

Municipalité de Kirkland Lake

Plan stratégique communautaire de développement économique

Rapport final

Janvier 2015

Nos principes professionnels sont le fondement de notre pratique.

Nous nous engageons à :

- Bien comprendre **vos objectifs et vos besoins**
- Former nos **engagements** pour vous et de les réaliser
- Offrir **une juste valeur et de renforcer votre confiance en nous** par l'entremise de nos compétences techniques et de nos résultats concrets
- Démontrer notre **professionnalisme** dans nos interactions et communications efficaces
- Offrir une expérience **sans aucune surprise**
- Vous énoncer ce que vous **devez** entendre et non pas seulement ce que vous préféreriez entendre

le 25 février, 2015

Municipalité de Kirkland Lake

3 Kirkland Street, Postal Bag 1757

Kirkland Lake ON

P2N 3P4

À l'attention de:

M. Wilfred Hass

Directeur, Département du Développement économique et du tourisme

Cher Wifred :

Vous trouverez ci-joint notre rapport final.

Nous avons bien apprécié travailler avec vous et nous vous sommes infiniment reconnaissants pour votre collaboration durant tout ce projet.

Sincèrement,

WCM CONSULTING INC.

George Schrijver

Directeur

Table des matières

- A Résumé opérationnel
- B Sommaire des procédures du projet
- C Sommaire des conclusions
 - Commentaires généraux et observations
 - Valeurs communautaires
 - Secteur industriel
 - Secteurs du commerce, de la vente au détail et des services
 - Tourisme
- D Analyse
 - Sensibilisation du public
 - Rôle du gouvernement municipal dans le développement économique
 - Partenaires officiels dans le développement économique
 - Partenaires informels dans le développement économique
 - Mécanismes d'appui en matière de développement économique
- E Sommaire des recommandations

Recommandation #1 : Renforcements des capacités

- Le développement économique est une responsabilité communautaire
 - La formation d'un Comité consultatif de développement économique
 - Dépister nos « champions » locaux
 - Définir les ressources
- Effectuer une recherche approfondie
 - Détermination du niveau de préparation pour investir
 - Étude des opportunités économiques
 - Échanges communautaires des premières impressions (ECPI)

Planification des améliorations communautaires (PAC)
Collaboration régionale
Marketing efficace de Kirkland Lake

Outils

Audiences ciblées

Les messages

Recommandation #2 : Appui des entrepreneurs locaux

Identifier les opportunités

Projet de maintien et expansion des entreprises (ME+E)

Activités additionnelles

Identification des ressources disponibles

Développement de l'entrepreneuriat

Développement des compétences et formation

Élaboration d'un plan de relève

Recommandation #3 : Tirer profit des atouts existants

Secteur minier

Approvisionnement et service

L'Environnement

Conception et essai d'équipement

Ressources forestières

Tourisme

Croissance des événements touristiques

Exploration du marché québécois

Tourisme sportif

Opportunité

Recommandations

F Prochaines étapes

Décider d'agir
Champions
Adoption de stratégies
Mise en œuvre
Évaluation

G Conclusions

Annexes

Appendice I : Un profil démographique de la ville de Kirkland Lake

Appendice II : Consultations auprès de la communauté

Appendice III : Étude de faisabilité et Plan d'actions pour le tourisme sportif

À noter dans ce document :

- « Kirkland Lake » comprend la région géographique de la Ville de Kirkland Lake
- « La ville » signifie le gouvernement municipal de la Ville de Kirkland Lake
- « DÉT » dénote le département du Développement économique et du tourisme

Remerciements :

Nous tenons à remercier les participants et participantes de la communauté, la Ville de Kirkland Lake et, tout particulièrement, Wilf Hass, directeur du Département du Développement économique et du tourisme de la Ville de Kirkland Lake. Vos contributions ont mené au succès de ce rapport.

A Résumé opérationnel

Lors des dernières quelques années, l'économie de la Ville de Kirkland Lake est en essor grâce au climat favorable du secteur minier aurifère. Plusieurs résidents et résidentes de la municipalité ont alors bénéficié de ce climat économique favorable. Néanmoins, l'historique de la communauté démontre toujours les effets néfastes lorsqu'il y a dépendance sur un seul secteur puisque, conséquemment, les revers économique de ce secteur encoure assurément des difficultés économiques incontournables. Suite à cette réalité historique, le conseil municipal est à la recherche de diverses initiatives économiques afin d'assurer à l'avenir une certaine stabilité économique. La rédaction de ce rapport est la pierre d'angle et la première étape de cette stratégie de développement économique.

Ce regain économique dans le secteur minier aurifère n'a tout autant pas été bénéfique à tous en part égale. Les résidents et résidentes actuelles ainsi que les nouveaux-arrivants doivent tous bénéficier de la croissance économique à l'avenir, tout autant que les entreprises actuelles qui forment la base ou le fondement critique de l'économie locale. Le but primordial de ce plan stratégique est d'assurer un développement stable qui permettra à Kirkland Lake de devenir le meilleur endroit à vivre, à travailler et à visiter; une communauté où l'on retrouve une infrastructure, des services et des locaux sans pareil qui surpassent les attentes de ses citoyens et citoyennes tout en contribuant de façon positive au recrutement de nouveaux-venus, de nouvelles idées et d'entreprises.

Cette stratégie se doit **de démarrer ce processus** de diversification économique et elle se doit aussi **d'être réalisable**. Elle doit reconnaître les atouts et les faiblesses de la communauté, tout en définissant les opportunités et les menaces qui pourraient survenir et avoir un impact certain sur l'avenir et le bien-être de la communauté. Suite à nos consultations communautaires, cette stratégie se doit d'être respectueuse de la beauté et de l'apparence de notre région ainsi que de préserver l'atmosphère de petite ville tout en demeurant attrayante et accueillante pour les nouveaux-venus ainsi que tous les résidents. Elle se doit aussi d'être acceptable et viable pour les partenaires en développement économique de la région et à l'extérieur de la région.

