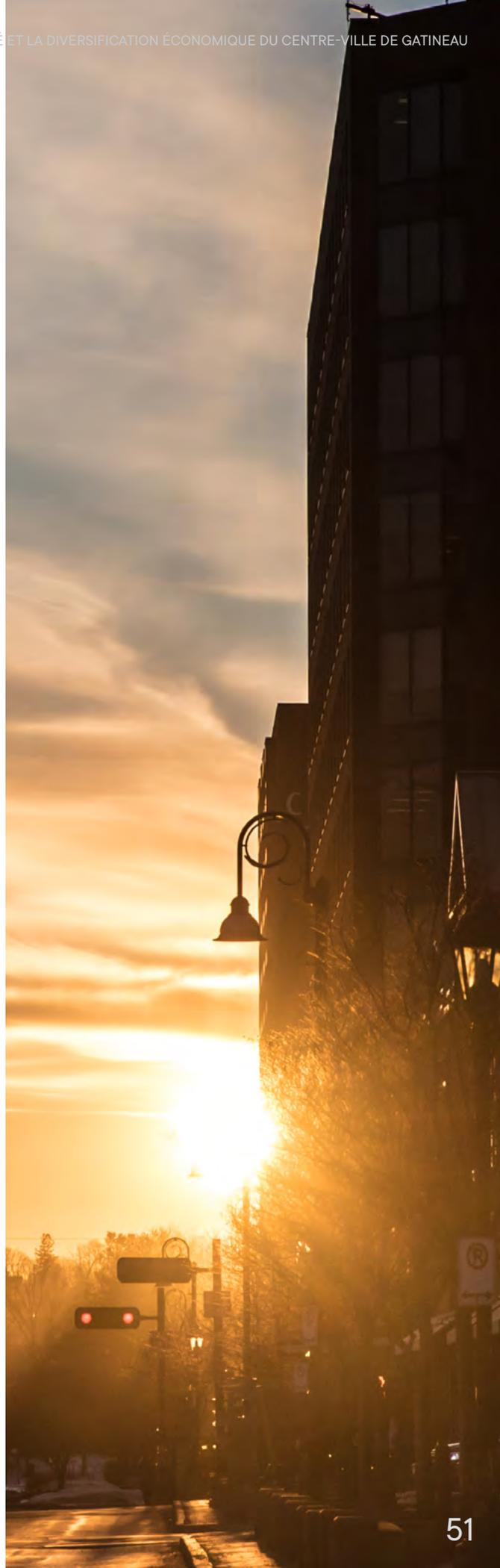


Tableau 11 — Profil démographique de Gatineau en comparaison avec 3 villes

	Gatineau	Victoria	Calgary	Edmonton
Démographie				
Superficie (km ²) ville	341,8	19,6	820,6	765,6
Superficie (km ²) centre-ville	3,9	8,1	6,0	11,5
Densité de population (/km ²) centre-ville	3 000	5 709	7 778	4 845
Population 2021 ville	291 041	91 867	1 306 784	1 010 899
Population 2021 centre-ville	11 685	46 309	46 763	55 387
Taux d'accroissement démographique 2016–2021 centre-ville	18,3	12,3	21	-1,1
Part de la population totale 2021 centre-ville	4 %	50,4 %	3,6 %	5,5 %
Profil démographique				
Âge moyen ville	40,3	45,2	38,8	38,4
Moins de 35 ans centre-ville	41,9 %	36,4 %	52,5 %	46,2 %
Plus de 65 ans centre-ville	23,8 %	26,4 %	11,5 %	15,3 %
Scolarité				
Diplôme ou grade universitaire ville	38,1 %	51,6 %	46,7 %	39,8 %
Population bilingue ville	65,0 %	13,0 %	6,6 %	6,5 %
Logement				
Ménage composé d'une personne ville	34,5 %	49,0 %	26,4 %	29,1 %
Ménage composé d'une personne centre-ville	57,6 %	56,2 %	57,9 %	58,4 %
Revenu				
Revenu médian des ménages après impôts en 2020, \$ CA ville	69 500	60 000	85 000	79 500
Population seuil de faible revenu après impôt centre-ville	17,8 %	6,7 %	11,7 %	13,3 %
Emploi				
Télétravail 2021 ville	31,1 %	30 %	28,5 %	21,1 %
Télétravail 2021 centre-ville	41,4 %	31,7 %	38,0 %	27,8 %
Travail dans la ville de résidence ville	69,1 %	63,1 %	91,2 %	84,1 %
3 principaux secteurs d'activités de la population active occupée ville	AP* : 27 % Santé : 13 % Commerce de détail : 10 %	Santé : 15 % *AP : 13 % **Serv pro, sc et tech** : 12 %	Santé : 13 % **Serv pro, sc et tech : 12 % Commerces de détail : 11 %	Santé : 14 % Commerce de détail : 12 % Construction : 10 %
*AP = Administration publique				
**Serv pro, sc et tech = services professionnels, scientifiques et techniques				

Source : Statistique Canada, recensement 2021

Portrait sociodémographique

Faits saillants



La superficie du centre-ville est nettement plus petite à Gatineau que dans les villes étudiées. La densité de la population y est plus faible.



Gatineau est une ville de taille moyenne. Elle est loin des un million d'habitants des villes étudiées (sauf Victoria).



Le taux d'accroissement de la population du centre-ville en 2016 et en 2021 est nettement supérieur aux autres centres-villes. Le centre-ville d'Edmonton a un solde migratoire négatif sur cette période.



L'âge moyen de la population de ces villes ainsi que leur population en âge de travailler sont quasi identiques. Cependant, les centres-villes de Gatineau et de Victoria sont composés d'une plus forte proportion de personnes âgées de plus de 65 ans que les autres centres-villes à l'étude.



La population de Gatineau est moins scolarisée en comparaison aux autres villes. Cependant, la population de Gatineau connaît un taux de bilinguisme nettement supérieur aux autres villes.



Pour tous les centres-villes, une majorité des ménages est composée d'une seule personne.



Les ménages de Gatineau et de Victoria ont des revenus médians moins attractifs que les autres villes.



Le centre-ville de Gatineau est composé d'une population plus défavorisée en comparaison des centres-villes à l'étude.



Une part importante de la population de Gatineau, de Victoria et d'Edmonton occupe des emplois dans le secteur de l'administration publique. Ceci est dû à la présence du gouvernement fédéral et provincial.

Impacts de la pandémie sur les centres-villes

Diminution de l'achalandage

- Lors de la pandémie, les restrictions de déplacement et les mesures de distanciation sociale ont entraîné une baisse importante de la fréquentation des centres-villes. Moins de personnes ont fréquenté les commerces, les restaurants, les bureaux et autres lieux d'activités.
- Les consommateurs ont modifié leurs habitudes d'achat et de fréquentation des centres-villes en raison des préoccupations liées à la santé. Les achats en ligne ont augmenté, tandis que les déplacements vers les magasins physiques ont diminué.
- L'usage des transports collectifs a fortement diminué lors de la pandémie et depuis, l'achalandage quotidien moyen reste en deçà des niveaux observés antérieurement.

Diminution des activités d'animation et de tourisme

- Les événements culturels, les festivals, les conférences et autres rassemblements prévus dans le centre-ville ont été annulés ou reportés en raison des restrictions liées à la pandémie. Cela a eu un impact sur l'animation et l'attractivité du centre-ville.
- La fermeture des frontières et les restrictions de voyage ont entraîné une baisse du tourisme dans le centre-ville. Les hôtels, les attractions touristiques et les restaurants ont été touchés par cette diminution de la demande.

Fermeture d'entreprises

- De nombreuses entreprises, en particulier celles du secteur de la restauration, de l'hôtellerie et du commerce de détail, ont été contraintes de fermer temporairement voire définitivement en raison de la pandémie. Cela a entraîné des pertes d'emplois et des difficultés économiques pour de nombreux commerçants.

Fluctuation de l'immobilier commercial et bureaux vacants

- La fermeture d'entreprises et les changements dans les comportements des consommateurs ont entraîné des défis pour le secteur de l'immobilier commercial. Les taux d'occupation ont diminué et certains coûts de loyers ont été revus à la baisse.
- Les taux d'occupation se sont maintenus pour les espaces commerciaux de catégorie A, mais on observe une diminution de la demande pour les espaces de catégories B et C.

Affaiblissement du sentiment de sécurité

- La perception du sentiment de sécurité dans les centres-villes s'est affaiblie. En effet, les visiteurs ont l'impression que ces zones sont moins sécuritaires à fréquenter qu'auparavant en raison des problèmes reliés au vandalisme, aux vols, à l'itinérance, à l'usage de drogue dans les espaces publics et aux enjeux de santé mentale.

Malgré la fin de la pandémie de COVID-19 déclarée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) le 6 mai 2023, le contexte économique demeure difficile pour les ménages et les entreprises, qui doivent composer avec une croissance du taux d'inflation, des taux d'intérêt élevés et, conséquemment, des niveaux d'endettement qui s'accroissent.

Convergences et divergences avec le centre-ville de Gatineau

Convergences

Calgary

- Historiquement, Calgary est une ville peu diversifiée économiquement. Son activité principale est l'industrie pétrolière et les activités qui en découlent.
- La présence d'établissements culturels et éducatifs d'envergure.

Edmonton

- En tant que capitale de la province de l'Alberta, Edmonton incarne le centre financier et administratif. Comme pour la Ville de Gatineau, il y a une présence significative de la fonction publique au sein de la structure économique.
- La présence d'établissements culturels et éducatifs d'envergure.

Victoria

- Tout comme Gatineau, Victoria accueille de nombreux bureaux gouvernementaux et présente une dépendance significative à l'administration publique.
- L'agglomération du Grand Victoria comprend plus d'une douzaine de villes et de municipalités. Cela en fait un territoire fragmenté composé de plusieurs structures politico-administratives.
- L'accessibilité au centre-ville est perçue comme problématique par plusieurs visiteurs et clients. La disponibilité et le coût des stationnements découragent les automobilistes.

Canberra

- À titre de capitale nationale et de siège du gouvernement, Canberra, tout comme Gatineau, dispose d'une économie fortement caractérisée par la présence de l'administration publique.

Divergences

Calgary

- Calgary n'est ni la capitale de sa province et n'est ni située dans la région de la capitale fédérale, de sorte que la présence de l'administration publique est relativement petite.

Edmonton

- Malgré une forte présence de l'administration publique, Edmonton dispose d'une diversité économique plus grande que Gatineau compte tenu de la présence d'une industrie orientée sur les combustibles fossiles.
- Contrairement à Gatineau, Edmonton dispose d'une forte présence et d'une diversité commerciale au centre-ville (centres commerciaux et rues commerciales).

Victoria

- La ville de Victoria affiche une grande diversité de commerces de proximité et de services professionnels au centre-ville. Le centre-ville de Victoria est reconnu pour être un lieu attrayant, dynamique, dense et accueillant une grande diversité de petits commerces indépendants. Il s'agit d'une destination touristique de renommée mondiale.
- Une présence significative d'industries spécialisées dans la recherche et le développement des hautes technologies.
- Une présence importante d'activités portuaires qui constituent un créneau d'excellence en émergence.

