

La Stratégie de soutien des entreprises et des locataires

Revitalisation du marché By

Bureau du domaine public du marché By



Date du texte originel : Le 25 novembre 2025

Date de la dernière révision : Le 4 février 2026

Table des matières

1. Introduction	3
2. Rétrospective et contexte	3
2.1 Importance stratégique du marché By	3
2.2 Projets prioritaires	3
2.3 Inconvénients et perspectives pour les entreprises	4
2.4 Méthodologie et intrants.....	4
3. Objectif et portée de la Stratégie	5
4. Objectifs stratégiques	5
5. Principes-cadres et piliers du soutien	6
5.1 Principes-cadres	6
5.2 Piliers du soutien	7
6. Profils des impacts et projets prioritaires	7
7. Secteurs stratégiques d'intervention.....	8
7.1 Communication et coordination des travaux de construction.....	8
7.2 Rapprochement avec les entreprises, liaison et gestion des cas.....	9
7.3 Services de soutien et étoffement de la capacité des entreprises	9
7.4 Marketing, programmation et expérience offerte à la clientèle.....	10
7.5 Soutien des locataires de l'ADMB dans les établissements appartenant à la Ville	11
7.6 Surveillance, évaluation et gestion adaptative	13
8. Fonctions et attributions.....	13
9. Approche et phases de la mise en œuvre	14
10. Mesures obligeant à demander d'autres directives et approbations.....	14
11. Prochaines étapes	15

1. Introduction

Le marché By est l'un des quartiers culturels, commerciaux et touristiques les plus importants d'Ottawa. Il réunit un large éventail de petites entreprises, de restaurants, de boutiques d'artisanat et d'espaces culturels; dans le Plan officiel d'Ottawa, le marché constitue un secteur spécial définitoire de la Ville. Cette désignation souligne le rôle du marché comme lieu qui doit faire état des normes les plus rigoureuses dans la conception, la programmation et la vitalité économique, en harmonisant les besoins des résidents, des entreprises et des visiteurs.

Dans les prochaines années, plusieurs grands projets d'infrastructures viendront remodeler le secteur, dont le renouvellement des rues principales et des esplanades, ainsi que la réfection ou le réaménagement des infrastructures qui appartiennent à la Ville. Ces investissements sont essentiels au succès à long terme du marché; ils donneront toutefois lieu à des inconvénients, à court et à moyen termes, pour les entreprises locales, dont les détaillants dont les établissements donnent sur les rues et les locataires des édifices appartenant à la Ville.

La présente Stratégie de soutien des entreprises et des locataires (la « Stratégie ») fait état d'une structure-cadre globale pour les moyens grâce auxquels la Ville d'Ottawa, l'Autorité du district du Marché By (ADMB) et leurs partenaires soutiendront les entreprises et les locataires avant, pendant et après les travaux de construction. Nous mettrons au point les différents plans de mise en œuvre au niveau des projets (soit ceux de la rue William, de la place du marché By, du 55, place du marché By, du 70, rue Clarence et de l'esplanade de la rue York), qui feront l'objet de documents distincts et qui cadreront avec cette stratégie.

2. Rétrospective et contexte

2.1 Importance stratégique du marché By

Le Conseil municipal a défini le marché By comme secteur prioritaire pour la revitalisation, en faisant appel à différentes initiatives qu'il a approuvées et qui sont consacrées à l'activité économique, à la sécurité, au tourisme et au logement. Le Plan du domaine public du marché By porte sur la vision globale adoptée pour la transformation des espaces publics afin d'en faire des lieux plus accueillants, plus accessibles et mieux adaptés aux piétons.

La transformation du marché est également liée à l'ensemble des objectifs de l'édification de la Ville, dont la relance économique du centre-ville, l'amélioration de la qualité du domaine public et le bicentenaire du quartier, qui constitue une occasion phare de mettre en vitrine la culture et l'histoire d'Ottawa.