Il serait préférable que cette stratégie soit menée et encouragée par un partenariat des secteurs public et privé qui démontrerait un leadership et les ressources qui se retrouvent au sein de la communauté. Tout en reconnaissant qu'une telle diversification économique est souvent le résultat de plusieurs années, la stratégie contemplée devrait être de longue durée mais avec une mise en œuvre initiale rapide et qui saurait s'adapter aux réalités et changements qui surviendraient au fil des années. Les ressources et le niveau d'investissement initialement requis afin de réaliser cette stratégie doivent être à caractère pratique, réalisable et dans les paramètres de possibilité du gouvernement municipal et de ses partenaires en développement économique. Ces tout premier pas pourraient sûrement accroître le renforcement des capacités de Kirkland Lake et établir une bonne fondation menant à une prospérité socio-économique et une croissance assurée sur une longue durée. Il va sans dire alors que la stratégie qui sera adoptée doit être de sorte à pouvoir recevoir l'appui de plusieurs conseils municipaux qui se succéderont au fil des ans, tout en reconnaissant que des ajustements seront essentiels en cours de route afin de mieux répondre aux opportunités et aux défis de développement économique qui se présenteront.

Dans un avenir rapproché, la rentabilisation des gains actuels du secteur minier et du développement du tourisme dans la région par le biais d'événements touristiques, seront potentiellement les sources principales d'investissements et de croissance d'emplois qui pourraient être perçues. D'autres recommandations cibleront une approche qui encouragerait l'importance d'être prêt à investir et de renforcer les capacités de la région immédiate pour l'avenir. Il se pourrait que les bénéfices de cette activité puissent ne pas se matérialiser en un gain économique immédiat mais ils seraient conçus de façon à assurer que Kirkland Lake pourrait réagir rapidement et mieux prendre avantage des opportunités qui seraient poursuivies à l'avenir.

Une vue d'ensemble des recommandations proposées qui relèvent de ce projet sont clairement identifiées dans le schéma qui suit.

Vue d'ensemble des recommandations

Recommandation #1:

Renforcements des capacités

- Le développement économique est une responsabilité communautaire
 - Formation d'un Comité consultatif de développement économique
 - Dépister nos « champions » locaux
 - Définir les ressources
- Effectuez une recherche approfondie
 - Détermination du niveau de préparation pour investir
 - Étude des opportunités économiques
 - Échanges communautaires des premières impressions

Plan stratégique communautaire de développement économique de Kirkland Lake

Développement économique
et touristique de la ville

Le secteur privé

La communauté

Chambre de
commerce

Partenaires
économiques
régionaux

Recommandation #3:

Tirer profit des atouts existants

- Secteur minier
 - Approvisionnement et service
 - L'Environnement
 - Conception et essai d'équipement
- Ressources forestières
- Tourisme
 - Croissance des événements touristiques
 - Exploration du marché québécois
 - Tourisme sportif

Recommandation #2:

Appui des entrepreneurs locaux

- Identifier les opportunités
 - Projet de rétention et d'expansion des entreprises
 - Activités additionnelles
 - Identification des ressources disponibles
 - Développement de l'entrepreneuriat
 - Développement des compétences et formation
 - Élaboration d'un plan de relève

Afin d'obtenir un succès à long terme, certains principes clés doivent être respectés par la Ville de Kirkland Lake. Ceux-ci ne sont pas exclusivement pour l'utilisation des partenaires officiels de développement économique de la ville. Ces principes doivent aussi être reconnus et adoptés par toute la communauté, les intervenants et intervenantes des entreprises, le conseil municipal et tout le personnel de la ville. Les voici :

- Le développement économique doit être perçu comme étant un investissement et non un coût opérationnel. Si l'on traite le développement économique comme toute autre entrée budgétaire conventionnelle, sujette aux coupures et incertitudes économiques, cette approche serait contre-productive. Si nous adhérons au principe que le développement économique est essentiel, nous nous devons alors de le financer afin qu'il s'affirme comme étant efficace et d'avoir un potentiel de bon rendement.
- De multiples efforts stratégiques sont requis simultanément, chacun ayant une possibilité d'ajustement et avec une priorité qui pourrait changer dépendamment des défis et des opportunités qui se présentent.
- Le secteur public est dans l'impossibilité de créer des emplois à moins qu'il embauche de réelles personnes; le secteur privé doit s'engager à embaucher. Il est essentiel d'engager les intervenants et intervenantes des entreprises dans ce processus. Ces « champions » deviennent alors des catalyseurs afin d'effectuer des gains auprès des ressources de développement économique de la ville.
- La formation d'un Comité consultatif de développement économique (CCDE), qui se composerait de participants des secteurs public et privé, sera importante à diriger les activités de développement économiques et d'évaluer les opportunités qui sont à considérer.
- Il est primordial d'établir des paramètres qui permettront aux partenaires des secteurs public et privé de collaborer étroitement dans des initiatives qui soient fiscalement responsables afin de stimuler les opportunités qui seront considérées.
- Le conseil municipal doit avoir pleinement confiance d'avancer avec certains volets et de participer tout en reconnaissant un certain élément de risque. Cette confiance sera renforcée par le biais d'une préparation complète et responsable de plan. Ce mécanisme offrira aussi « les paramètres communs » par lesquels les divers partenaires pourront travailler ensemble et s'entendre.
- Il est nécessaire d'acquiescer l'appui communautaire afin de résoudre les décisions difficiles qui pourraient à l'avenir se présenter. Sans cet appui communautaire, le Conseil se sentira moins dans l'obligation de s'engager.
- Une fois qu'une décision est prise, il est d'autant plus urgent d'agir avec certitude afin de ne pas perdre la possibilité d'une opportunité de développement.
- Les leaders formels (conseil municipal) et les leaders informels (« les champions ») doivent s'engager à travailler ensemble et en équipe d'une façon qui soit transparente à la communauté. Ceci est particulièrement important lorsque les plans ne se déroulent pas tel que prévu. Il est réaliste et vraisemblable que certaines opportunités n'aboutiront pas tel que prévu ou anticipé.

Ce rapport exige un engagement déterminé de la part du conseil municipal ainsi que de toutes parts de la communauté à s'engager dans la relance de l'économie de Kirkland Lake. Il n'y a pas de solutions faciles ou de mesures magiques mais il y a une façon de bien avancer les

dossiers. Certaines recommandations exigeront des prises de décisions qui seront occasionnellement moins populaires lorsqu'elles seront adoptées mais qui pourraient aussi, à l'avenir, redoubler les bénéfices.

Ce qui est essentiel est de démontrer de l'aplomb et du courage à effectuer les bonnes décisions et la confiance d'annoncer ce message au grand public de façon claire et transparente, sans aucune hésitation. Expliquez le pourquoi de ces mesures, les bénéfices qu'ils rapporteront, et la nécessité de faire des investissements pour l'avenir de la communauté. Les citoyens et citoyennes de la municipalité sont intelligents et comprendront même si ils ou elles ne soient pas entièrement en accord.