Canberra

- La structure économique de Canberra, notamment au centre, est beaucoup plus diversifiée que celle de Gatineau. Elle est composée de plusieurs secteurs d'activités : institutions sociales et culturelles, instituts d'enseignement et de recherche.

Synthèse des tendances et des initiatives porteuses pour le centre-ville de Gatineau

Les actions mises en place par les villes à l'étude s'inscrivent au sein de tendances observées en matière de développement économique des centres-villes. Ainsi, avant de présenter le tableau synthèse des initiatives considérées les plus porteuses pour Gatineau (tableau 12), voici une courte revue des principales tendances constatées lors de l'analyse des villes comparables et de la revue de la littérature.

Tendance : une gouvernance structurée et concertée

- Élaboration de stratégies à long terme de manière intégrée et transversale;
- Inclusion de la société civile dans les démarches de planification et de mise en œuvre;
- Adoption d'une posture d'influence régionale dans la vision et les stratégies de développement économique pour les centres-villes;
- Émergence de réseaux d'acteurs organisés autour du développement des centres-villes.

Tendance : l'identification de créneaux d'activités

- Identification de créneaux porteurs pour soutenir la création de pôles d'innovation et de croissance (cluster);
- Mesures de soutien à la création d'écosystèmes d'entreprises de haute technologie, de zones d'expérimentation pour les nouvelles technologies et de collaborations avec des start-ups;

- Concentration d'équipements culturels et éducatifs structurants dans les centres-villes.

Tendance : des mesures de soutien à l'économie locale

- Mesures d'attraction des entreprises et des organisations dont les activités s'appuient sur des contacts en personne, permettant ainsi de contribuer à une hausse de l'achalandage;
- Efforts de promotion et de soutien à l'entrepreneuriat local dans les centres-villes par la mise en place de mesures d'accompagnement et de financement pour tous les cycles de développement des entreprises (accueil, démarrage, consolidation, croissance);
- Diversification des commerces afin de stimuler une expérience client distinctive et personnalisée. Cela inclut des espaces de travail partagés, des centres de bien-être, des restaurants innovants, des galeries d'art, des ateliers créatifs et d'autres activités non commerciales.

Tendance : une intensification de la présence étudiante

- Synergie entre les milieux universitaires et l'innovation dans les secteurs économiques du centre-ville;
- Mesures visant à favoriser le développement économique d'étudiants et de diplômés au centre-ville;
- Encouragement de la présence étudiante au centre-ville, notamment via le logement et les activités culturelles.

Tendance : des mesures de soutien pour l'entrepreneuriat immigrant et autochtone

- Soutien et accompagnement pour les entrepreneurs autochtones et immigrants ;
- Occasions de réseautage entre les communautés et mise en place de structures de concertation et de développement.

Tendance : des leviers pour l'adaptation et la conversion des espaces à bureaux

- Programmes financiers visant à soutenir l'adaptation des espaces à bureaux et la reconversion d'immeubles de bureaux à d'autres fonctions ;
- Mise en place de mesures qui s'inscrivent généralement dans une démarche plus large où il est question de réimaginer l'aménagement de la ville.

En complément de ces tendances observées auprès des villes comparables à l'étude, Pierre Filion, professeur en études urbaines à l'Université de Waterloo, considère que les centres-villes doivent réunir les cinq caractéristiques suivantes pour être dynamiques : la concentration, la diversité, la densité, l'accessibilité et la synergie entre les activités²³.

Le tableau 12 propose une synthèse des principales initiatives des villes comparables pour contribuer à l'attractivité et la diversification économique des centres-villes. Une présentation détaillée de ces initiatives est réalisée dans un document distinct produit en complément de ce rapport de recherche.

Les principales initiatives recensées sont regroupées sous quatre thèmes :

1. Gouvernance
2. Aménagements et infrastructures publiques
3. Entrepreneuriat et incitatifs économiques
4. Communication et marketing territorial

Ces mêmes thèmes seront de nouveau abordés au chapitre 5, qui porte sur les pistes d'action.

23. Filion, Pierre (2023). *Past, present and future revitalization trends in Canadian mid-size city downtowns*. Canadian Geographies.

Tableau 12 – Synthèses des initiatives de villes comparables

Thème/ville	VICTORIA (C.-B.)	CALGARY (AB)	EDMONTON (AB)	CANBERRA (AU)
1. Gouvernance	<i>Victoria Economic Action Plan</i> : Plan de développement économique de Victoria dont le cœur repose sur la relance du centre-ville	<i>Calgary's Greater Downtown Plan</i> : vision et feuille de route pour la revitalisation du CV 5 enjeux au cœur du plan. Priorité mise pour la reconversion d'immeubles commerciaux, à bureaux ou d'hôtels pour d'autres usages, comme le logement.	<i>Edmonton Economic Action Plan</i> : 5 principes d'action sur une période de 10 ans (2021 à 2030) pour le développement économique (échelle de la ville)	<i>Canberra Switched On</i> : politique économique avec orientations sur 3 objectifs : qualité de vie, ville carbonneutre et croissance économique basée sur la connaissance, l'innovation inclusive et l'investissement responsable
	Création d'une Alliance de développement économique pour la zone métropolitaine	Mise en place d'une équipe dédiée aux projets du centre-ville (budget de 10 M\$ sur 4 ans)	<i>Downtown Vibrancy Strategy</i> : cadre pour soutenir des actions de revitalisation à court terme Création d'une coalition pour la relance du centre-ville + rencontre mensuelle avec la Ville	Présence de la <i>City Renewal Authority</i> qui est responsable de la planification et de l'aménagement du centre-ville
2. Aménagements et infrastructures publiques	Réinvestissement au centre-ville des revenus générés par les frais de stationnement (700 000 \$)	Financement d'un marché public permanent	<i>Downtown Public Places Plan</i> : directions pour le réseau d'espaces publics au CV Appuyer les activités commerciales à faible impact dans les espaces publics	Importance accordée à la création de places publiques de haute qualité, accueillantes et inclusives (approche du <i>placemaking</i>)
	Création d'un quartier des arts et de l'innovation (lieu de convergence entre les arts et l'innovation où la recherche mène à des projets de commercialisation)	Diverses sources de financement pour les infrastructures : partenariats avec des organisations externes, des taxes et des commandites privées	Mesure pour identifier les infrastructures publiques qui soutiennent le développement économique et leur attribuer les investissements requis	Accès gratuit au réseau Wi-Fi dans toute la ville
	Création d'un pôle sur les océans du futur	Projet Stephen Avenue : rue commerciale d'importance centrale pour la redynamisation économique du centre-ville	Création d'un corridor de l'innovation liant les organisations en recherche, éducation et technologie	<i>Place Experience and Marketing Action Plan</i> : définit le cadre et les formes de financement pour les initiatives qui contribuent au dynamisme du CV
	Projet de centre des congrès		Investissements significatifs pour un quartier des arts au CV (salle de concert, théâtre, galerie d'art, musée et bibliothèque)	

Thème/ville	VICTORIA (C.-B.)	CALGARY (AB)	EDMONTON (AB)	CANBERRA (AU)
3. Entrepreneuriat et incitatifs économiques	Présence d'un <i>Business Hub</i> à l'Hôtel de Ville (conseils sur la manière de réduire les complexités administratives, mise en contact des entrepreneurs avec les ressources dont ils ont besoin)	<i>Downtown Calgary Development Incentive Program</i> : subvention de 75 \$/pi ² pour le réaménagement ou la suppression d'espaces à bureaux	<i>Business Improvement Area Grant</i> : subventions pour la réalisation de travaux de rénovation et la construction de nouveaux immeubles	Programmes de soutien aux petites entreprises et aux entrepreneurs (subventions, formations et espaces de travail partagés)
	Mesures de soutien aux petites entreprises du CV (accompagnement, simplification des processus, développement d'une stratégie commerciale, création d'un guide)	<i>Downtown Office Demolition Program</i> : subventions pour la démolition des immeubles à bureaux vacants sous-utilisés et inadaptés pour la conversion	<i>Meet me Downtown Grant Program</i> : subvention allant jusqu'à 10 000 \$ pour la tenue d'événements, festivals et activités au CV	Partenariats publics-privés pour la réalisation de projets de développement urbain
	Mesures pour promouvoir le développement économique auprès des jeunes, des autochtones et des immigrants	Plusieurs universités s'impliquent activement au centre-ville, comme l'Université MacEwan qui mène des projets avec la communauté et l'Alberta Machine Intelligence Institute (AMII) qui est un hub actif d'intelligence artificielle branché sur la communauté d'affaires.	Actions pour soutenir l'approvisionnement local	Investissement pour la création du Réseau de l'innovation et du Cyber-Hub (regroupe entreprises, formations et activités de recherche)
4. Communication et marketing territorial	Conception d'une nouvelle image de marque inspirée d'une « nouvelle » histoire du centre-ville	Récolte de données via un sondage aux 2 ans sur la perception des Calgariens de leur centre-ville	Site web consacré au centre-ville	Site web consacré au centre-ville
	Publication annuelle sur l'évolution de l'état du centre-ville	Rapport annuel sur l'état du CV	Rendre disponibles les données et les informations pouvant soutenir le développement au CV	Carte interactive des projets en cours (<i>City Renewal Precinct Portal</i>)

Chapitre 5

Pistes d'action pour soutenir la diversification économique du centre- ville

Les pistes d'action visant à soutenir la diversification économique du centre-ville qui sont énoncées dans ce rapport s'appuient sur l'analyse et les liens effectués entre les faits saillants du portrait du centre-ville (chapitre 2), les résultats des entretiens semi-dirigés (chapitre 3), les initiatives pertinentes observées auprès des villes à l'étude (chapitre 4) et enfin, les tendances découlant de la revue sommaire de la littérature (voir annexe 3).

Le chapitre 5 comporte deux sections principales. La première présente les pistes d'action, qui se déclinent en six volets, alors que la seconde aborde trois conditions du succès.

Il est important de prendre note que cet ensemble de mesures ne constitue pas une proposition de politique publique ni un plan d'action, mais plutôt un ensemble de postures et de pistes de solutions découlant de l'étude et qui pourront alimenter l'élaboration de stratégies municipales destinées à dynamiser l'économie et le centre-ville, d'une part, ainsi que les actions menées par les différentes parties prenantes, d'autre part. Il reviendra à la Ville de Gatineau et à ses partenaires de sélectionner et de prioriser les actions jugées les plus porteuses.

Avant de présenter ces diverses propositions, il s'avère utile pour en saisir la provenance de synthétiser et mettre en parallèle quelques-uns des principaux constats issus des activités de recherche réalisées dans le cadre de cette étude.

Une forte diminution de l'achalandage et une surreprésentation de l'administration publique dans la structure économique

En cinq ans, le nombre de travailleurs au centre-ville de Gatineau est passé de 36 070 à 14 460 entre 2016 et 2021, avec des répercussions majeures sur l'économie locale et le dynamisme général. Selon l'étude menée par le Laboratoire de données sur les entreprises de la Chambre de commerce du Canada, cette diminution significative du nombre de travailleurs, attribuable à la généralisation du télétravail, s'est accompagnée d'une baisse marquée de la fréquentation du centre-ville. Entre janvier 2020 et septembre 2022, on observe une baisse de 75 % de la mobilité professionnelle²⁴.