2.2 Projets prioritaires

La Stratégie est appelée à cadrer avec les projets prioritaires suivants et à les appuyer :

- le renouvellement de la rue William;
- le renouvellement de la place du marché By;

- la création de l'esplanade de la rue York;
- le réaménagement du garage de stationnement municipal du 70, rue Clarence pour en faire un édifice destination;
- la réfection de l'édifice historique du marché du 55, place du marché By.

2.3 Inconvénients et perspectives pour les entreprises

Les travaux de construction auront différentes incidences sur les entreprises suivantes :

- les entreprises qui exercent leurs activités non loin des zones de construction de la rue William, de la place du marché By et de la rue York;
- les locataires de l'Autorité du district du Marché By dans des établissements qui appartiennent à la municipalité (soit le 55, place du marché By et le 70, rue Clarence), dont les baux pourraient être impactés par les travaux de réfection ou de réaménagement;
- les entreprises de l'ensemble du secteur du marché dont les activités commerciales pourraient être indirectement pénalisées par les interruptions ou les contraintes d'accès perçues.

Dans le même temps, ces travaux de réaménagement permettront de moderniser les actifs essentiels, d'améliorer le domaine public et de créer des perspectives à long terme pour les nouveaux locataires, en plus d'accroître l'achalandage piétonnier et de fortifier l'activité économique toute l'année.

2.4 Méthodologie et intrants

Cette stratégie a été mise au point en faisant appel à la fois à des analyses de viabilité, à des consultations ciblées auprès du personnel en interne, à des travaux de recherche sur les pratiques comparables de maîtrise des inconvénients des travaux de construction et à Bloomberg Associates. Cette dernière a apporté ses compétences externes et les règles de l'art inspirées de grands projets de revitalisation dans des villes comparables, ce qui a permis d'enrichir l'élaboration des outils de soutien et des approches de mise en œuvre potentiels.

Dans le cadre de ces travaux, l'équipe du projet a mis au point une structure-cadre de planification pour apparier les activités proposées avec les résultats voulus, pour établir le séquençage des travaux et pour préciser la relation entre les premières interventions et les objectifs à plus long terme. Cette structure-cadre a servi d'outil de planification pour organiser des idées, pour sonder des hypothèses et pour s'assurer que les mesures de soutien recommandées concordent avec les fonctions de la Ville, les pouvoirs de la municipalité et le champ d'application des projets à réaliser. Elle définit la structure qui permet de prendre des décisions stratégiques et de modeler l'approche globale appliquée dans cette stratégie.

3. Objectif et portée de la Stratégie

L'objectif de cette stratégie consiste à :

- établir une structure-cadre cohérente pour soutenir les entreprises et appuyer les commerces locataires des actifs appartenant à la Ville dans tous les projets prioritaires;
- préciser les types d'outils et d'interventions auxquels on peut faire appel pour enrayer les inconvénients des travaux de construction et assurer la vitalité économique;
- décrire dans leurs grandes lignes les fonctions, les attributions et les mécanismes de coordination de la Ville, de l'ADMB et des partenaires;
- établir un point de départ pour les plans d'action propres aux projets et pour les décisions à prendre par le Conseil municipal dans les cas où il faut attribuer d'autres pouvoirs ou ressources;
- assurer la continuité immédiate des activités pendant les travaux de construction en apportant, dans la mesure du possible, un concours à la résilience à plus long terme des entreprises et à leur capacité au-delà de la durée des travaux.

Portée

- Géographie : Quartier du marché By, en priorisant les rues et les actifs appartenant à la Ville et directement touchés par les projets prioritaires.
- Calendrier : Planification des travaux préalables à la construction, phases des travaux de construction et début de la transition après les travaux.
- Publics cibles : Entreprises, locataires de la Ville, propriétaires fonciers, partenaires locaux et partenaires internes de la Ville.

Ce document fait état d'une stratégie globale. Nous mettrons au point séparément les plans de mise en œuvre détaillés de chaque projet, qui pourront être annexés ou rappelés dans les cas nécessaires.