B Sommaire des procédures du projet

Ce projet s'en est tenu aux lignes directrices conventionnelles de développement.

Revue de la littérature

Une revue détaillée de plusieurs rapports et documents qui touchaient l'économie locale et des sujets reliés fut entreprise. Ces documents furent fournis par le Département du Développement économique et du tourisme de la Ville de Kirkland Lake. De plus, les consultants ont aussi eu l'occasion de revoir plusieurs autres documents qui concernaient les tendances régionales et provinciales.

Pour chacun des mécanismes qui sont ici-bas énuméré, certaines questions fondamentales furent demandées aux participants. Les répondants ont aussi eu l'occasion de remplir leurs contributions en format libre, permettant ainsi de mieux s'exprimer. Les participants furent aussi invités à communiquer avec les consultants en tout temps s'ils préféraient une discussion face à face :

En ce qui concerne leurs Valeurs et les résultats recueillies des activités de développement économique :

- Que NE voulez-vous PAS voir arriver?
- Qu'est-ce que VOUS VOUDRIEZ voir arriver?
- Fournissez des idées, avec une explication si possible, en ce qui concerne des activités de développement économique.

Ateliers publics

Le 16 avril et 8 juillet dernier (2014), nous avons organisé deux ateliers publics traitant sur les valeurs ainsi que d'échange d'idées à Kirkland Lake. Ces ateliers furent présentés en soirée afin d'encourager une meilleure assiduité et présence des participants et participantes du grand public. Étant donné que l'invitation se faisait auprès de tous les membres de la communauté nous n'avons pas opté pour des invitations personnelles; l'annonce de ces ateliers s'est faite à l'avance par l'entremise de divers médias. Les questions indiquées ici-haut furent posées aux participants et toutes les réponses reçues furent transcrites.

Un atelier additionnel fut offert en soirée le 9 juillet et, pour celle-ci, la participation fut ciblée par invitation personnelle. L'objectif de cette session était d'obtenir des idées spécifiques au développement économique et de permettre l'élaboration de celles-ci, si possible, à ce stage du projet.

Voici les questions et autres discussions qui sont survenues :

- les atouts et les faiblesses qui se retrouvent à Kirkland Lake lorsque nous tentons de recruter des nouveaux investissements et de nouvelles industries;
- la rétention, le développement et l'expansion des industries actuelles;
- des opportunités spécifiques qui nous viennent à l'esprit;
- est-ce que ces invités seraient prêts à s'engager à travailler avec la municipalité afin de promouvoir certaines de ces opportunités : devenir des « champions »

Discussions téléphoniques avec des répondants et répondantes clés, tel qu'identifiés par la municipalité

Les consultants ont reçu des informations contact pour une cinquantaine de répondants, rédigées par la ville de Kirkland Lake, avec le but de discuter des idées potentielles et de mieux expliquer le rôle auquel il pourrait s'engager, si possible. L'objectif principal était de dépister d'autres « champions » potentiels. Le consultant a personnellement envoyé un courriel personnel à toutes ces personnes recommandées afin de leur une opportunité de participer par le biais d'un appel téléphonique, ou d'une réplique par retour de courriel ou en se dirigeant vers le site web municipal dédié à cet effet.

Cueillette des réponses par le biais d'un site web dédié à cet effet, par retour de courriel personnel ou par une entrevue téléphonique

Les consultants ont développé et offert l'utilisation d'un site web spécifiquement pour l'utilisation de la Ville de Kirkland Lake. Ce site à but spécifique fut aussi utilisé par hyperlien sur le site web de la Ville de Kirkland Lake. Le site web demandait une courte série de questions bien simples afin de recueillir les commentaires des citoyens et citoyennes et qui permettait aussi au gens d'élaborer leurs réflexions en libre-format s'ils le préféraient. Ces méthodes identifiaient aussi les détails de coordonnées de contact du courriel et du téléphone du consultant. Les répondants avaient le choix d'utiliser le mode de communication qui leurs convenait le mieux.

Participation

Les commentaires recueillis lors du processus de planification et les conclusions qui en sont ressorties ne sont possiblement pas représentatifs de la communauté entière. Du tout début, la participation du public n'a pas été aussi forte que nous l'aurions désirée. Même avec un important délai de date pour compléter ce projet, la participation du public était tout de même très basse.

Il va sans dire que ce résultat n'est pas tout à fait surprenant ou inhabituel pour ce type de projet. Plusieurs demeurent en quelque sorte sans intérêt à se prononcer dans des discussions qui traitent de planification communautaire à moins qu'un sujet d'intérêt particulier ne capte leur intérêt ou qu'il y ait un sujet spécifique qui traite d'une crise en particulier. Cette pénurie de répondants n'est pas non plus forcément problématique. Les commentaires reçus reflètent en quelque sorte les discussions quotidiennes qui se répètent dans les divers lieux de rencontres et de café dans la communauté.

Ce qui est d'autant plus important est de garder les lignes de communications disponibles après la clôture du projet.

Ce que la municipalité s'engagera à entreprendre à l'avenir pourrait créer un certain intérêt, et les commentaires subséquents contribueront à assurer que ces activités reflèteront les priorités de ses résidents tout en appréciant leur compréhension et leur appui. Voilà la raison pour laquelle il est essentiel que la Ville de Kirkland Lake adopte et respecte l'utilisation de bonnes pratiques de relations publiques et médiatiques afin de bien transmettre son message. C'est aussi la raison pour laquelle la ville se doit à l'avenir de travailler en collaboration avec d'autres partenaires communautaires. Les gens qui appartiennent à de tels organismes sont souvent ceux et celles qui ont le souci de leur ville et qui veulent y assurer une différence. Ces gens utiliseront leurs propres organismes comme contributeurs principaux afin d'assurer l'avenir de leur communauté.

Organisation des informations recueillies

Toutes les informations recueillies en provenance de toutes les sources possibles furent compilées. Ces informations furent divisées en trois groupes distincts suite aux questions indiquées ici-haut. Les informations traitant sur les valeurs (NE veulent PAS, ou VEULENT VOIR) ont été affichées sur le site web de la ville. Ces informations se retrouvent dans ce rapport en Appendice II. Les idées recueillies au moyen des diverses consultations publiques sont également incluses dans la section de l'Appendice II. Le lecteur ne trouvera pas dans le présent rapport aucune attribution explicite en ce qui concerne qui aurait fait quel commentaire lors de ces consultations.