D'autre part, l'exercice de classification des entreprises situées au centre-ville illustre qu'il y a des écosystèmes d'affaires distincts entre le périmètre du PPU du centre-ville et le périmètre restreint du cœur du centre-ville. En effet, alors que le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale prédomine dans le périmètre du PPU, ce sont plutôt les secteurs des services professionnels, scientifiques et techniques et des administrations publiques qui priment pour le cœur du centre-ville.

Cette portion du centre-ville se distingue également par une forte concentration d'immeubles à bureaux, qui sont principalement occupés par le gouvernement fédéral.

Depuis la pandémie, l'absence de prévisibilité quant au niveau d'achalandage du centre-ville, combinée à une structure économique concentrée autour des administrations publiques, accentue les effets associés à la faiblesse de la diversification économique au centre-ville.

Les résultats d'entrevues semi-dirigées révèlent les difficultés, mais également l'importance accordée au potentiel du centre-ville

Malgré un consensus au sujet du cadre de vie peu attractif du centre-ville, les résultats des entrevues semi-dirigées révèlent plusieurs aspects stratégiques, dont la proximité avec Ottawa, la concentration d'entreprises dans les secteurs de la santé, de l'assistance sociale, de l'administration publique et des services professionnels, ainsi que le potentiel du centre-ville dans le déploiement des projets en cours et à venir.

Parmi les éléments distinctifs communiqués, les intervenants rencontrés considèrent que des initiatives telles que l'identification et l'émergence de créneaux d'activités, le soutien aux entreprises, incluant celles du commerce de détail, la mutualisation des espaces de travail auprès d'organisations partageant des intérêts communs, l'occupation transitoire de locaux vacants, l'amélioration des infrastructures culturelles, l'augmentation du nombre de résidents et le développement de partenariats avec les institutions d'enseignement pourraient contribuer à renforcer la vitalité socioéconomique du centre-ville.

24. Chambre de commerce du Canada, *op. cit.*



Des tendances et des initiatives s'appuyant sur des approches de développement concertées, transversales et inclusives

Selon les tendances observées dans les villes comparables, la dynamisation des centres-villes requiert une approche transversale et alignée sur une vision holistique. Au cœur de cette démarche, le commerce de détail se présente comme un élément significatif, qui est déterminant non seulement pour l'activité économique, mais aussi pour l'identité du centre-ville. De plus, d'autres secteurs d'activités centraux, tels que l'éducation, la recherche, les arts, la culture, les sports, les loisirs, le tourisme d'affaires et les hautes technologies, reviennent constamment et semblent constituer les piliers du dynamisme des centres-villes à l'étude.

Parallèlement, un désir d'embellissement s'impose, poussant à repenser l'aménagement urbain. La pandémie a accentué cette tendance, en mettant en lumière l'importance d'aménager des espaces publics de qualité et susceptibles de restaurer la confiance des résidents et des visiteurs, surtout dans un contexte où la dégradation de la perception de la sécurité constitue un défi majeur.

Ainsi, au-delà de l'activité économique, l'amélioration de la qualité de vie demeure une aspiration constante. En effet, la promotion d'une image de marque positive de la ville s'avère essentielle pour attirer des investissements et des talents. Les établissements académiques, culturels et artistiques occupent une place stratégique dans cette transformation, en contribuant à l'attractivité et à la vitalité des centres-villes.

Les politiques publiques analysées illustrent également que l'accueil et l'intégration des immigrants et la reconnaissance des peuples autochtones s'inscrivent dans une perspective de respect des diversités, ce qui contribue à forger une identité inclusive et authentique.

L'implication active de regroupements issus de la société civile confère une dimension participative à la relance des centres-villes, insufflant une énergie supplémentaire. Au-delà des actions tournées vers les centres-villes, une posture régionale forte positionne les centralités comme une influence positive et importante pour les périphéries, favorisant une croissance équilibrée et durable.

Enfin, il semble impératif d'assurer un suivi régulier des indicateurs de la vitalité des centres-villes pour ajuster les actions en fonction des besoins réels.

SECTION 1

Les pistes d'action

Volet 1

Concevoir une stratégie globale et un modèle de gouvernance structuré et concerté autour d'une vision partagée

Mise en contexte

L'un des éléments clés vers la mise en place d'une stratégie d'attraction et de diversification économique pour le centre-ville s'appuie sur l'élaboration d'une stratégie globale qui fournira une direction claire ainsi que des objectifs concrets. Qui plus est, pour éviter une approche cloisonnée, les divers éléments de l'écosystème du centre-ville doivent être mieux interconnectés et intégrés, ce qui implique notamment que les enjeux économiques soient en harmonie avec d'autres préoccupations telles que l'environnement et la qualité de vie. Enfin, une démarche collaborative impliquant la contribution de l'ensemble des parties prenantes est incontournable pour garantir la pertinence et la cohérence des stratégies établies, de même que pour échafauder une gouvernance structurée autour d'une vision partagée.

Au fil du traitement des données statistiques et de la conduite des entretiens semi-dirigés, il a été constaté que la multitude de délimitations du centre-ville de Gatineau par les différentes autorités génératrices de données, tel que Statistique Canada, et par les différents acteurs du milieu, donne lieu à une compréhension parfois multiforme et hétéroclite de la réalité de ce territoire et peut également alimenter le défi de concertation auxquels ces acteurs sont confrontés afin de mettre en œuvre des actions efficaces.

Pistes d'action pour le centre-ville de Gatineau

Les pistes d'action formulées ci-dessous portent essentiellement sur des éléments de gouvernance, mais également sur l'importance de cibler le bon territoire d'intervention pour l'élaboration des stratégies et la mise en œuvre des mesures.

- Périmètre d'intervention : clairement identifier le centre-ville comme une zone économique stratégique et concentrer les interventions dans un périmètre restreint au cœur du centre-ville (voir figure ci-dessous). Cette délimitation du cœur du centre-ville, similaire à celle identifiée dans le PPU, est ici bonifiée par l'intégration de la pointe formée par l'aboutissement des boulevards Montcalm et des Allumettières aux ronds-points du boulevard Saint-Joseph. Cet ajout permet notamment d'inclure le secteur de la Fonderie qui est considéré comme un lieu stratégique pour le développement d'activités économiques.
- Réfléchir à une stratégie à long terme d'attraction et de diversification économique pour le centre-ville qui soit intégrée, transversale et qui s'appuie sur une vision partagée.
- Mettre à jour le rôle des différentes instances municipales ainsi que de leurs partenaires et identifier les acteurs ayant la charge de l'accompagnement des porteurs de projets.
- Identifier des projets structurants et adopter une approche de co-construction pour leur mise en œuvre.
- Identifier les porteurs de projet structurants et contribuer à rassembler les bons acteurs.
- Prioriser les projets les plus porteurs et éviter :
 - Ceux qui négligeraient un développement peu intégré entre les dimensions immobilières, économiques et sociales;
 - Des processus de participation peu inclusifs;
 - Un développement urbain de type opportuniste contraint par le manque de leviers de la part des acteurs publics²⁵.
- Inclure la société civile dans l'élaboration de la stratégie aux actions pour comprendre les besoins.
- Être flexible et identifier des alternatives (approche expérimentale et itérative).
- Définir des attentes réalistes et se donner du temps pour que les résultats émergent.

Figure 10

Périmètre proposé pour concentrer les interventions au cœur du centre-ville



25. Ananian, P. & Borde, M.-A. (2019). Les enjeux de la thématization technologique des friches industrielles montréalaises : de la Cité du Multimédia au Quartier de l'innovation. *Cahiers de géographie du Québec*, 63 (179-180), 151-163. <https://doi.org/10.7202/1084229a>

Synergies potentielles avec Ottawa et la région

L'un des objectifs de cette étude était d'identifier des synergies possibles avec Ottawa tout en tenant compte du contexte métropolitain. Les éléments identifiés ici et pour les volets suivants proviennent essentiellement du projet de recherche de l'ODO portant sur les impacts et les opportunités de la situation transfrontalière de l'Outaouais et de l'Est ontarien²⁶.

- Développer des interventions concertées pour le cœur métropolitain tel que reconnu par les Villes de Gatineau et d'Ottawa.
- Développer et communiquer un argumentaire témoignant de l'importance pour toute la région de développer le centre-ville de Gatineau.
- Exercer un leadership dans la région de l'Outaouais en coordonnant les actions avec les partenaires régionaux afin d'atténuer les effets de freins multiples entre les juridictions pour les entreprises et les entrepreneurs. Les actions menées au centre-ville permettront un rayonnement de la région.
- Élaborer une stratégie concertée et harmonieuse à l'échelle métropolitaine à travers, par exemple, la création d'un comité de travail réunissant les municipalités d'Ottawa et de Gatineau ainsi que d'autres intervenants jugés pertinents.

Volet 2

Identifier des créneaux porteurs

Mise en contexte

Outre les besoins exprimés en matière de commerces alimentaires et de commerces de destination (p. ex. : librairies, chocolateries, magasins de vêtements, magasins de jouets pour enfants, etc.) pour le centre-ville de Gatineau, les intervenants et experts rencontrés ont recommandé d'attirer des pôles d'excellence qui combinent la recherche et des entreprises, en visant la résolution de problèmes actuels. Ces pôles pourraient s'appuyer sur l'identification de créneaux porteurs et compatibles avec les atouts et les forces du centre-ville, notamment la proximité de la capitale fédérale et la présence significative de la fonction publique et d'institutions d'enseignement.

26. Observatoire du développement de l'Outaouais, *op. cit.*

Créneaux porteurs identifiés

Les créneaux présentés au tableau ci-dessous ont notamment été identifiés sur la base du portrait économique (chapitre 2) et de la matrice FFOM du secteur d'étude (chapitre 3). Ils ont par ailleurs été influencés par l'entremise d'un échange réalisé avec Daniel J. Caron, professeur de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) spécialisé dans les domaines de l'administration publique, de la gestion des ressources informationnelles et de la culture numérique.

L'analyse des données sur la répartition des entreprises au cœur du centre-ville (chapitre 2) révèle qu'il y a une concentration significative dans les secteurs des administrations publiques et des services professionnels, scientifiques et techniques, mais également des soins de santé et assistance sociale. Il peut donc être stratégique de considérer l'émergence de créneaux associés à ces secteurs d'activités.

Cela dit, en plus de ces constats, il va de soi qu'une analyse plus approfondie de chacun des créneaux identifiés dans le tableau ci-dessous sera nécessaire afin de déterminer lesquels pourraient être prioritaires.