4. Objectifs stratégiques

La Stratégie vise à s'assurer que le marché By continue de prospérer pendant et après les prochains travaux de construction, en réalisant les objectifs suivants :

- **Sauvegarder et promouvoir la vitalité économique** : Favoriser un ensemble équilibré de locataires, attirer des commerçants et des entrepreneurs issus de la diversité et aider à protéger les petites entreprises qui donnent son authenticité au marché.
- **Enrayer les inconvénients pendant les travaux de construction** : Offrir des programmes d'aide ciblés et pratiques aux entreprises directement touchées en communiquant clairement, en concertant la planification des travaux de construction et, dans la mesure du possible et dans les cas autorisés, en offrant des outils non financiers et financiers pour enrayer les inconvénients.
- **Conforter la vitalité de la collectivité et son identité culturelle** : Maintenir et rehausser un programme d'activités qui se déroulent toute l'année et qui

permettent de veiller à ce que le marché reste actif, accueillant et représentatif de la diversité et du patrimoine d'Ottawa.

- **Rehausser l'expérience et l'accessibilité des clients** : S'assurer que le marché reste sécuritaire, inclusif et accessible, grâce à la clarté du repérage, à l'entretien des circuits piétonniers et à l'attention portée à la sécurité perçue.
- **Promouvoir la résilience et l'innovation** : Offrir aux entreprises des activités de formation, des outils et des réseaux de pairs pour leur permettre de s'adapter à l'évolution de la conjoncture du marché, notamment en adoptant le numérique et en améliorant la planification des activités.
- **Préciser les fonctions et étoffer la capacité institutionnelle** : Définir les responsabilités de la Ville, de l'ADMB et des autres partenaires; assurer avec à-propos l'affectation du personnel, la gouvernance et l'attribution des ressources pour permettre de réaliser les mesures de soutien.
- **Positionner le marché comme une vitrine mondiale** : Promouvoir une norme « définitoire de la Ville » en faisant concorder les interventions consacrées au soutien des entreprises avec l'image de marque et les objectifs de la durabilité et des investissements à long terme.

5. Principes-cadres et piliers du soutien

5.1 Principes-cadres

La Stratégie obéit aux principes suivants, inspirés de l'analyse précédente, des discussions en interne et de l'ensemble des objectifs des projets :

- **Transparence et prévisibilité** : Il faut donner dès le début aux entreprises de l'information claire sur les répercussions, les délais et les programmes de soutien disponibles prévus.
- **Équité et cohésion** : Il faut traiter les entreprises et les locataires dont la situation est comparable dans un souci de transparence et de cohérence, en respectant les limites des structures-cadres des lois et des politiques.
- **Accessibilité et inclusion** : Les programmes de soutien doivent être accessibles aux entreprises dont les types et les tailles sont variés, dont les groupes en quête d'équité, et doivent tenir compte des besoins linguistiques et culturels.
- **Collaboration** : La Ville, l'ADMB, les entreprises et les partenaires exercent leurs activités dans un système d'entraide concerté, prévoyant des objectifs communs et des activités de communication à intervalles réguliers.
- **Éclairage apporté par la preuve statistique** : Les outils et les interventions sont éclairés par les règles de l'art d'autres administrations municipales et sont rajustés d'après les commentaires et la surveillance.
- **Respect des contraintes juridiques et financières** : La Stratégie tient compte du fait qu'il se peut que le Conseil municipal doive approuver certains programmes de soutien, surtout ceux qui comportent une aide financière, et que ces programmes sont soumis aux lois et aux pouvoirs municipaux existants, ainsi qu'à des obligations contractuelles. Tous les outils financiers potentiels n'auraient pas pour effet de verser directement des sommes aux entreprises ni aux propriétaires fonciers et ne consisteraient qu'à explorer les mesures déjà autorisées (soit l'aide

à la relocalisation, les programmes patrimoniaux ou les courants de subvention soumis aux directives du Conseil municipal). L'étude des programmes d'aide financière sera rigoureusement contrôlée pour éviter de créer des précédents inattendus pour d'autres projets de construction menés par la Ville.