C Sommaire des conclusions

L'Appendice II résume les résultats qui nous sont parvenues du grand public lors de nos maintes consultations, y compris les ateliers ainsi que nos conversations en face à face. Voici alors le sommaire de ces données recueillies qui se rattachent plus précisément à la situation économique de la municipalité. De plus, nous y avons aussi inséré des informations d'intérêt particulier au sujet qui furent captées lors de notre revue et lecture de la littérature fournie pour fin de recherche du projet. La catégorisation utilisée par le consultant est tout simplement afin de faciliter la discussion et ne démontre aucunement un ordre de priorité.

Commentaires généraux et observations

- Les mines demeurent le pilier de l'économie et elles devraient toujours l'être pour les 15-20 ans qui suivront. Les mines ont contribué à plusieurs opportunités et défis pour la ville. Les niveaux de gages sont très bien et plusieurs gens de la région y sont embauchés, tout en attirant de nouveaux travailleurs vers Kirkland Lake. La ville a profité de cette prospérité mais le coût de la vie et le coût de faire les affaires à Kirkland Lake s'en ressentissent également et sont plus élevés, ce qui occasionne certaines difficultés pour les autres résidents et les commerces.
- Les mines de Kirkland sont prospères. Par contre nous devons remarquer que ces opérations œuvrent dans un milieu rempli de défis surtout en ce qui concerne la fluctuation du prix de l'or sur le marché mondial et les coûts d'extraction élevés. La situation du marché pourrait en tout temps chavirer pour le pire, ce qui aurait un effet néfaste pour la ville. ***Une diversification économique de la ville doit être entreprise dès maintenant.***
- Plusieurs répondants voient la hausse des gains présentement encourus dans le secteur minier aurifère minier comme étant la porte d'entrée vers la diversification économique. Ils reconnaissent par contre aussi que ce succès actuel n'est qu'une mesure provisoire et qu'une diversification complète est essentielle afin d'éviter l'effet des montagnes russes que notre économie a par le passé encaissée et pourrait répéter suite à un déclin éventuel du secteur.
- Une croissance industrielle est extrêmement importante afin de déclencher la croissance d'emploi et de la population, ce qui aurait pour effet d'accroître un certain intérêt dans nos secteurs commerciaux et de vente au détail.
- Les défis les plus imposants vers une diversification économique incluent les distances vers les marchés principaux, la distance entre la ville et la Route 11, les taxes élevées, et les coûts opérationnels forts élevés (énergie, main-d'œuvre, etc.). Ces facteurs impactent négativement dans l'attraction et la rétention de d'autres industries et entreprises commerciales. De toutes ces contraintes, seules les taxes relèvent de l'autorité municipale afin d'effectuer des changements favorables.

- D'autre part, la localisation géographique de la ville est en soi un atout principal étant très bien situé dans le nord-est ontarien et à la porte du marché du nord-ouest du Québec. Les autres atouts que la ville affiche sont : une résilience et l'appui de ses résidents et résidentes, ainsi qu'une bonne qualité de vie grâce à d'importantes commodités et locaux pour une municipalité de 9 000 habitants. Il est essentiel d'attirer d'autres gens vers la région puisque c'est en fait la population en général qui devient une ressource primaire de l'économie. Des initiatives sont en cours afin d'améliorer l'aspect visuel de la ville et de se défaire des bâtiments délaissés.
- Kirkland Lake est ultimement responsable de sa propre destinée. Mais nous ne devons pas perdre de vue que nous ne sommes point une île en soi-même et que nous devons encourager de travailler en étroite collaboration avec nos communautés avoisinantes et les organismes régionaux de développement économique.

Valeurs communautaires

- La communauté n'est aucunement prête à capituler les bénéfices obtenues des diverses commodités actuelles qui assurent un bon niveau de qualité de vie; les résidents et résidentes désirent plutôt les maintenir et même les voir s'améliorer. Du même coup, ils et elles reconnaissent que des ressources, tel le temps et le financement, doivent être sauvegardées afin d'assurer l'avenir.
- Le financement de ces commodités dans un budget municipal restreint pourrait naturellement aller à l'encontre du besoin de cumuler des réserves pour l'avenir; des sacrifices devront possiblement s'imposer, même si cela est toujours difficile à accepter. Afin de minimiser les dégâts que ceci pourrait engendrer, il doit y avoir un leadership rassuré, d'excellentes communications régulières et l'espérance d'une prospérité à l'avenir.
- Une attitude positive qui est enracinée localement est primordiale; d'entamer des conversations qui ne font que refléter les aspects négatifs devient vite contagieux et les visiteurs sont rapides à ressentir ce malaise. L'effet en devient démoralisant pour tous.
- Notre jeunesse et les personnes qualifiées dans les métiers doivent être profusément encouragés à demeurer dans la ville et d'autres doivent en fait être recrutés à se joindre à eux; pour ce faire il doit y avoir des emplois qui sont bien rémunérés, tout spécialement pour cette jeune ressource qui est la plus qualifiée.

Secteur industriel

- Présentement c'est le secteur minier qui la plus importante et robuste industrie locale. Il est absolument essentiel de créer des initiatives qui pourraient prendre avantage de ce climat actuel afin de former une solide fondation et prospérité à l'avenir. Certaines opportunités à considérer : des industries qui limitent les effets environnementaux des mines, les industries d'équipements ou de systèmes de recherche et de développement, ainsi que des compagnies de services particuliers à certaines industries et

d'approvisionnement. À un certain moment donné, Kirkland Lake était la base de sociétés de services et d'appui. Suite aux déclin économiques précédents, ces compagnies sont parties et se sont relocalisées à d'autres endroits, tel Timmins. Le défi sera donc de réussir à encourager une ou deux de ces entreprises à revenir vers Kirkland Lake, possiblement avec une opération satellite ce qui pourrait avoir comme effet d'encourager les concurrents à faire pareillement afin de demeurer concurrentiel.