Tableau 13 – Créneaux porteurs pour la diversification économique du centre-ville

Créneaux	Opportunités pour le centre-ville de Gatineau
Santé	<ul style="list-style-type: none"> → Présence de plusieurs entreprises et organisations dans le domaine de la santé, des soins et de l'assistance sociale → Venue prochaine de l'hôpital régional à proximité du c-v → Nouvelle formation en médecine à Gatineau
Droit	<ul style="list-style-type: none"> → Présence de plusieurs bureaux professionnels liés à la pratique du droit → Présence de l'école du Barreau au c-v → Présence du Palais de justice de Gatineau → Proximité de la Colline parlementaire et de la Cour suprême du Canada → Nouvelle formation en droit de l'UQO
Culture	<ul style="list-style-type: none"> → Présence de plusieurs entreprises dans le domaine de la culture et des arts au c-v → Présence de l'École multidisciplinaire de l'image (ÉMI - UQO) → Présence de plusieurs infrastructures culturelles (Théâtre de l'île, salle Jean-Després, musée de l'Histoire) → Venue prochaine du projet des Ateliers du Ruisseau → Initiatives porteuses et rassembleuses déjà en place : Sentier culturel, place Laval
TI et gouvernance informationnelle	<ul style="list-style-type: none"> → Présence de quelques entreprises en TI au c-v → Présence de plusieurs organisations publiques nécessitant l'application de hauts standards en matière de gouvernance de l'information → Présence de parcours académiques spécialisés dans les domaines de TI
Tourisme d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> → Présence au c-v de nombreuses infrastructures touristiques → Projet pour un nouveau palais des congrès au c-v → Malgré la pandémie, poursuite des activités du tourisme d'affaires
Économie sociale et circulaire	<ul style="list-style-type: none"> → Présence de plusieurs entreprises d'économie sociale au centre-ville → Proximité de la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides, ressource d'accompagnement → Pratiques d'affaires qui s'appuient fréquemment sur des activités qui favorisent le rassemblement → Fort potentiel de mutualisation des besoins et des ressources des entreprises d'économie sociale

Pistes d'action pour le centre-ville de Gatineau

Les pistes d'action formulées ci-dessous, spécifiques à l'émergence de créneaux porteurs, se déclinent selon **5 dimensions**, soit :

1. Gouvernance, partenariats et politiques publiques;
2. Aménagements, études et infrastructures publiques;
3. Accompagnement à l'entrepreneuriat et incitatifs économiques;
4. Communication et marketing territorial;
5. Synergies potentielles avec Ottawa et la région.

Gouvernance, partenariats et politiques publiques

- Mener une analyse plus approfondie des créneaux porteurs :
 - Effectuer une étude d'opportunité pour chacun des créneaux
 - Préciser l'écosystème des acteurs qui gravitent autour des créneaux identifiés.
- Prioriser 2 ou 3 créneaux porteurs pour le centre-ville (ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier) et veiller à ce qu'au moins l'un d'eux ne soit pas dépendant de la présence des activités gouvernementales au centre-ville.
- Pour chacun des créneaux prioritaires, identifier les acteurs pouvant exercer un rôle de leadership et définir une structure de gouvernance concertée et collaborative.
- Stimuler des partenariats à différents niveaux (éducation, recherche, développement économique et communauté) avec les institutions d'enseignement pour développer les créneaux ciblés. Ces partenariats peuvent prendre la forme d'initiatives conjointes de recherche, de programmes d'enseignement, de projets de développement de la main-d'œuvre, etc.

Aménagements, études et infrastructures publiques

- Évaluer les besoins à combler pour permettre l'émergence des créneaux (formation, infrastructures, immobilisation, technologies, etc.).
- Identifier des sites disposant des atouts et des potentiels qui pourraient contribuer à la concentration d'activités liées à un créneau porteur.
- En collaboration avec le gouvernement fédéral, procéder à l'identification d'immeubles gouvernementaux sous-utilisés qui pourraient accueillir les activités d'un créneau ou d'un incubateur d'entreprises. Des pistes possibles de conversion d'immeubles sont présentées dans le volet 6 de ce rapport
- Soutenir l'émergence de projets fédérateurs de type « Maison du développement durable » ou « Maison de la culture » regroupant sous un même toit des entreprises et des organisations œuvrant dans le même domaine ou des domaines complémentaires afin de bénéficier à la fois de synergies et de possibilités de mutualisation²⁷.

Accompagnement à l'entrepreneuriat et incitatifs économiques

- Dresser une liste des subventions gouvernementales disponibles pour soutenir la recherche, l'innovation et le développement de créneaux.
- Évaluer la possibilité de contribuer au soutien d'un incubateur et accélérateur d'entreprises innovantes ou d'offrir un soutien financier au loyer pour les start-ups associées aux créneaux porteurs et désirant s'installer au centre-ville. Ces contributions pourraient être effectuées en collaboration avec les gouvernements, les institutions d'enseignement et potentiellement par le biais de partenariats public-privé.
- Types d'entreprises ayant un potentiel pour la diversification économique du centre-ville et critères favorables à prendre en considération :
 - Les entreprises dont les opérations et les activités favorisent la présence et stimulent l'achalandage;

27. À Montréal puis à Québec, la Maison du développement durable (lamdd.org) et le Centre culture et environnement Frédéric Back (www.ccefb.org) offrent de bons modèles d'immobiliers collectifs qui contribuent au dynamisme de leur collectivité d'insertion.

- Les petites et moyennes entreprises de la région qui sont ancrées dans leur territoire;
- Les entreprises qui œuvrent dans des secteurs d'activités où la concentration est favorable (p. ex. : santé et assistance sociale, culture, tourisme et haute technologie) et où les mutualisations de ressources peuvent être bénéfiques;
- Les entreprises en prédémarrage ou en démarrage à la recherche de locaux transitoires;
- Les entreprises déjà installées au Québec et qui fonctionnent en français;
- Les institutions et les associations nationales qui fonctionnent dans les deux langues officielles.

Communication et marketing territorial

- Contribuer à l'animation des créneaux, notamment en soutenant des projets-pilotes.
- Collaborer avec les institutions d'enseignement pour encourager l'innovation en établissant des partenariats pour soutenir la recherche et le développement de nouvelles formations, de nouvelles technologies, de nouvelles entreprises et de nouvelles idées.

Synergies potentielles avec Ottawa et la région

- Attirer au centre-ville de Gatineau des centres de recherche du gouvernement fédéral (une forte majorité de ces laboratoires de recherche se situent à Ottawa).
- Définir des créneaux complémentaires aux expertises développées à Ottawa et s'appuyer sur la proximité de la filière de haute technologie à Kanata située du côté ontarien.
- La Ville d'Ottawa s'appuie sur la volonté de diversifier le tissu économique en misant sur l'économie du savoir et le développement des industries créatives (p. ex. création du bureau du cinéma d'Ottawa). Ces deux secteurs d'activités pourraient être développés en complémentarité avec les acteurs du côté de Gatineau.

Volet 3

Stimuler l'économie locale

Mise en contexte

Stimuler l'économie locale en soutenant les petites entreprises des centres-villes comporte de nombreux avantages, comme la création d'emploi et la diversification des services de proximité, qui sont essentiels pour contribuer à la qualité de vie et à la résilience de la collectivité. Actuellement, selon plusieurs intervenants rencontrés, il serait reproché à la Ville de Gatineau que les rôles des intervenants dans la sphère économique ne sont pas clairement définis, notamment le rôle d'accompagnement des entreprises locales.

Pistes d'action pour le centre-ville de Gatineau

Tout comme pour les volets précédents, les pistes d'action formulées ci-dessous s'appuient sur l'analyse des données récoltées à travers l'étude.

Elles se déclinent selon **5 dimensions**, soit :

1. Gouvernance, partenariats et politiques publiques ;
2. Aménagements, études et infrastructures publiques ;
3. Accompagnement à l'entrepreneuriat et incitatifs économiques ;
4. Communication et marketing territorial ;
5. Synergies potentielles avec Ottawa et la région.

Il est opportun de rappeler que bien que le commerce de détail ne fût pas l'un des secteurs d'activité retenus dans le cadre de cette étude, plusieurs tendances répertoriées et témoignages recueillis concourent vers l'importance d'y consacrer des efforts. Ainsi, une revue des meilleures pratiques à cet égard pourrait être porteuse afin de contribuer à l'identification d'actions pertinentes.

Gouvernance, partenariats et politiques publiques

- Évaluer la pertinence d'élaborer une stratégie commerciale spécifique au centre-ville.

Aménagements, études et infrastructures publiques

- Réaliser un diagnostic sur l'offre commerciale présente au centre-ville et identifier les usages commerciaux manquants.
- Évaluer la mise en œuvre de projets d'occupation transitoire ou de boutique éphémère de type *pop-up* pour soutenir l'émergence de nouvelles entreprises.
- Saisir le potentiel des attributs existants (localisation, réseaux de transport, abordabilité des infrastructures), améliorer les infrastructures numériques, identifier les infrastructures publiques qui soutiennent le développement économique et évaluer les investissements requis (p. ex. : centre des congrès, galerie d'art, salles communautaires).

Accompagnement à l'entrepreneuriat et incitatifs économiques

- Effectuer une révision des programmes de soutien à l'entrepreneuriat au centre-ville et évaluer la possibilité d'effectuer une révision fiscale afin d'alléger la taxation commerciale.
- Soutenir les entreprises établies au centre-ville : prioriser un approvisionnement local, développer à l'interne des services de soutien pour tous les cycles de vie et inclure les entreprises commerciales de destination.
- Attirer et accompagner les futures entreprises (assouplir le processus réglementaire et alléger la bureaucratie, produire un guide d'accompagnement), notamment celles dont les opérations s'appuient sur une présence significative et un achalandage accru.
- Offrir, dans le cadre de programmes de soutien, des incitatifs financiers aux commerces de destination qui suscitent de l'achalandage. Par exemple, explorer la possibilité d'offrir un soutien au loyer pour la phase de démarrage.
- Réaliser un inventaire des locaux vacants comprenant toutes les informations nécessaires (prix, superficie, données sur le centre-ville tel que l'achalandage piéton, etc.).
- Prioriser le recrutement et la venue d'entreprises indépendantes, engagées et ancrées sur le territoire.

Communication et marketing territorial

- Contribuer à créer une synergie et une coopération entre les entrepreneurs (du centre-ville et plus largement).
- Contribuer à développer une économie de soirée.
- Encourager et soutenir l'organisation d'événements rassembleurs pour le milieu des affaires.

Synergies potentielles avec Ottawa et la région

- Proposer annuellement des visites terrain de part et d'autre de la rive (Ottawa-Gatineau). Ainsi, une délégation de Gatineau, composée de représentants de la Ville et de gens de la communauté d'affaires, pourrait aller à la rencontre d'intervenants similaires du côté d'Ottawa et vice-versa.

Volet 4

Stimuler la présence étudiante

Mise en contexte

La population étudiante a généralement tendance à se concentrer dans les centres-villes. Elle a ainsi le potentiel de contribuer significativement au dynamisme des centres-villes, notamment en y habitant et en y fréquentant les établissements institutionnels, culturels et commerciaux. Plusieurs villes ont mené des actions pour stimuler leur présence. Pour Gatineau, la proximité de plusieurs institutions d'enseignement offre une opportunité d'attirer des étudiants au centre-ville et de susciter des collaborations.

Le tableau ci-dessous présente quelques initiatives qui visent à intensifier la présence étudiante dans les centres-villes. Celles-ci s'appuient bien souvent sur l'émergence de partenariats entre les institutions d'enseignement, les organisations du milieu et les villes.