5.2 Piliers du soutien

La Stratégie s'articule autour de trois piliers :

- **Ensemble de la collectivité** : S'assurer que les résidents et les visiteurs considèrent toujours le marché comme une destination pour la culture, les dîners dans les restaurants, les emplettes et les événements pendant les travaux de construction.
- **Entreprises impactées par la construction** : Appliquer des mesures de continuité ciblées pour les entreprises directement touchées par les inconvénients des travaux de construction (notamment pour les problèmes d'accès, le bruit et la visibilité réduite).
- **Locataires de l'ADMB dans les établissements appartenant à la Ville** : Communiquer clairement et apporter de l'aide aux locataires des établissements appartenant à la Ville (soit essentiellement le 55, place du marché By et le 70, rue Clarence), dont les baux pourraient être touchés par les travaux de réfection ou de réaménagement.

6. Profils des impacts et projets prioritaires

Pour les besoins de cette stratégie, on peut grouper généralement les entreprises selon trois profils d'impacts, en précisant que les perspectives de retour dans les établissements appartenant à la Ville seront limitées par l'éventuel programme d'aménagement des espaces.

- **Poursuite des activités malgré les inconvénients** : Entreprises qui continueront d'occuper leurs locaux actuels, mais qui subiront les impacts dans l'accès, la visibilité ou les opérations en raison des travaux de construction dans le voisinage.
- **Déménagement temporaire et intention de retourner dans les établissements de la Ville** : Entreprises réinstallées pendant les travaux de rénovation interne ou les travaux dans le domaine public et dont la possibilité de retourner dans les établissements de la Ville est limitée en raison de la capacité projetée des espaces et du modèle de location. Nous nous attendons à ce que les possibilités de retour dans les établissements de la Ville soient peu nombreuses, et de nombreux locataires existants feront partie du profil des entreprises qui se réinstalleront en permanence.
- **Entreprises obligées de prévoir une transition permanente** : Entreprises qui n'auront pas de locaux dans les actifs réaménagés et qui devront déménager en permanence ou mettre fin à leurs activités en raison des impacts des travaux de réaménagement ou de construction.

Les plans d'intervention propres aux différents projets permettront d'apparier les entreprises avec ces profils pour :

- la rue William,
- la place du marché By;
- l'esplanade de la rue York;
- le 55, place du marché By (travaux de réfection en intérieur);
- le 70, rue Clarence (travaux de démolition et de réaménagement).

7. Secteurs stratégiques d'intervention

7.1 Communication et coordination des travaux de construction

Objectifs

- Maintenir des voies d'accès sécuritaires et clairement signalisées dans tout le chantier de construction.
- Veiller à ce que toutes les entreprises visées soient conscientes des impacts de la construction et reçoivent un plan de transition pour leurs activités¹, décrivant dans leurs grandes lignes les délais, les outils mis à leur disposition et les étapes suivantes.

Outils indicatifs

- Carrefour regroupant l'information sur les travaux de construction (page Web, liste électronique et signalétique)
- Bulletins à diffuser à intervalles réguliers sur les travaux de construction et calendriers prospectifs (pour les deux, trois ou quatre semaines à venir)
- Cartes claires représentant les voies d'accès piétonnables et automobiles, les circuits de livraison et les différentes options de stationnement
- Signalétique sur le chantier pour confirmer que le marché reste « ouvert et actif pendant les travaux »
- Protocoles de coordination des gestionnaires de projet, des entrepreneurs, de l'ADMB et des agents de liaison des entreprises afin de limiter aux délais convenus, dans toute la mesure du possible, les activités causant d'énormes inconvénients

¹ Le plan de transition des entreprises constitue un plan d'aide adapté à chacune des entreprises directement touchées par les travaux. Ce plan fait la synthèse des impacts prévus, des délais, des outils auxiliaires disponibles et des étapes suivantes (dont les considérations relatives à la relocalisation pour les locataires de l'ADMB dans les établissements appartenant à la Ville). Ce plan de transition n'est pas un document officiel et ne donne pas lieu à des droits financiers ni à des indemnités. Il s'agit d'un outil de planification qui permet d'assurer la continuité des activités pendant les travaux de construction.