- S'il y a possibilité de les développer, des compétences essentielles de base pourraient se dénicher des marchés bien à l'extérieur de la région immédiate, augmentant alors le potentiel de survie s'il y aurait un éventuel déclin dans le secteur minier. La clé serait que la ville travaille avec les mines afin de mieux identifier et de développer des opportunités potentielles qui leurs seraient d'intérêt.
- Les autres industries de Kirkland Lake : soit Kirkland Lake Power Corp, Siemens, Rosko et plusieurs autres petites entreprises dans les domaines de l'usinage, des solutions environnementales, etc. Puisque ces entreprises sont toujours présentes ici elles ont un intérêt particulier à assurer la croissance de la municipalité. Voilà aussi, du même fait, une opportunité de bénéficier de leurs connaissances et de mieux reconnaître et appuyer leurs besoins.
- Nous retrouvons plusieurs particuliers à Kirkland Lake qui travaillent présentement dans les mines, en exploration, en foresterie, etc. Auraient-ils ou elles des recommandations possibles qui pourraient se traduire en de nouvelles opportunités à considérer? Un exemple : l'usinage de roche ou de minerai décoratif.
- Le domaine forestier effectue présentement une longue remontée. Comment est-ce que la municipalité pourrait venir en aide à ce secteur en termes d'accès aux réserves de fibre de bois? Il est important de faire des recherches de toutes ces opportunités pour des activités potentielles additionnelles telle la fabrication à valeur ajoutée, la transformation des déchets forestiers en source d'énergie, etc. Si ce type d'entreprise est de souche locale, il serait important de dépister un entrepreneur avec une expertise (ou les ressources) à effectuer une recherche des marchés afin de pouvoir déterminer quels produits pourraient être fabriqués avec les matériaux premiers disponibles en région, et avec une valeur marchande de marché suffisante pour couvrir les frais de déplacement éventuel. La ville pourrait possiblement appuyer ce processus de recherches.
- Attirer de nouvelles industries dans une petite ville n'est pas toujours chose facile, surtout lorsque nous considérons la distance vers les marchés de consommation et les frais de déplacement de cette marchandise. Y aurait-il moyen de collaborer avec le réseau d'Ontario Northland afin d'améliorer le réseau ferroviaire? Y aurait-il une ouverture possible pour une plus petite entreprise d'entreprendre le déplacement des biens pour les régions du nord-est ontarien et du nord-est québécois?
- En raison de la nature du secteur minier, un nombre imposant de travailleurs sont des résidents transitoires de la municipalité. Tandis qu'il contribue forcément en quelque sorte à l'économie locale par leur besoin de logement, d'alimentation et autres services particuliers, ce climat a pour effet de faire grimper les coûts de ces services, ce qui comporte un effet négatif sur les coûts abordables pour ceux et celles qui ne reçoivent aucunement de bénéfices suite à cette résurgence économique.

Secteurs du commerce, de la vente au détail et des services

- Le secteur commercial de Kirkland Lake n'est qu'une fraction de ce qu'il a déjà été. Plusieurs facteurs ont influencé la baisse en importance de ce secteur : les achats maintenant fait électroniquement à l'ordinateur et à l'extérieur de la ville, un taux de taxes élevées, des coûts opérationnels élevés, la rétention et le recrutement de la main-d'œuvre, la distance qui nous éloignent des autres marchés. Tous ces facteurs font en sorte qu'il est très difficile pour les entrepreneurs de demeurer en affaires et/ou de trouver des gens qui pourraient prendre la relève ou lancer une petite entreprise.
- La ville doit travailler de façon beaucoup plus rapprochée avec ses entreprises, la Chambre de commerce locale, et d'autres organismes qui pourraient possiblement venir en aide aux entreprises actuelles. Ce pourrait être une aide avec le recrutement, de la formation, des initiatives de marketing, etc. La promotion et l'appui de l'éducation et de la formation de notre jeunesse sont critiques dans la promotion des opportunités courantes et potentiellement à venir. Il se pourrait aussi, qu'en partenariat avec Northern College et des entreprises du secteur privé, que des programmes de formation et d'éducation pourraient être partiellement subventionnés afin de cibler les petites et moyennes entreprises locales.
- Analyser et faire la promotion d'initiatives qui amélioreraient le sort de ces petites entreprises, tel que l'amélioration des devantures de commerces, etc. La municipalité à bien appuyer plusieurs initiatives qui ont donné un bien meilleure aspect visuel dans le secteur commercial, tel des parcs, etc., mais nos petits commerces ont été laissé de côté avec l'amélioration de leurs commerces.

Tourisme

- D'une perspective strictement visuelle, Kirkland Lake n'offre réellement pas beaucoup d'attractions imposantes. Malgré ce point de vue, les festivals et les événements ont toujours été très populaires et ceci est dû en grande partie au leadership du Comité des Festivals. Si nous pouvions organiser davantage de festivals et d'événements nous verrions vraisemblablement une augmentation de circulation ici, surtout si ces projets étaient coordonnés avec d'autres activités semblables en région. Ceci permettrait d'avoir une meilleure saturation d'attractions qui inciteraient les gens d'encore plus loin à venir se joindre à nous et de visiter notre région.
- Nous devrions aussi analyser l'attrait des initiatives de tourisme alternatif. La ville commet de sérieux investissements dans ses divers locaux tel le Complexe sportif et les terrains du Parc Civic Park. Nous devons maximiser ces locaux afin d'accroître davantage le nombre de visiteurs qui se rendent dans notre communauté. Ce serait alors un important pas de l'avant que de promouvoir que les groupes sportifs joignent leurs efforts à l'expérience acquise et aux compétences du Comité des Festivals afin de déterminer si le tourisme sportif pourrait avoir du potentiel ici.

- Les services d'hébergement sont présentement en essor à Kirkland Lake; il suffirait possiblement de bien convaincre les visiteurs à passer une nuitée de plus avec nous. Non seulement est-ce que cette approche bénéficierait directement aux services d'hébergement mais les autres établissements de la municipalité en profiteraient aussi : les restaurants, et possiblement même les divers commerçants. Développer des promotions à prix avantageux avec les hôtels, effectuez des campagnes conjointes de marketing, et organiser des conférences au Patrimoine nordique de hockey/Hockey Heritage North.
- De nouvelles tentatives intéressantes ou une revitalisation des initiatives utilisées auparavant doivent être développées afin d'attirer les gens vers Kirkland Lake. Quelques exemples à considérer : des sentiers de cyclisme et de randonnée, des opportunités pour les VTT, des opportunités écotouristiques, des services de pourvoirie et de guides, la pêche et la chasse, et les aventures sauvages....enfin toutes les possibilités qui se retrouvent déjà carrément dans la région de Kirkland Lake. L'Association de la pêche et de la faune pourrait devenir d'excellents partenaires avec ces promotions, sans pour autant encourager les communautés environnantes et les organismes de tourisme régional à s'y joindre.
- Les sentiers de motoneige sont possiblement des meilleurs du nord-ontarien. Les coûts de pétrole et d'assurance ont nui aux marchés sud-ontarien et des États-Unis. N'oublions surtout pas que les Québécois nous présentent aussi une merveilleuse opportunité à proximité. Un évènement majeur et excitant lors du Carnaval d'hiver pourrait avoir un attrait intéressant et introduire des nouveaux-venus aux sentiers de neige de Kirkland Lake.
- On retrouve aussi toute une gamme d'opportunités touristiques qui sont sous-exploitées et qui pourraient être offerts à coûts modiques. Pensez aux enthousiastes de la randonnée en motocyclette. Kirkland Lake doit assurer sa présence sur les cartes touristiques de la région, surtout en ce qui concerne les circuits est-ouest avec le Québec. Il faudrait possiblement profiter de l'expertise des particuliers avec les sentiers de neige afin de mieux développer cette possibilité.
- Le tourisme est un des meilleurs véhicules de promotion de la ville de Kirkland Lake, non seulement en ce qui concerne les visiteurs à court-terme mais aussi pour les investisseurs potentiels, les entreprises et les professionnels. C'est une excellente façon de faire valoir et d'identifier Kirkland Lake comme étant beaucoup plus qu'une communauté minière. Faites la promotion de la région dans son ensemble, et non seulement dans les paramètres de la ville.