Tableau 14 — Quelques initiatives pertinentes

Initiative	Description
Legacy Art Gallery et Café  Victoria, C.-B.	L'Université de Victoria a ouvert sa galerie d'art au cœur du centre-ville. Les principaux objectifs sont de développer des opportunités d'engagement et des liens avec la communauté ainsi que d'offrir des possibilités d'apprentissage par le biais d'expositions, de publications et de projets de recherche communautaire liés à la collection d'art.
L'UTILE  Montréal, QC	L'UTILE est une entreprise d'économie sociale qui se spécialise en logement étudiant au Québec. Sa mission consiste à développer et à gérer des projets de logements étudiants abordables en plus de promouvoir l'accès au logement pour la population étudiante et d'étudier ses habitudes résidentielles.
Jardin collectif étudiant  Victoria, C.-B.	Des étudiants de l'Université de Victoria ont transformé un lot vacant du centre-ville en jardin collectif. Ce projet prenait appui sur un partenariat entre la Ville de Victoria, l'Université de Victoria et la communauté d'accueil.
Enterprise Square – University of Alberta  Edmonton, AB	Enterprise Square est un centre de connexion communautaire qui favorise la recherche, l'apprentissage et le partenariat. Ce centre joue un rôle clé dans la mission de l'université en matière d'enseignement et d'apprentissage, d'implication communautaire et de partenariats, le tout au sein d'un bâtiment historique situé au cœur du centre-ville.

Pistes d'action pour le centre-ville de Gatineau

Les pistes d'action proposées pour ce volet découlent elles aussi de l'analyse des données récoltées à travers l'étude. Elles se déclinent selon les **mêmes dimensions**, soit :

1. Gouvernance, partenariats et politiques publiques;
2. Aménagements, études et infrastructures publiques;
3. Accompagnement à l'entrepreneuriat et incitatifs économiques;
4. Communication et marketing territorial;
5. Synergies potentielles avec Ottawa et la région.

Gouvernance, partenariats et politiques publiques

- Fédérer les institutions d'enseignement, de recherche et du milieu des affaires pour créer un espace de communication et de partage des initiatives.

Aménagements, études et infrastructures publiques

- Brosser un portrait des besoins de la population étudiante en termes de services, de commerces, d'aménagements et d'infrastructures publics au centre-ville.
- Sonder, explorer et pousser l'aspect de l'économie étudiante (*studentification*) et de l'éducation/et la recherche comme créneau potentiel.
- Inciter les institutions d'enseignement à cibler le centre-ville pour l'ouverture de nouveaux campus ou services académiques.
- Évaluer la possibilité d'intensifier la présence de logements étudiants au centre-ville²⁸.
- Créer des espaces de rassemblement favorables aux activités étudiantes.
- Collaborer avec les institutions d'enseignement pour mettre en place des initiatives communautaires (événements culturels, services sociaux, création d'espaces publics innovants, etc.).

Accompagnement à l'entrepreneuriat et incitatifs économiques

- Produire un inventaire des formations postsecondaires offertes dans la région et identifier les expertises présentes et à combler selon les besoins du milieu.
- Promouvoir les programmes académiques qui soutiennent l'économie du centre-ville.
- Créer des partenariats avec les organisations d'aide à l'entrepreneuriat et l'emploi pour promouvoir le centre-ville comme lieu d'affaires effervescent.
- Encourager les initiatives de maillage entre les entreprises du centre-ville et les étudiants des établissements scolaires de la région.
- Évaluer la possibilité de fournir l'accès à des locaux vacants au centre-ville pour la réalisation de projets étudiants.
- Travailler avec les institutions d'enseignement pour offrir aux étudiants des programmes de stages et d'emplois au centre-ville.

Communication et marketing territorial

- Concevoir des campagnes de promotion de l'emploi au centre-ville.

Synergies potentielles avec Ottawa et la région

- Développer des stratégies de communication et de partenariats pour attirer les étudiants en provenance d'Ottawa et de la région.

28. Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant. (2023, 25 mai). Le logement étudiant en Outaouais. <https://www.utile.org/nouvelles/le-logement-etudiant-en-outaouais-rapport-de-recherche-de-leclair-outaouais-2022>

Volet 5

Soutenir l'entrepreneuriat des nouveaux arrivants et des Premières Nations

Mise en contexte

Les centres-villes nord-américains sont des milieux urbains reconnus pour leur diversité culturelle et ethnique. Cela s'explique entre autres par la quantité généralement plus élevée d'immigrants qui décident de s'y installer comparativement aux autres secteurs des grandes villes. De plus, les centres-villes de plusieurs villes nord-américaines sont généralement ancrés sur des territoires traditionnels autochtones, dont la présence et l'activité sont encore bien vivantes aujourd'hui. Ainsi, les nouveaux arrivants, en particulier ceux issus de la francophonie, et les membres des Premières Nations, peuvent être des publics cibles pertinents pour faire émerger des projets créatifs, innovants et bénéfiques pour la diversification économique du centre-ville.

Le tableau ci-dessous présente quelques initiatives pertinentes en lien avec des mesures visant à soutenir l'entrepreneuriat auprès des nouveaux arrivants et des Premières Nations.

Tableau 15 – Quelques initiatives pertinentes

Initiative	Description
Plan de développement économique  Victoria, C.-B.	Le plan de relance s'inscrit dans une vision à long terme, qui vise à créer une économie résiliente et diversifiée tout en tenant compte des limites écologiques. L'accent est également mis sur le soutien aux petites entreprises, l'inclusion des jeunes et des entrepreneurs autochtones et immigrants. Les actions prévoient la tenue de séances d'information pour les nouveaux arrivants et des processus d'approvisionnement de la fonction publique favorisant l'achat local, notamment auprès des entrepreneurs immigrants et des Premières Nations.
Edmonton Eats  Edmonton, AB	Cette initiative met en relation des familles d'immigrants souhaitant partager leur expertise culinaire avec d'autres Edmontoniens à la recherche de bons plats et d'expériences uniques. Leur mission est d'offrir aux nouveaux résidents à la fois des opportunités économiques et la possibilité de nouer des liens sociaux au sein de leur communauté. Ils font appel aux différents talents des nouveaux arrivants pour faire de leurs événements un succès — des photographes aux fleuristes en passant par les chefs à domicile, et tout le monde entre les deux.

Pistes d'action pour le centre-ville de Gatineau

Les pistes d'action proposées pour ce volet découlent elles aussi de l'analyse des données récoltées à travers l'étude. Elles se déclinent selon les mêmes dimensions, soit :

1. Gouvernance, partenariats et politiques publiques;
2. Aménagements, études et infrastructures publiques;
3. Accompagnement à l'entrepreneuriat et incitatifs économiques;
4. Communication et marketing territorial; et
5. Synergies potentielles avec Ottawa et la région.

Gouvernance, partenariats et politiques publiques

- Prévoir des espaces de dialogue pour susciter des partenariats entre la municipalité et des acteurs œuvrant auprès de populations immigrantes ou des Premières Nations.
- Encourager les maillages de nature économique entre les organisations présentes au centre-ville qui œuvrent auprès des membres des Premières Nations (Association canadienne des femmes autochtones, Centre d'Innovation des Premiers Peuples, Fablab Onaki, l'UQO et son Bureau de liaison autochtone).

Aménagements, études et infrastructures publiques

- Identifier des équipements municipaux (p. ex. centre communautaire ou bâtiments municipaux sous-utilisés) propices à la réalisation de projets socioéconomiques qui seraient initiés par de nouveaux arrivants et par des membres des Premières Nations.

Accompagnement à l'entrepreneuriat et incitatifs économiques

- Mieux connaître les besoins des communautés culturelles et les potentiels en matière de développement d'affaires.

- S'associer avec les organisations d'aide à l'entrepreneuriat auprès des jeunes, des nouveaux arrivants et des membres des Premières Nations.
- Susciter des maillages et des opportunités d'affaires combinant le tourisme et la présence des membres des Premières Nations.
- Développer des stratégies de démarchage pour attirer les investissements d'affaires des nouveaux arrivants et des membres des Premières Nations.
- S'informer sur les tendances et les bonnes pratiques auprès du Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE Canada) qui œuvre au développement économique des communautés francophones.

Communication et marketing territorial

- Demeurer à l'affût des occasions de promotion des atouts du centre-ville en dressant un inventaire des activités se déroulant régionalement au sein des communautés immigrantes, issues de la francophonie et autochtones.
- Identifier les opportunités découlant de la présence de plusieurs lignes aériennes qui desservent la région vers le Nord.

Synergies potentielles avec Ottawa et la région

- Faire un inventaire des acteurs régionaux et métropolitains intervenant auprès des populations immigrantes, issues de la francophonie et autochtones.
- Considérer l'organisation d'événements rassembleurs entre les deux rives afin de stimuler le réseautage auprès des acteurs socioéconomiques issus des communautés immigrantes, issues de la francophonie et autochtones.
- Valoriser la richesse linguistique de la région de la capitale nationale et en retirer des avantages pour les deux centres-villes, notamment en créant un événement rassemblant et célébrant les cultures francophones, anglophones et autochtones.

Volet 6

Faciliter l'adaptation et la conversion des immeubles à bureaux

Mise en contexte

Les projets de conversion des immeubles de bureaux vers d'autres usages comme le logement, l'hôtellerie ou encore les institutions d'enseignement, demeurent une option à considérer pour diminuer les espaces à bureaux vacants. Ces opportunités méritent d'être évaluées dans l'optique où le gouvernement fédéral a indiqué son intention de mettre en vente des bâtiments dans les prochaines années. Bien que ces conversions comportent plusieurs contraintes (zonage, normes du bâtiment, financement, etc.), des villes comme Calgary ont décidé d'investir massivement pour soutenir cette stratégie de relance du centre-ville.

Pistes d'action pour le centre-ville de Gatineau

Les mesures proposées pour ce dernier volet découlent aussi de l'analyse des données récoltées à travers l'étude.

Elles se déclinent selon les **dimensions suivantes** :

1. Gouvernance, partenariats et politiques publiques ;
2. Aménagements, études et infrastructures publiques ;
3. Accompagnement à l'entrepreneuriat et incitatifs économiques ;
4. Communication et marketing territorial.

Gouvernance, partenariats et politiques publiques

- Maintenir un dialogue continu avec le gouvernement fédéral pour connaître ses intentions relatives à l'occupation du centre-ville et à l'élaboration d'une vision commune d'actions à poursuivre.
- Exercer des représentations auprès des paliers de gouvernement supérieurs pour obtenir des ressources destinées à l'adaptation des immeubles à bureaux.

Aménagements, études et infrastructures publiques

- En collaboration avec les propriétaires (privés et Services publics et Approvisionnement Canada), effectuer des études techniques ou offrir du soutien afin d'évaluer le potentiel de reconversion des édifices à bureaux inutilisés ou potentiellement en voie de l'être au centre-ville et identifier les usages qui pourraient y être attribués.

- Évaluer les avantages comparatifs entre les projets de reconversion et de démolition.
- Analyser et comprendre les besoins des entrepreneurs en termes d'espaces et d'équipements et adapter la réglementation pour permettre et faciliter l'amélioration des bâtiments et des sites d'affaires (p. ex. inclusion d'un garage, d'un laboratoire ou d'un entrepôt, usage de petits équipements industriels).
- Permettre de mélanger les usages de manière verticale.
- Évaluer les obstacles réglementaires à la rénovation et en atténuer la portée.
- Permettre et encourager les usages transitoires et temporaires (p. ex. : boutiques éphémères, espace de travail partagé, ateliers d'artistes, etc.).
- Évaluer les types d'incitatifs économiques visant à soutenir la conversion, la rénovation et la démolition des immeubles à bureaux.