7.2 Rapprochement avec les entreprises, liaison et gestion des cas

Objectifs

- Prévoir un même point de contact fiable pour permettre aux entreprises d'exprimer leurs inquiétudes, de demander de l'information et d'avoir accès aux programmes d'aide.
- Bâtir la confiance grâce à des efforts de rapprochement constants et réceptifs.

Outils indicatifs

- Désignation d'un responsable (ou d'une petite équipe) chargé d'assurer la liaison avec les entreprises et :
 - de tenir la liste à jour des entreprises et de leurs coordonnées;
 - de mener des visites proactives et de faire des mises au point avant et pendant les travaux;
 - de porter les problèmes à la connaissance des gestionnaires de projet, des Services juridiques, de l'ADMB ou des autres services de la Ville dans les cas nécessaires.
- Bref aide-mémoire des impacts sur les entreprises à consulter aux principales étapes (avant le lancement du chantier, au milieu des travaux et au stade du quasi-achèvement), en s'inspirant des modèles puisés dans d'autres administrations municipales
- Points de contact à intervalles réguliers avec la Zone d'amélioration commerciale (ZAC) du centre-ville Rideau et les comités consultatifs
- Liaison des entreprises avec les personnes-ressources compétentes de la Ville et de l'ADMB pour leur permettre de mettre au point leur plan de transition et pour les accompagner, d'après une analyse des inconvénients particuliers qu'elles subissent

7.3 Services de soutien et étoffement de la capacité des entreprises

Objectifs

- Aider les entreprises à adapter leurs activités aux impacts des travaux, en tenant compte des changements dans les habitudes et les moyens d'accès des clients.

Outils indicatifs (non financiers)

- Mise au point d'une trousse d'outils des entreprises, comportant des conseils pratiques sur :
 - la signalétique, le repérage et l'aménagement des vitrines pendant les travaux;
 - les heures d'ouverture modifiées et les stratégies de dotation en personnel remaniées;
 - les efforts de collaboration et les promotions croisées des entreprises voisines.
- Séances d'apprentissage individuelles et tables rondes, menées par des animateurs compétents, pour échanger des conseils pratiques

- Parcours permettant de s'adresser aux programmes du Centre d'encadrement des petits entrepreneurs (CEPE) et de demander des conseils
- Administration d'ateliers complémentaires et des conseils individuels sur :
 - le marketing numérique, le commerce électronique et les réseaux sociaux;
 - la planification de la continuité des activités et la gestion de la trésorerie;
 - la communication avec les clients et les stratégies de fidélisation de la clientèle.

Outils indicatifs (options de politiques qui pourraient réclamer une nouvelle approbation)

D'après les travaux de recherche actuels, nous recommandons, dans la Stratégie, de mettre en œuvre les outils non financiers exposés dans les sections 7.1 à 7.4. Ces mesures, qui relèvent des pouvoirs municipaux existants, peuvent se réaliser grâce à la planification opérationnelle, aux pratiques standards de gestion des projets et à un partenariat avec l'ADMB.

En outre, d'autres administrations municipales ont fait appel à des outils financiers (par exemple l'allégement fiscal ou l'exemption de l'obligation de se faire délivrer des permis, les subventions pour l'amélioration des devantures ou le financement ciblé lié à la construction) dans le cadre de la maîtrise des inconvénients du chantier. Dans le contexte du marché By, l'applicabilité de ces mesures financières serait soumise aux pouvoirs attribués à la Ville dans le cadre de la *Loi de 2001 sur les municipalités* et des lois apparentées et obligerait à mener un nouvel examen juridique et à demander de nouvelles approbations au Conseil municipal. Nous faisons état de ces mesures à titre exploratoire seulement : il ne s'agit pas d'engagements.

Pour le marché By, il faudrait que ces mesures soient :

- clairement définies comme des options à explorer, et non comme des engagements;
- évaluées par rapport aux pouvoirs de la municipalité, à la viabilité juridique et à la cohésion des politiques de toute la Ville;
- expertisées par rapport au budget disponible et aux précédents potentiels dans d'autres projets de construction;
- soumises à l'étude du Conseil municipal, s'il y a lieu, dans d'éventuels rapports.