D Analyse

Dans cette section, les résultats de cette tranche de recherche sont comparés contre une évaluation courante de la capacité que possède Kirkland Lake à entreprendre des activités de développement économique. L'exercice de comparaison entre les résultats et les possibilités assurera que les recommandations subséquentes demeurent toujours pertinentes et réalistes.

Sensibilisation du public

Il faut tout d'abord exprimer que le public en général est grandement sensibilisé aux défis et aux opportunités qui se présentent à la ville de Kirkland Lake. Les gens d'affaires comprennent tout particulièrement les contraintes qui envisagent Kirkland Lake, comment celles-ci se comparent aux autres communautés, et l'impact que celles-ci s'imposent sur les perspectives d'avenir de la communauté. Alors leurs inquiétudes auprès des niveaux élevés de leurs taxes se balancent du fait que le secteur local des commerces et industries est relativement petit. L'adoption d'une stratégie qui demanderait qu'une personne devienne responsable à dénicher des investisseurs potentiels se balance carrément avec nos connaissances de la petite taille du marché local, de la distance qui nous sépare de la Trans-Canada et des coûts opérationnels qui sont particulièrement prohibitifs font toujours partie de la liste de défis qui pourraient prévenir ou gêner le recrutement d'un investisseur important. Les résidents, en général, comprennent clairement qu'il n'y a pas de « formule magique », et que les améliorations possibles se feront de façon incrémentielle, et seront en grande partie (du moins au tout début) menées par la présence d'opportunités qui seront exploitées par les gens de la communauté, et que leurs succès sera réalisable tout dépendamment des efforts fournis par la communauté entière. Il est difficile de concrétiser si ce sens aigu de la réalité est possiblement le résultat d'une période extrêmement difficile que les gens ont vécu ici il y a environ 15 ans, ou encore possiblement un effet secondaire de la récente élection municipale qui a touché de façon importante sur le développement économique. Cela pourrait bien signifier que le climat facilitant des changements serait favorable.

Il est aussi important de mentionner que plusieurs idées qui ont été proposées lors de nos consultations se rapprochent beaucoup à celles qui ont été dans le plan stratégique de 2007. Nous y retrouvons des thèmes semblables : un meilleur engagement de la communauté dans le processus de développement économique; un désir d'encourager une meilleure collaboration et coordination entre les divers intervenants de la communauté; une amélioration des stratégies de marketing, de la communication et du recrutement et d'attraction de la ville; et de mieux stimuler de nouveaux investissements.

Ces ressemblances pourraient tout simplement être perçues comme étant le type de commentaires généraux que nous retrouvons ou que nous entendons inévitablement dans des processus de planification stratégique. Par contre ces similarités pourraient tout aussi bien nous indiquer qu'il y a eu un manque de travail et de progrès qui s'est effectué auprès de ces initiatives tel que voulu par le public depuis 2007, ou

encore que ce qui a été effectué n'a pas été bien transmis par le biais de communication avec le public. Peu importe, ceci démontre assez clairement qu'il y a un déclic entre la « planification » et la « mise en œuvre » que la municipalité devrait redresser pour l'avenir.

Rôle du gouvernement municipal dans le développement économique

Durant les consultations, le conseil municipal a été identifié comme l'agent principal responsable du processus de développement économique. Kirkland Lake, à son crédit, est l'une des rares communautés de sa taille dans le nord qui a quelqu'un en poste qui est principalement responsable du développement économique. Cet individu est très actif avec ses responsabilités mais sa concentration s'attarde sur le développement d'initiatives communautaires plutôt que du développement des affaires ou d'attraction des investissements. Ceci reflète toujours la perspective de l'ancien conseil et de son administration qui misait plutôt sur l'équité des améliorations de vie comme étant la meilleure stratégie à attirer et à retenir les résidents et les entreprises. De plus, notons aussi que la responsabilité de gérance de deux établissements importants de la ville, soit le Musée de l'histoire du nord et le Patrimoine nordique de hockey, incombe aussi directement à cet individu.

La perception du public, en ce qui concerne ce poste, est que l'importance de cette ressource municipale n'est pas utilisée au meilleur de son potentiel.¹ Ce qui en résulte, est que la capacité de la ville de Kirkland Lake à promouvoir le développement économique est conséquemment gravement compromise. Ceci est évident suite à une évaluation des initiatives de communications avec la communauté : les informations du site web internet concernant la communauté sont médiocres, la participation des gens par ce genre d'initiative est très restreint, et la communication en général avec les entreprises de la communauté est très irrégulière.

Partenaires officiels dans le développement économique

Les partenaires officiels se composent d'organismes qui ont un mandat relié à la promotion du développement, ou pour qui la raison d'être est intégrée dans le processus de développement. Pour Kirkland Lake, ces organismes sont reconnus par le public comme étant La Chambre de commerce de Kirkland et District (CCKD), la Société de développement communautaire Kirkland & District (SDCKD), Enterprise Temiskaming, Northern College, et le Comité des Festivals. Il est attendu que plusieurs de ces organismes travaillent régulièrement avec la

¹ De façon à être tout de même juste, les gens en général n'ont pas une grande appréciation de ce qu'est le développement économique autre que de « cogner sur les portes ». Tout ce qu'une communauté choisit de faire, ou encore de ne pas faire, contribue directement à ses prospectives économiques d'avenir. L'investissement de temps, de fonds, et d'énergie envers les réparations des infrastructures, de l'amélioration des services afin d'assurer une meilleure qualité de vie pour la communauté, et d'effectuer des recherches : chacune de ces activités spécifiques a un rôle important. Le déclic se fait lorsque l'harmonie entre tous les aspects de responsabilités d'un poste en particulier se brouille, puisque l'effort de l'impact complet de productivité s'effondre.

municipalité sur divers projets. Par contre il y a une certaine impression qu'il y a un manque de cohésion entre tous ces organismes. De façon purement objectif, c'est ce qui semble être le cas.