Selon un rapport du Brookings Institute diffusé en avril 2023 et synthétisé par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE)²⁹, les villes devraient considérer les recommandations suivantes au sujet des stratégies pour la revitalisation des centres-villes et des conversions de bâtiments :

1. Faciliter la construction de nouveaux logements sur des terrains vacants et sous-utilisés dans les centres-villes et les quartiers environnants;
2. Offrir des incitations fiscales pour les conversions uniquement lorsqu'elles sont également disponibles pour les nouvelles constructions;
3. Envisager uniquement le financement public des conversions sous la forme de recettes fiscales perdues, et non de subventions directes, et s'assurer que toutes les subventions sont liées à des retombées publiques;
4. Identifier les occasions de conversion de bureaux dans tous les quartiers, et non seulement au centre-ville;
5. Faciliter la construction de nouveaux bâtiments et modifier ceux qui existent déjà.

Accompagnement à l'entrepreneuriat et incitatifs économiques

- Réfléchir au potentiel de mutualisation des services et d'entreprises dans les édifices (p. ex. : regrouper dans un même local des entreprises en émergence qui feraient des économies financières en mutualisant les frais de location, de gestion et même de marketing) ainsi que mettre en place des incitatifs économiques pour encourager ces initiatives³⁰.
- Explorer, en partenariat avec les agents immobiliers et les propriétaires d'immeubles, les incitatifs pour les start-ups et pour les entreprises en croissance désirant s'établir au centre-ville.

Communication et marketing territorial

- Communiquer et promouvoir les opportunités d'occupation d'espaces au centre-ville.

Exemples d'usages pour la reconversion d'immeubles à bureaux

- Logements
- Hôtel
- Commerces
- Institutions d'enseignement
- Centre de recherche/laboratoire scientifique
- Incubateur et accélérateur d'entreprises
- Fablab (*makerspace*)
- Gym, spa et centre de bien-être
- Espace d'agriculture urbaine et toitures végétalisées
- Boîte de nuit
- Tour d'observation
- Ateliers d'artistes
- Espaces d'entreposage (*e-commerce warehouse*)
- Infrastructures culturelles (cinéma, bibliothèque, galerie d'art, musée, bureau du cinéma)
- Espace de travail partagé
- Occupation transitoire et boutiques éphémères

29. Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. (2023, 26 juin). Les mythes sur la conversion des bureaux en logements et ce qui peut vraiment revitaliser les centres-villes. Gouvernement du Québec. https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/vecteurs/vecteurs-economie-et-innovation-detail/les-mythes-sur-la-conversion-des-bureaux-en-logements-et-ce-qui-peut-vraiment-revitaliser-les-centres-villes?fbclid=IwAR2b6c16bAOj00RsrRtR8cnKJ0m3e8WwYaofnRiX2bdA8i7wGRh7_6_OE

30. En collaboration avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation, la Ville de Montréal offre une subvention allant jusqu'à 100 000 \$ pour transformer des bureaux en espaces de travail partagés au centre-ville. <https://montreal.ca/articles/une-subvention-qui-encourage-le-partage-des-espaces-de-travail-au-centre-ville-26278#:~:text=Inscrit%20dans%20le%20cadre%20du,locataires%20ou%20propri%C3%A9taires%20du%20b%C3%A2timent.>

SECTION 2

Quelques conditions de succès

En plus des initiatives à entreprendre pour diversifier l'économie du centre-ville, d'autres conditions devront être réunies afin de créer un milieu de vie complet et attrayant, qui répond en priorité aux besoins de la population actuelle et future.

Condition de succès

Poursuivre les actions municipales visant à rendre le cadre de vie attrayant et vivant

Mise en contexte

Il est clairement ressorti de l'analyse des villes comparables et des entrevues semi-dirigées que le centre-ville de Gatineau ne pourrait pas parvenir à diversifier son économie et encore moins à la rendre forte et résiliente, si des actions de revitalisation ne sont pas mises en place pour améliorer le cadre de vie. Un cadre de vie peu attrayant impactera négativement le développement économique du centre-ville et c'est pourquoi, sans l'améliorer, le centre-ville ne parviendra pas à attirer durablement des entreprises et des résidents.

Tendances observées (villes à l'étude et revue de littérature)

- La dimension de la qualité de vie occupe une place centrale dans les stratégies et plans d'action développés par les villes et celle-ci est étroitement liée à la capacité d'insuffler du dynamisme économique.
- La volonté de créer un milieu de vie complet, soit un lieu où l'on peut vivre, travailler, se divertir, consommer et profiter d'un environnement naturel, est largement partagée. Qui plus est, la création d'un milieu favorable aux déplacements piétonniers, où une variété d'activités est accessible à distance de marche, est largement promue.
- Les villes partagent des enjeux en ce qui concerne la sécurité et la propreté des centres-villes et élaborent des stratégies pour inverser la tendance.
- Les stratégies visant à développer un réseau de parcs et d'espaces publics accessible et attrayant sont considérées comme une priorité par plusieurs villes.
- Des infrastructures sont développées pour accroître l'accessibilité des centres-villes par le biais des transports collectifs et actifs.

Le tableau suivant présente quelques initiatives inspirantes portées par les villes comparables à l'étude.

Tableau 16 – Quelques initiatives pertinentes

Initiative	Description
Edmonton's Urban Wellbeing Plan  Edmonton, AB	Cadre de travail pour permettre le bien-être et les connexions entre les résidents, en particulier les gens vivant à la marge. Dans ce cadre, un processus et des projets pilotes permettent de tester des innovations sociales.
Approche basée sur le placemaking  Canberra	La <i>City Renewal Authority</i> de Canberra s'efforce de créer des espaces publics invitatants et rassembleurs. Dans le plan d'aménagement pour le centre-ville, elle identifie dix sous-secteurs dont la planification des espaces est fine et détaillée et le design, de haute qualité
Comité pour la sécurité et la propreté et patrouille policière piétonne  Victoria, C.-B.	Lancement d'un projet-pilote visant la mise en place d'un comité pour la propreté et la sécurité et d'une patrouille policière piétonne qui sillonnera les rues du centre-ville afin d'augmenter la visibilité des équipes policières sur le terrain. De plus, certaines zones sombres seront mieux éclairées et des lumières décoratives ainsi que des projections d'images sur les édifices contribueront à améliorer la sécurité.
Downtown Public Places Plan  Edmonton, AB	Adopté en juin 2020 et découlant du <i>City Plan</i> , ce document de planification offre une vision sur 20 ans et une direction pour le réseau d'espaces publics au centre-ville. Il précise des principes directeurs (8) et des recommandations pour guider les améliorations et les acquisitions au réseau existant et futur.

Condition de succès

Définir une identité propre et assurer un rayonnement du centre-ville

Mise en contexte

Les personnes rencontrées lors des entrevues ont le sentiment que le centre-ville de Gatineau ne parvient pas à définir une identité qui lui soit propre et qui lui permettrait de se distinguer. Or, pour envisager une revitalisation efficace, il est primordial de mettre en lumière les valeurs à travers lesquelles les résidents souhaitent construire leur communauté, afin de parvenir à identifier les forces propres au centre-ville et les promouvoir. Qui plus est, la question du périmètre approprié pour définir le centre-ville a surgi à plusieurs reprises, certains intervenants jugeant que dans sa définition actuelle, il est beaucoup trop vaste.

Tendances observées (villes à l'étude et revue de littérature)

- Délimitation de périmètres de centres-villes resserrés pour concentrer les stratégies et les interventions dans un secteur restreint.
- Développement d'une image de marque pour les centres-villes.
- Conception d'outils graphiques et dynamiques pour promouvoir les centres-villes.
- Développement des arts et de la culture dans les centres-villes pour favoriser la création d'une identité plus forte et un sentiment d'appartenance.
- Mise en valeur des attributs existants et développement des avantages compétitifs liés à la localisation centrale.

Le tableau suivant présente quelques initiatives inspirantes portées par les villes comparables à l'étude.

Tableau 17 – Quelques initiatives pertinentes

Initiative	Description
Plan de développement économique  Victoria, C.-B.	Dans son plan de développement économique, Victoria souhaite refaire l'image de marque et l'histoire du centre-ville. L'objectif est de concevoir une nouvelle image de marque et une nouvelle « histoire » sur la base de ce qui distingue la ville. Pour obtenir des résultats authentiques, ce processus se fera avec la communauté.
Le plan du grand centre-ville  Calgary – AB	Ce plan s'appuie sur le plan centre-ville de 2007 en offrant une vision modernisée et des principes pour la région. Parmi les principaux principes figure celui de l'identité.
Carte interactive des projets en cours  Canberra – AU	Dans le but d'informer la population des projets clés en cours et à venir au centre-ville, la Ville de Canberra dispose d'une plateforme web interactive (<i>City Renewal Precinct Portal</i>) qui offre de l'information détaillée.
Plan de développement économique  Edmonton – AB	Le quatrième principe du plan de développement économique prévoit de « devenir et demeurer une destination de choix pour attirer les talents et les capitaux ». Il est notamment prévu de développer une stratégie marketing intégrée et locale (mettre de l'avant les atouts de la Ville et les histoires à succès).

Condition de succès

Mesurer et évaluer l'état du centre-ville

Mise en contexte

Une connaissance approfondie des réalités et des enjeux d'un territoire constitue la base de toute intervention visant à mettre en œuvre des stratégies porteuses. En effet, exercer une veille et un monitoring régulier de l'évolution de l'état du centre-ville pourrait contribuer à une prise de décision éclairée permettant d'améliorer la qualité de vie des citoyens et de contribuer au dynamisme de ce secteur.

Tendances observées (villes à l'étude et revue de littérature)

- Les villes effectuent une veille et un monitoring régulier pour suivre l'évolution de l'état des centres-villes.
- Les villes identifient une série d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs pertinents pour lesquels les données sont facilement accessibles.
- Les données et les résultats obtenus sont présentés sous forme d'outils vulgarisés et propices au partage de connaissances.

Le tableau suivant présente quelques initiatives inspirantes portées par les villes comparables à l'étude.

Tableau 18 — Quelques initiatives pertinentes

Initiative	Description
Rapport annuel 📍 Victoria, C.-B.	Depuis la crise de la COVID-19, l'association des commerçants du centre-ville de Victoria publie annuellement un rapport qui dresse l'état du centre-ville en fonction de plusieurs variables qualitatives et quantitatives récoltées par le biais de données disponibles et d'un sondage distribué auprès des commerçants.
Achalandage des édifices à bureaux 📍 Edmonton — AB	Afin de suivre l'évolution de l'achalandage des édifices à bureaux au centre-ville, Edmonton récolte, lorsque possible, les données issues de l'usage des passes d'accès par les travailleurs.
Suivi des requêtes 📍 Edmonton — AB	Face à l'accroissement des enjeux de sécurité au centre-ville, la Ville, en collaboration avec la Coalition pour le centre-ville, compile et évalue les données issues des requêtes effectuées auprès du 311 et du 911.