7.4 Marketing, programmation et expérience offerte à la clientèle

Objectifs

- Soutenir et accroître l'achalandage piétonnier pendant la durée des travaux en renforçant l'identité du marché comme destination active et accueillante.

Outils indicatifs

- Campagne concertée sur le thème « Le marché est ouvert » (par exemple selon le principe « J'♥ le marché By ») liée aux grandes étapes comme le lancement du chantier, les grandes réouvertures et les événements du bicentenaire

- Promotions saisonnières sur le thème de l'« achat local », programmes de fidélisation et offres groupées avec les entreprises participantes
- Amélioration de la programmation (par exemple les marchés éphémères, les spectacles de musique, les événements culturels et l'animation hivernale) pour veiller à ce que le quartier reste animé toute l'année
- Améliorations tactiques de l'ambiance (bancs publics temporaires, verdure, éclairage et œuvre d'art) pour contrer les impacts de la construction sur le paysage urbain

Le marketing et la programmation seront coordonnés avec l'ADMB, Tourisme Ottawa, la ZAC du centre-ville Rideau et les autres partenaires.

7.5 Soutien des locataires de l'ADMB dans les établissements appartenant à la Ville

Cette section est consacrée aux locataires qui exercent leurs activités dans les établissements appartenant à la Ville au 55, place du marché By et au 70, rue Clarence, dans les cas où les baux sont administrés par l'Autorité du district du Marché By dans le cadre de l'Accord sur la gestion des services et des actifs. On s'attend à ce que ces locataires subissent les impacts les plus directs et durables des activités de réaménagement, et il faut donc prévoir un niveau plus structuré et proactif dans la coordination, la communication et le soutien.

Contexte

- L'ADMB est responsable de la gestion et de la location des établissements, dont l'ensemble des locataires, la négociation des baux et l'application des clauses et des conditions de ces baux.
- Les différents modèles de baux de l'ADMB prévoient des dispositions en cas de résiliation anticipée (avec préavis) pour tenir compte des éventuels travaux de démolition ou de rénovation substantiels, en plus de prévoir la réinstallation des locataires dans le complexe.
- Tous les baux doivent comprendre des dispositions autorisant la cession à la Ville, à son gré, et permettant de les résilier par anticipation sans pénalité si la Ville annule l'Accord sur la gestion des services et des actifs.

Cette stratégie n'a pas pour effet de modifier ces conventions contractuelles. Elle décrit plutôt dans leurs grandes lignes les moyens grâce auxquels la Ville et l'ADMB pourront communiquer et coordonner les changements qui interviendront dans la location des établissements dans un souci d'équité et de transparence, conformément aux objectifs du réaménagement.

Objectifs

- Donner aux locataires, le plus tôt possible, de l'information claire sur les éventuels scénarios dans le réaménagement et sur les délais correspondants.
- S'assurer de concerter les avis et les communiqués de l'ADMB avec le calendrier des projets de la Ville et avec les décisions du Conseil municipal.
- Dans les cas viables, favoriser la planification ordonnée des déménagements ou du remplacement des locataires délogés.

- Inviter les entreprises à faire appel aux programmes d'aide non financiers disponibles, notamment dans la réinstallation, le soutien de la transition des activités et les ressources dans la planification du remplacement des locataires délogés.
- Préciser que les occasions de réintégrer les locaux réaménagés appartenant à la Ville seront limitées et seront déterminées selon les éventuelles directives du Conseil municipal et d'après le modèle de location du 55, place du marché By et du 70, rue Clarence.