Les ressources disponibles de chacun de ces organismes sont toutefois limitées. La Chambre de commerce se compose d'un seul employé ce qui mène à un rôle beaucoup plus limité. Historiquement parlant, la Société de développement communautaire a souvent pris un rôle de leadership en ce qui concerne les initiatives de développement communautaire par le biais de son personnel et des fonds qui proviennent de son programme d'Initiatives de développement économique. Aujourd'hui, la SDCKD offre des solutions de financement créatif pour les entreprises, ainsi que des informations-ressources d'entreprises, et du counseling. Son rôle dans le développement économique régional devient plus fréquemment celui de participant et de facilitateur de processus, et non celui de bailleur de fonds. Northern College est perçu comme une ressource potentielle mais difficile à engager hors de son mandat principal. Le Comité des Festivals est reconnue comme un des groupes le plus impliqué et inspirant de Kirkland Lake, mais préoccupé avec ses activités principales. Alors ce qui en résulte, c'est que la collaboration entre ces groupes et la municipalité se retrouve habituellement sur une base tout au plus « ad hoc ».

De plus, durant nos consultations, certaines gens ont exprimé la possibilité de travailler de concert avec d'autres communautés, des organismes de tourisme régional, etc. Il est certain que ces opportunités sont présentes : Tourisme Nord-Ontario (*Regional Tourism Organization 13A*), *NEONet*, etc., mais tel qu'initialement indiqué, la Ville de Kirkland Lake n'est pas activement impliquée sur une base régionale alors la collaboration avec d'autres municipalités est grandement limitée.

Partenaires informels dans le développement économique

Les partenaires informels se composent d'individus, d'entreprises, et de groupes communautaires qui sont impliqués de façon intermittente dans le processus de développement économique et ce en raison d'un intérêt particulier ou d'une passion spécifique. Habituellement ces partenaires informels ne sont représentatifs que d'eux-mêmes personnellement et non de la communauté en général.

Il fut mentionné à maintes reprises lors des consultations que les possibilités de participation du grand public dans le processus de développement économique sont très limitées. Il y a un fort sens d'un manque de consultation adéquate ou d'implication dans le processus de prise de décision. De façon à être tout de même clair, plusieurs gens nous ont confié qu'ils ne pourraient complètement s'engager en raison du peu de temps et d'énergie qu'ils ont. Toutefois, certains ressentent un certain sens d'exclusion (tout au moins une perception de négligence envers eux) qui est fort et qui devrait inciter la ville à entreprendre une prise de conscience à cet égard afin d'y apporter une correction et de permettre d'avancer de façon positive.

Mécanismes d'appui en matière de développement économique

Les mécanismes d'appui se composent de divers outils ou stratégies avec lesquels une municipalité peut, avec confiance, avancer et promouvoir des stratégies de développement économique. Nous y retrouvons des programmes gouvernementaux et de fonds de tierces parties ainsi que des pratiques exemplaires. La perception du public est que la Ville de Kirkland Lake fait un merveilleux travail dans sa préparation de demandes et démontre un bon taux de succès à capter des fonds ou de l'aide financière auprès des sources gouvernementales. Par exemple, dans les années récentes, des argents du gouvernement furent captés pour la nouvelle usine d'épuration et du traitement des eaux usées, des améliorations aux infrastructures de la ville, du développement d'un nouveau plan officiel, du Patrimoine nordique de hockey, du Parc Civic, et aussi pour les préparatifs de terrains municipaux pour le développement par le secteur privé. La ville est moins susceptible d'utiliser des pratiques exemplaires qui sont habituellement utilisées ailleurs. Quelques exemples sont : des Plans d'améliorations communautaires (PAC), du Programme Maintien et expansion des entreprises (M+EE), Programme d'échanges communautaires Premières impressions, etc. Plusieurs de ces programmes sont des outils de base dans la trousse de développement d'une communauté, et lorsqu'ils sont utilisés, ils peuvent avoir de bons résultats à longue portée avec l'engagement de la communauté et l'amélioration du climat d'affaires des entreprises.

E Sommaire des recommandations

La raison d'être de ce projet est de découvrir et d'établir les priorités de développement économique pour Kirkland Lake, afin d'instaurer des méthodes avec lesquelles nous pourrions mettre en œuvre ces priorités.

Avant de revoir des recommandations certaines mises en garde sont requises.

- La première serait, tel que mentionné plus haut, qu'il n'y a pas de formule magique. Il y a toujours une forte envie de se caser directement dans un investissement potentiel et de le poursuivre de façon rigoureuse; l'objectif à ce stage serait de réussir des gains aussitôt que possible, d'établir des opportunités d'emplois et d'accroître la base fiscale de la communauté. De tels « gains » attirent normalement le plus de publicité. Malheureusement, sur une longue durée, ces gains se retrouvent en très petit nombre à moins que la communauté possède des atouts particuliers qui lui donnent des avantages évidents sur les juridictions avoisinantes. De plus, il est possible de faire de tels gains si la communauté possède véritablement la capacité de poursuivre ces investissements de façon agressive et aussi si elle est suffisamment attrayante à pouvoir confirmer ce type d'investissement. **Devenir une communauté prête à faire des investissements n'est pas chose facile et ce type de travail n'est généralement pas bien reconnu par le public : par contre cette approche est en fait la fondation essentielle qui mène vers le succès.** Et s'il y avait un message qui nous fut souvent répété lors de nos consultations c'est bien que Kirkland Lake est en grand besoin de renforcer ses capacités.
- La deuxième mise en garde serait que cette activité est un processus à long terme et qui nécessitera plusieurs réajustements continuels des priorités et des ressources qui leurs seront attribuées en cours de route. Le plan stratégique de 2007 en est un exemple parfait. Tandis que nous retrouvons du progrès avec certains des objectifs identifiés dans ce dernier plan,² plusieurs de ces projets demeurent toujours actifs et en développement continu et n'aboutiront possiblement jamais puisqu'ils sont à caractère dynamique. Certaines des recommandations actuelles adressent cette situation. Il se doit d'y avoir en tout temps une vue d'ensemble à court terme, à moyen terme et à long terme, ce qui nécessite un équilibre entre les efforts consacrés et les ressources requises ainsi qu'une juste observation qui permette d'évaluer qu'il y a un progrès éventuel sur tous les objectifs adoptés.