En conclusion du cinquième et dernier chapitre de ce rapport d'étude, il s'avère utile de réitérer l'importance d'élaborer une stratégie de diversification économique pour le centre-ville qui s'appuiera non seulement sur un ensemble d'actions porteuses et adaptées au contexte, mais également qui émergera autour d'une vision claire et concertée entre les autorités municipales et les différentes parties prenantes impliquées.



Conclusion et recom- mandations



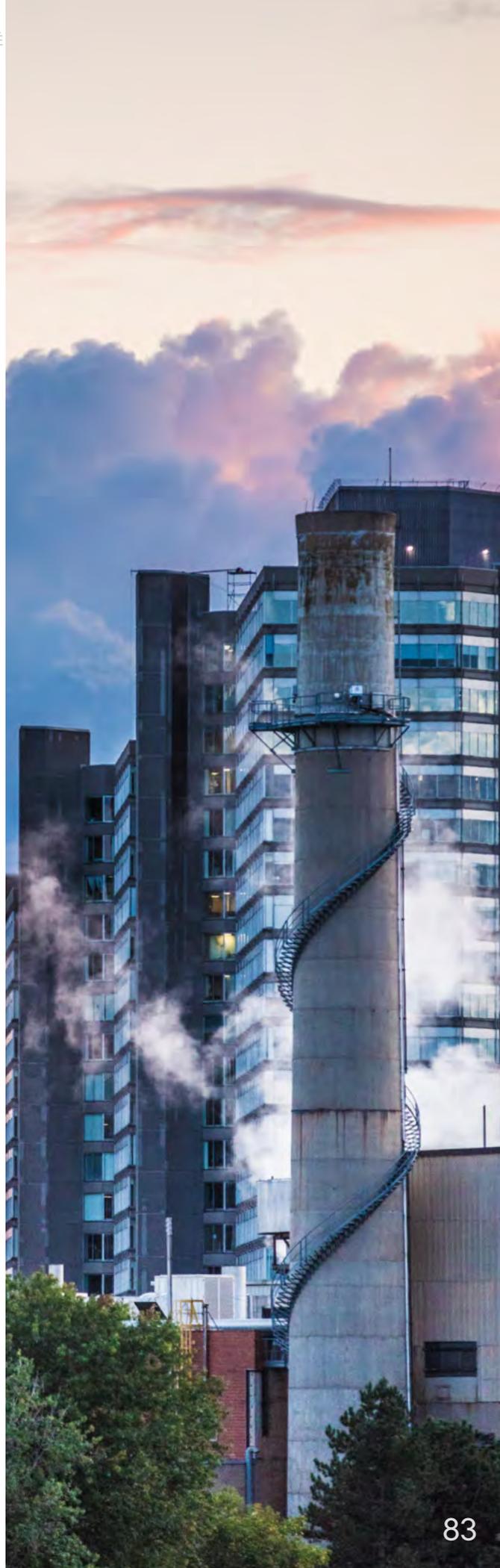
L'analyse des impacts de la pandémie sur la situation socioéconomique du centre-ville de Gatineau démontre que les problématiques qui frappaient déjà ce secteur se sont accentuées par une chute significative de l'achalandage, notamment par l'adoption généralisée d'un mode de travail hybride au sein du milieu de l'administration publique.

Les centres-villes incarnent des écosystèmes complexes et uniques. Ainsi, les stratégies visant à augmenter l'attractivité du centre-ville de Gatineau devront nécessairement couvrir un vaste éventail d'enjeux. Cette étude, qui se veut un intrant à une réflexion plus large, énonce une série de pistes d'action qui s'inspire de ce qui se fait ailleurs et qui tente d'apporter des solutions inspirantes et adaptées pour répondre aux enjeux spécifiques du centre-ville de Gatineau.

Dans le but d'optimiser la mise en œuvre des pistes de solutions émanant de cette étude et d'assurer l'efficacité et la cohérence de l'action municipale, l'Observatoire du développement de l'Outaouais (ODO) recommande à la Ville de Gatineau d'envisager la suite de ce rapport en trois temps :

1. Dans un premier temps, **identifier les actions déjà en cours de réalisation** au sein de l'appareil municipal et voir à une consolidation/bonification de ces dernières.
2. Dans un deuxième temps, **repérer les actions qui pourraient être rapidement mises de l'avant**, notamment celles qui nécessitent peu de ressources et qui bénéficient d'un cadre de mise en œuvre opportun.
3. Dans un troisième temps, **sélectionner les actions qui sont les plus porteuses**, mais qui ne sont pas inscrites dans les stratégies municipales et qui nécessitent une analyse plus détaillée de leur faisabilité.

Bien que cela demeure insuffisant pour aborder l'ensemble des problématiques touchant le centre-ville et les actions requises pour y répondre, nous considérons que la mise en place d'un comité de travail, constitué de représentants internes et externes à la Ville de Gatineau, pourrait favorablement contribuer à la réalisation des prochaines étapes visant à diversifier l'économie de ce secteur. Enfin, il importerait de doter ce comité des ressources nécessaires pour élaborer un plan d'action.



Annexe 1

Grilles d'entretiens des entrevues semi-dirigées

JUILLET – OCTOBRE 2023

Entretien semi-directif – Durée de l'entretien : 40-60 min



Projet d'étude sur l'attractivité et la diversification économique du centre-ville de Gatineau

La Ville de Gatineau a mandaté l'ODO pour réaliser cette étude de juin à octobre 2023.

Contexte de l'étude

La pandémie a engendré d'importants bouleversements sur l'emploi et la main-d'œuvre dans l'ensemble du territoire de l'Outaouais, avec des répercussions particulièrement importantes sur le centre-ville de Gatineau, mettant en évidence les vulnérabilités déjà existantes.

La structure économique de ce centre-ville repose essentiellement sur la fonction publique. Le télétravail a entraîné une vacance conséquente des bureaux, et il est fort probable que le gouvernement fédéral libère, à moyen terme, les immeubles qu'il loue dans le centre-ville.

Objectifs de l'étude

Afin de répondre à ces constats, il est impératif d'effectuer un état des lieux de la situation actuelle et de réfléchir à des pistes d'actions concrètes pour diversifier l'économie, en se concentrant sur le développement à long terme.

L'un des objectifs majeurs de l'étude est de trouver des solutions pour faire face à la dévitalisation du centre-ville, notamment en identifiant quels types d'entreprises pourraient s'y installer.

Objectifs des entrevues

Cette enquête qualitative vise d'une part, les entrepreneurs établis au centre-ville de Gatineau et d'une autre part, les entrepreneurs qui pourraient potentiellement s'établir dans le centre-ville.

L'objectif de cette enquête est d'obtenir des profils types et le parcours des entrepreneurs qui se sont établis au centre-ville. Il s'agit de comprendre ce qui a convaincu ces entrepreneurs à s'installer dans le centre-ville et quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent.

D'autre part, il s'agit de rencontrer des entrepreneurs externes au centre-ville afin de comprendre ce qui pourrait attirer des entrepreneurs à venir s'installer au centre-ville.

Plus largement, l'objectif est d'obtenir la vision que portent les entrepreneurs sur le centre-ville de Gatineau, les défis auxquels ces derniers doivent faire face et les pistes de solutions que les entrepreneurs ont à soumettre.

Les entretiens seront traités de manière anonyme

Enquête 1 : entrepreneur.e.s établis au centre-ville

No entretien

Date

Lieu

Entreprise

Nom + fonction

I) Présentation

A) de l'entrepreneur. e

- Nom Prénom
- Fonction
- Parcours professionnel (2-3 mots)

B) de l'entreprise

- Date d'ouverture et date d'installation dans le centre-ville
- Activité de l'entreprise
- Superficie occupée par les bureaux de l'entreprise
- Propriétaire ou locataire des locaux
- Nombre d'employés
- Répartition du mode de travail (en présence au bureau et télétravail)

II) Perception du centre-ville

- Lorsque l'on vous dit « centre-ville de Gatineau », qu'est-ce que cela vous évoque en 3 mots?
- Quels sont selon vous les plus gros atouts du centre-ville? (de façon générale)
- Les plus grandes faiblesses?
- Selon vous, quel est le niveau de satisfaction de vos employés quant à la localisation des bureaux de l'entreprise?

III) Installation dans le centre-ville

- Qu'est-ce qui vous a poussé à vous installer dans le centre-ville? (atouts pour une entreprise)
- Qu'est-ce qui aurait pu vous freiner?
- Avez-vous pensé à vous installer ailleurs que dans le centre-ville?

IV) Réalité du terrain dans le centre-ville

- Est-ce que la réalité de votre activité dans le centre-ville correspond à vos attentes?
- Quelles ont été vos difficultés et quelles sont vos difficultés actuelles?
- Est-ce que des éléments pourraient vous amener à quitter le centre-ville?
- Y a-t-il des synergies/concertations entre les différents entrepreneurs du centre-ville? De Gatineau? Avec Ottawa?

VI) Enjeux actuels et futurs pour le centre-ville

- Quels sont, selon vous, les trois enjeux principaux auxquels le centre-ville de Gatineau doit répondre dans les années à venir?
- Connaissez-vous les initiatives menées par la Ville de Gatineau pour favoriser le dynamisme du centre-ville? Si oui, vous semblent-elles efficaces?
- Selon vous, comment pourraient être aidés les entrepreneurs du centre-ville? Quels sont vos besoins?
- Selon vous, comment la Ville de Gatineau pourrait-elle parvenir à attirer de futurs entrepreneurs dans le centre-ville?
- Quels types d'entreprises (secteurs) seraient bénéfiques pour relancer économiquement le centre-ville?
- Au-delà que sur le plan économique, comment dynamiser et revitaliser le centre-ville de Gatineau?

Enquête 2 : entrepreneur.e s potentiel.le.s

No entretien

Date

Lieu

Entreprise

Nom + fonction

I) Présentation de l'entrepreneur. e

A) de l'entrepreneur. e

- Nom Prénom
- Fonction
- Parcours professionnel (2-3 mots)

B) de l'entreprise

- Date d'ouverture
- Activité de l'entreprise
- Superficie occupée par les bureaux de l'entreprise
- Propriétaire ou locataire des locaux
- Nombre d'employé.es
- Répartition du mode de travail (en présence au bureau et télétravail)

II) Perception du centre-ville

- Lorsque l'on vous dit « centre-ville de Gatineau », qu'est-ce que cela vous évoque en 3 mots?
- Quels sont selon vous les plus gros atouts du centre-ville? (de façon générale)
- Les plus grandes faiblesses?

III) Choix de la localisation

- Qu'est-ce qui a déterminé le choix de la localisation de votre entreprise?
- Avez-vous pensé à vous installer dans le centre-ville? Si oui, qu'est-ce qui vous a repoussé?
- Qu'est-ce qui aurait pu et pourrait vous inciter à vous installer dans le centre-ville?
- Selon vous, quel est le niveau de satisfaction de vos employés quant à la localisation de vos locaux?
- Y a-t-il des synergies/concertations entre les différents entrepreneurs de Gatineau? Avec Ottawa?