Outils indicatifs

- Protocole interne clair pour le séquençage
 - Décisions du Conseil municipal et de la haute direction à propos des travaux de démolition ou des rénovations majeures
 - Examen juridique et conseils destinés à l'ADMB sur le recours aux clauses de résiliation anticipée ou de réinstallation
 - Avis obligatoires à communiquer par l'ADMB aux locataires (par exemple pour respecter les délais de préavis d'au moins six dans les cas applicables)
- Séances d'information conjointes des locataires de la Ville et de l'ADMB pour expliquer :
 - les scénarios de réaménagement dans leur ensemble;
 - les délais et les phases prévus;
 - les programmes d'aide non financière disponibles (par exemple pour le marketing et les services consultatifs à propos des activités).
- Aide et conseils sur la réinstallation, ce qui consiste entre autres à :
 - donner de l'information sur les autres quartiers commerciaux et espaces disponibles sur le territoire de la Ville et permettre d'y avoir éventuellement accès (en collaboration avec le personnel des Services du développement économique et les partenaires externes);
 - se pencher sur l'option permettant de travailler en collaboration avec les courtiers de l'immobilier commercial de la localité pour repérer les possibilités de réinstallation adaptée aux locataires délogés dans un rayon défini (par exemple à moins de 500 mètres, un kilomètre et deux kilomètres du marché), sous réserve des considérations relatives à l'approvisionnement et aux politiques.
- Consignation des leçons apprises dans le processus de résiliation des baux et de réinstallation afin d'éclairer d'éventuels projets de réaménagement

Toutes les questions portant sur les droits, les indemnités ou les conditions particulières des baux restent assujetties aux différents baux et aux avis juridiques officiels. Cette stratégie n'a pas pour effet de créer de nouveaux droits ni obligations, en vertu des lois, pour la Ville comme pour l'ADMB.

7.6 Surveillance, évaluation et gestion adaptative

Objectifs

- Faire un suivi pour savoir si les programmes d'aide produisent les résultats voulus (soit la continuité des activités, l'accès et les perceptions des clients).
- Faire appel à la rétroaction pour mettre au point les mesures au fil du temps.

Outils indicatifs

- Structure-cadre de surveillance simple, permettant de suivre les types d'indicateurs ci-après :
 - continuité des activités et tendances dans l'occupation des locaux;
 - capacité déclarée de planifier les inconvénients;
 - achalandage piétonnier et participation aux événements (dans les cas où l'on peut consulter des données);
 - commentaires qualitatifs apportés par les sondages, les entrevues et les séances d'information.
- Examens internes à intervalles réguliers (tous les trimestres) avec l'ADMB et les directions générales principales de la Ville pour mettre au point les communiqués, la programmation et les activités de liaison
- Comptes rendus sur les progrès dans les contacts avec le public, pour faire la synthèse des principaux thèmes et des mises au point à apporter

8. Fonctions et attributions

On pourra ajouter, dans une prochaine déclinaison de la Stratégie, un tableau plus détaillé, selon le modèle RACI. En voici une vue d'ensemble :

- **Ville d'Ottawa**
 - Coordination générale de la Stratégie et concordance avec la planification des projets d'infrastructures.
 - Encadrement des activités de communication sur les travaux de construction, des options de politiques et des rapports internes destinés à la haute direction et au Conseil municipal.
 - Encadrement de la structure de surveillance et d'évaluation.
 - Rôle de liaison avec les entreprises, dont la coordination journalière avec les marchands et les commerçants dans l'édifice du marché et dans le domaine public des environs.
- **Autorité du district du Marché By**
 - Rôle d'avant-poste dans les relations avec les locataires, ainsi que dans la programmation et l'animation sur le terrain.
 - Administration des baux et application des dispositions des baux de concert avec la Ville.
- **Entreprises et locataires**
 - Participation aux réseaux de communication, aux campagnes de promotion et à la formation.

- Rétroaction sur les impacts de la construction et sur l'efficacité des programmes d'aide.
- **Partenaires (soit la ZAC du centre-ville Rideau, Tourisme Ottawa, la Chambre de commerce d'Ottawa et les organisations communautaires)**
 - Collaboration au marketing, aux événements et au rayonnement.
 - Communication des points de vue des secteurs et amplification de l'information destinée aux membres.

9. Approche et phases de la mise en œuvre

La mise en œuvre sera échelonnée par phases d'après l'ensemble du plan quinquennal des projets prioritaires.