V) Avenir du centre-ville

- Quels sont, selon vous, les trois enjeux principaux auxquels le centre-ville de Gatineau doit répondre dans les années à venir?
- Connaissez-vous les initiatives menées par la Ville de Gatineau pour favoriser le dynamisme du centre-ville?
- Si oui, vous semblent-elles efficaces?
- Selon vous, comment la Ville pourrait-elle parvenir à attirer de futurs entrepreneurs dans le centre-ville?
- Quels types d'entreprises (secteurs) seraient bénéfiques pour relancer économiquement le centre-ville?
- Au-delà que sur le plan économique, comment dynamiser et revitaliser le centre-ville de Gatineau?

Annexe 2

Grille d'analyse des villes comparables



Objectif

Proposer des pistes pour diversifier l'économie du centre-ville de Gatineau dans une perspective de développement à long terme.

Livrable

Recension des initiatives de diversification économique réalisées dans les centres-villes de municipalités comparables : Edmonton, Victoria, Calgary et Canberra (Australie), en vue de retenir quatre initiatives de revitalisation efficaces.

Questions auxquelles on veut répondre, en se basant sur le diagnostic établi pour Gatineau :

1. Comment la situation économique de chaque ville retenue se compare-t-elle à celle de Gatineau? Quels sont les points de convergence? S'il y a lieu, qu'est-ce qui distingue ces villes de Gatineau? Par exemple :
 - a. Prédominance de la fonction publique dans la structure économique
 - b. Tissu commercial du centre-ville
 - c. Densité de population/structure par âge
 - d. Impacts de la pandémie sur la vitalité du secteur; désertion, fermetures de commerces, etc.
2. À quels enjeux particuliers ces villes ont-elles voulu s'attaquer? Par exemple :
 - a. Dévitalisation du centre-ville (pré-pandémie ou post-pandémie?)
 - b. Dépendance à la fonction publique
 - c. Espaces à bureaux vacants
 - d. Le phénomène du trou de beigne (un exode de la population du centre des villes vers les banlieues, provoquant une diminution de la population et une désertion de ces quartiers après l'heure de fermeture des bureaux)
3. Quelles initiatives ont porté fruit? Quel était l'objectif de ces initiatives? Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Quels? Pourquoi?
4. Qu'est-ce qui permet de croire que les initiatives réalisées dans ces villes pourraient 1) être applicables à Gatineau; et 2) ont des chances de fonctionner.
5. En fonction des résultats de cette étude, quels seraient les secteurs d'activité porteurs pour le centre-ville de Gatineau?

Annexe 3

Revue de littérature
et revue de presse



Étude sur l'attraction et la diversification économique du centre-ville de Gatineau

Gatineau et la région

Chapitres du livre *Histoire de l'Outaouais*, Chad Gaffield (1994)

- BEAUCAGE, André (1994) *De la manufacture aux services*. Dans Chad Gaffield (dir.) *Histoire de l'Outaouais*. Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 493-540
- Andrew, Caroline (1994), *La présence gouvernementale*. Dans Chad Gaffield (dir.) *Histoire de l'Outaouais*. Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 461-492

Série d'articles rédigés par le planificateur en chef de la CCN, Alain Miguelez, dans le cadre du renouvellement du Plan du cœur de la capitale

- Miguelez, Alain (2023), *Reprise et croissance*, LinkedIn
- Miguelez, Alain (2023), *Réparation du tissu urbain*, LinkedIn
- Miguelez, Alain (2023), *Beauté et majesté*, LinkedIn
- Miguelez, Alain (2023), *Urban Design Guidelines : an essential tool for good city-building*, LinkedIn
- LE DEVOIR (2023), *Gatineau, dans l'ombre et la lumière d'Ottawa*, 2 octobre 2023 [en ligne]

Ville de Gatineau

- VILLE DE GATINEAU (2021), *Plan stratégique de développement économique de la Ville de Gatineau – 2021-2026*.
- GROUPE ALTUS (2023), *Tendances démographiques et immobilières au centre-ville de Gatineau*, août 2023, 59 pages.
- UTILE (2023), *Le logement étudiant en Outaouais*, Rapport de recherche, 25 mai 2023

Ville d'Ottawa

- CBC (2023), « *Downtown Ottawa office building vacancy hits new high: report* », 6 septembre 2023.
- CBC (2023), « *Federal public works department aims to cut up to half its office space* », 2 juin 2023.
- CBC (2023), « *Downtown ecosystem changes as office workers continue to stay home* », 23 septembre 2023.

- CBC (2023), « *City wants to make it easier to convert offices to housing* », 24 octobre 2023.
- Radio-Canada (2023), *Des édifices fédéraux convertis en 2 800 nouveaux logements, notamment à Ottawa*, 7 novembre 2023

Immobilier commercial, impacts pandémie

- CANADIAN URBAN INSTITUTE (2023), *The Case for Conversions. Understanding opportunities for conversions of office space to housing in Canadian downtowns*, 93 pages.
- VILLE DE MONTRÉAL (2021), *Impacts de la COVID-19 sur les centres-villes des six villes les plus importantes au Canada*, rapport final, 22 mars 2021, pwc, 113 pages.
- CHAMBRE DE COMMERCE DU CANADA (2023, juillet). *Suivi de la mobilité sur le lieu de travail*.
- CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (2022), *Étude Espaces à bureaux au centre-ville de Montréal : comment stimuler les synergies et attirer de nouvelles entreprises*.
- CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (2022), *Étude Relancer le centre-ville de Montréal dans un environnement en profonde mutation — Stratégies pour tirer profit des nouveaux modes d'organisation du travail et de consommation du centre-ville*.
- LA PRESSE (2023), *Des pertes de valeurs considérables dans les centres-villes*, 20 juillet 2023.
- TVA (2023), *Immobilier : la présence au bureau se détériore dans la région de Montréal*, 4 octobre 2023
- Le Droit (2023), « *Les immeubles à bureaux, une solution à la pénurie de logements?* », 1er novembre 2023

Revitalisation

- ANANIAN, Priscilla et BORDE, Marie-Axelle (2019), *Les enjeux de la thématization technologique des friches industrielles montréalaises. De la Cité du Multimédia au Quartier de l'innovation*, *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 63, numéro 179-180, sept. – déc. 2019, p 151-163
 - BUNTING Trudi et FILION Pierre (2006), *Canadian Cities in Transition. Local Through Global Perspectives*, Third edition, 532 pages
 - FILION Pierre (2023). *Past, present and future revitalization trends in Canadian mid-size city downtowns*, Canadian Geographies.
 - TARA Vinodrai (2010), *The Dynamics of Economic Change in Canadian Cities: Innovation, Culture, and the Emergence of a Knowledge-Based Economy*, dans BUNTING, Trudi, FILION, Pierre et Ryan WALKER (2010) *Canadian Cities in Transition. New Directions in the Twenty-First Century*, Fourth Edition, 468 pages.
-

Villes comparables

Calgary (AB)

- LEBLANC, M-A. (2023, 29 janvier). *Calgary s'inspire de Montréal pour revitaliser son centre-ville*. Radio-Canada.
- RADIO-CANADA (2022, 27 avril). *Trois bâtiments commerciaux transformés en logements à Calgary*. Radio-Canada.
- VILLE DE CALGARY (2021, 9 juin). *2021 Citizen Perspectives Survey Report COVID-19 Snapshot 10*. [en ligne] <https://www.calgary.ca/content/dam/www/cfod/csc/documents/2021-cp-survey-covid-19-snapshot-10-report.pdf>
- VILLE DE CALGARY et CALGARY DOWNTOWN ASSOCIATION (2020, 20 octobre). *The Future of Stephen Avenue: from City Hall to the Armoury*.
- VILLE DE CALGARY (2023, 4 avril). *Downtown Office Demolition Incentive Program*.
- VILLE DE CALGARY (2023, 4 avril). *Revised Downtown Calgary Development Incentive Program*.
- VILLE DE CALGARY (s.d.). *Community impacts of COVID-19*.
- GLOBAL NEWS (2023, 19 mai). *Washington Post applauds Calgary's downtown revitalization plan*.
- RENX (2023, 26 avril). *Is Calgary, slowly, solving its downtown office vacancy woes?*
- GLOBAL NEWS (2023, 19 avril). *Five more downtown Calgary office towers to be converted to residential homes*.
- CTV NEWS (2023, 4 avril). *Additional downtown development incentives available as Calgary continues core revitalization*.

Edmonton (AB)

- EXPLORE EDMONTON (2023). *Edmonton Economic Development Corporation*.
- IMMIGRATION, RÉFUGIÉS ET CITOYENNETÉ CANADA (2019) *Economic Profile Series : Edmonton, Alberta, printemps 2019*, 6 pages
- L'ENCYCLOPÉDIE CANADIENNE (2023) *Edmonton*
- PATRIMOINE CANADA (2017). *Les indicateurs composites de la vitalité communautaire*. Edmonton (AB), 20 novembre 2017, 46 pages
- RADIO-CANADA (2021). *Edmonton pourrait créer des réserves urbaines autochtones*, 26 janvier 2021
- STATISTIQUE CANADA (2021). *Recensement de 2021*
- VILLE D'EDMONTON (2011). *Capital City Downtown Plan*
- VILLE D'EDMONTON (2018). *Recover : Edmonton's Urban Wellness Plan*
- VILLE D'EDMONTON (2020). *The City Plan*
- VILLE D'EDMONTON (2021). *Downtown Vibrancy Strategy*
- VILLE D'EDMONTON (2021). *Edmonton Economic Action Plan*
- WIKIPÉDIA (2023). *Edmonton*

Victoria (C.-B.)

- CITY OF VICTORIA (2020), *Victoria 3.0—Recovery Reinvention Resilience - 2020–2041*
- DOWNTOWN VICTORIA BUSINESS ASSOCIATION (2023), *2023 Annual Report on Downtown*, 11 pages.
- DOUGLAS (2020), *Envisioning the Arts and Innovation District*, 24 août 2020.
- L'ENCYCLOPÉDIE CANADIENNE (2023), *Victoria (C.-B.)*, mise à jour le 12 décembre 2022, consultée le 22 août 2023
- VANCOUVER ISLAND FREE DAILY (2023), « *Victoria unveils plan for \$1M revitalization of downtown with public events, safety, beautification and more* », Mai 21st 2023
- TIME COLONIST (2023), *In blow to downtown, medical-plan contractor expected to move work to Central Saanich*, Times Colonist, March 24th, 2023
- *Sidewalking Victoria*, blog
- VANCOUVER SUN (2023, 24 mars), *Work-from-home could have catastrophic effect on Victoria economy: Business groups*.
- WIKIPÉDIA (2023), *Downtown Victoria*, 20 juillet 2023, page consultée le 22 août 2023
- WIKIPÉDIA (2023), *Victoria (Colombie-Britannique)*, mise à jour le 9 août 2023, consultée le 22 août 2023

Canberra (AU)

- ACT GOVERNMENT (2019), *City Precinct Renewal Program*
- ACT GOVERNMENT (2020), *Act Jobs and Economics Recovery Plan*
- ACT GOVERNMENT (2022), *Canberra Switched On*
- ACT GOVERNMENT (2023), *City Renewal Authority*
- ACT GOVERNMENT (2023), *Place Experience and Marketing Action Plan*
- WIKIPÉDIA (2023), *Canberra*
- WINGECARRIBEE SHIRE COUNCIL (2022), *Canberra Region Economic Development Strategy 2022*





Observatoire
du développement
de l'Outaouais