- **Préconstruction (planification et conception)**
 - Finaliser la Stratégie et en assurer la concordance interne.
 - Établir la fonction de liaison avec les entreprises et les réseaux de communication de base.
 - Commencer à se rapprocher des entreprises et à recueillir les données référentielles.
- **Construction**
 - Lancer les plans d'intervention propres aux projets pour la rue William, la place du marché By, et rue York.
 - Activer les outils essentiels : bulletins sur la construction, signalétique, liaison, trousse d'outils pour les entreprises et soutien du marketing dès le début.
- **Phases principales de la construction et du réaménagement (dont le 55, place du marché By et le 70, rue Clarence)**
 - Intégrer les protocoles de soutien des locataires et les activités consultatives sur la réinstallation.
 - Relever au besoin les interventions dans la programmation et dans le marketing.
- **Après la construction et au début de l'exploitation des actifs réaménagés**
 - Poursuivre certains programmes d'aide durant les premières années des activités pour permettre aux entreprises de s'adapter aux nouvelles conditions.
 - Évaluer les résultats et regrouper les leçons apprises pour d'éventuels projets.

Nous avons mis au point une approche globale pour maîtriser les inconvénients des travaux afin d'assurer la cohésion de la mise en œuvre dans l'ensemble des cinq projets; nous appliquerons cette approche dans les différents plans des projets, selon le cas.

10. Mesures obligeant à demander d'autres directives et approbations

Certains outils potentiels recensés dans l'élaboration des premiers avant-projets et certaines règles de l'art externes débordent le cadre des pouvoirs municipaux existants. D'après l'analyse actuelle, nous ne préconisons pas les mesures suivantes dans le cadre de cette stratégie :

- l'aide financière directe destinée aux entreprises, dont les subventions de fonctionnement, les allègements fiscaux temporaires ou la renonciation à certains droits;
- les programmes d'indemnisation propres aux travaux de construction et liés aux inconvénients ou au manque à gagner des entreprises.

D'autres mesures recensées dans le cadre de la recherche pourraient justifier un nouvel examen, sous réserve des pouvoirs municipaux, de leur viabilité et des directives du Conseil municipal. Voici en quoi elles pourraient consister :

- Subventions ou améliorations ciblées dans les accords de services liés au patrimoine ou à l'accessibilité, dans les cas où elles cadrent avec les programmes et les critères d'admission existants de la Ville.
- Initiatives non financières d'amélioration des devantures ou des vitrines, réalisées grâce aux programmes ou aux partenariats existants.
- Partenariats avec les organismes fournisseurs de services externes pour assurer les services de planification ou de consultation dans la réinstallation des locataires.
- Mises au point à apporter aux politiques ou aux accords existants portant sur la location, le stationnement ou la programmation, dans les cas où ces politiques ou accords correspondent aux structures-cadres des politiques de l'ensemble de la Ville.

Toutes ces mesures seraient soumises pour étude dans d'éventuels rapports liés aux stratégies d'analyse de la viabilité, de planification de la mise en œuvre ou de financement, selon le cas. Cette approche concorde avec le principe de la Stratégie qui consiste à respecter les contraintes juridiques et financières et à éviter d'établir des précédents pour d'autres projets de construction menés par la Ville.

11. Prochaines étapes

Les prochaines étapes immédiates pourraient consister à :

1. intégrer les commentaires recueillis dans l'examen interne, dont les avis de l'Autorité du district du Marché By et des autres secteurs de la Ville en cause, afin de finaliser la Stratégie de soutien des entreprises et des locataires;
2. confirmer la structure de liaison avec les entreprises, les mécanismes de coordination internes et les indicateurs de surveillance de base pour assurer la cohésion de la mise en œuvre dans l'ensemble des projets;
3. préparer des plans d'intervention propres aux projets et concis afin d'appliquer la Stratégie aux projets prioritaires suivants :
 - rue William;
 - place du marché By;
 - esplanade de la rue York;
 - 55, place du marché By;
 - 70, rue Clarence;
4. recenser toutes les mesures découlant de la Stratégie et qui obligeraient à exercer des pouvoirs supplémentaires ou à faire appel à un financement complémentaire

ou à d'autres directives du Conseil municipal et décrire dans leurs grandes lignes les parcours à suivre pour en faire état dans d'éventuels rapports.