² Certains résultats à noter sont: l'embellissement de la communauté; augmentation du niveau de soutien de la part de la municipalité pour certaines initiatives locales (utilisation du numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance; aide aux groupes préparant des demandes de financement, aide directe et de services en nature pour le Comité des Festivals; appui de l'établissement d'une nouvelle usine de bois); offre d'opportunités qui encouragent une plus grande participation de la jeunesse (invitation de Katimavik à Kirkland Lake, la création du Rotary Interact); ajout aux atouts économiques déjà en place tel que fut fait avec l'Entente de gestion des terres qui gouverne l'utilisation des terrains ruraux municipaux et la mise à jour du Plan Officiel de la ville.

En tenant compte de ces mises en garde, nous recommandons que le plan de développement économique de Kirkland Lake adopte trois grands thèmes stratégiques :

1. **Renforcement des capacités** : La nécessité de développer une stratégie organisée et durable qui permette à la Ville de Kirkland Lake d'entreprendre un recrutement des investissements ou encore de répondre de façon raisonnable aux opportunités qui se présentent sans sollicitation directe de la ville. Ce point est autant pour le gouvernement municipal que tous les autres organismes locaux qui ont une influence sur le développement économique, telle la Chambre de commerce. Le recrutement direct d'investissement n'est pas vraiment sur la liste de priorités du Département du Développement économique et du Tourisme de la ville; la communauté ne travaille pas de façon concertée et plusieurs des outils essentiels pour ce type de développement ne sont tout simplement pas disponibles.
2. **Appui des entrepreneurs locaux** : Un investissement dans les entreprises et les activités qui existent déjà ici-même offrent potentiellement le meilleur retour en ce qui concerne le développement de la municipalité. Les entreprises locales, pour la plupart, reconnaissent ce qui est mieux ou moins bon pour la communauté ainsi que de quelle façon s'y prendre. Toutefois elles sont souvent les moins en mesure de pouvoir réagir, souvent en raison de la petite taille de l'entreprise, de la disponibilité de ressources et de l'absence de temps pour se compromettre. Le secteur public, de sa part, ne peut agir à la place des petites entreprises locales. Mais le secteur public pourrait venir en aide en dépistant des informations qui se relient à des opportunités potentielles. Le secteur public peut aussi venir en aide aux entreprises afin d'accéder à des ressources qui pourraient leurs assurer un certain succès. Certains exemples sont : le développement des compétences, la planification de la relève, l'entrepreneuriat, l'accès aux programmes de financement, etc.
3. **Tirer profits des atouts existants** : En fin de compte, les résidents perçoivent qu'une stratégie de développement économique ne fait que principalement identifier des possibilités économiques que la communauté serait en mesure de poursuivre. Kirkland Lake a le potentiel de transformer quelques gains rapides en capitalisant sur les activités qui se retrouvent déjà ici, surtout si celles-ci se relient aux secteurs minier et de tourisme. Dans certains cas, l'expérience et l'expertise locale sont en parallèle à la demande et aux opportunités qui se présentent.

Un survol des recommandations qui relèvent de ce rapport apparaît dans le schéma qui suit.

Vue d'ensemble des recommandations

Recommandation #1:

Renforcements des capacités

- Le développement économique est une responsabilité communautaire
 - Formation d'un Comité consultatif de développement économique
 - Dépister nos « champions » locaux
 - Définir les ressources
- Effectuez une recherche approfondie
 - Détermination du niveau de préparation pour investir
 - Étude des opportunités économiques
 - Échanges communautaires des premières impressions

Plan stratégique communautaire de développement économique de Kirkland Lake

Développement économique
et touristique de la ville

Le secteur privé

La communauté

Chambre de
commerce

Partenaires
économiques
régionaux

Recommandation #3:

Tirer profit des atouts existants

- Secteur minier
 - Approvisionnement et service
 - L'Environnement
 - Conception et essai d'équipement
- Ressources forestières
- Tourisme
 - Croissance des événements touristiques
 - Exploration du marché québécois
 - Tourisme sportif

Recommandation #2:

Appui des entrepreneurs locaux

- Identifier les opportunités
 - Projet de rétention et d'expansion des entreprises
 - Activités additionnelles
 - Identification des ressources disponibles
 - Développement de l'entrepreneuriat
 - Développement des compétences et formation
 - Élaboration d'un plan de relève

Recommandation #1 : Renforcement des capacités

La capacité permettant à Kirkland Lake d'entreprendre un développement économique organisée et durable doit être reconstituée. Dans cette section, nous formulerons des recommandations qui auraient le potentiel d'améliorer l'habileté de la communauté à percevoir de véritables opportunités et d'agir en conséquence. Il est donc nécessaire d'assurer une meilleure communication entre les divers intervenants, d'offrir les ressources requises, de bien compléter les travaux préparatoires préliminaires, ainsi que de mettre en œuvre une stratégie de marketing qui saura bien transmettre le message à son audience cible.

Le développement économique est une responsabilité communautaire

Nous avons compris, à maintes reprises durant les consultations, que le développement économique de Kirkland Lake ne donne pas l'impression d'être un effort concerté, et que la probabilité de participer à ce processus de développement était très restrictif. Alors, conséquemment, nous recommandons que le conseil municipal, qui auparavant relevait la responsabilité principale de cette fonction dans toutes les initiatives de développement, adopte une stratégie de planification et d'implémentation qui serait beaucoup plus inclusive. Ceci aurait pour effet d'assurer de meilleures connaissances et ressources au processus, et pourrait assurer des résultats qui soient davantage durables à l'avenir.

Les recommandations proposées sont :

La formation d'un Comité consultatif de développement économique

Nous recommandons la ré-institution d'un Comité consultatif de développement économique (CCDÉ- bien identifié dans le site web de la communauté comme étant un comité qui relève son autorité du conseil de ville) qui encourage néanmoins une participation active de la population. Les avantages d'un tel comité sont les suivants :

- Ceci démontrerait, de façon claire et non équivoque, que le conseil adopte une approche qui soit à base communautaire en ce qui concerne le développement économique, formant ainsi un partenariat et un service communautaire de la part du gouvernement municipal;
- Cette approche rassemblerait plus de ressources, de savoir-faire, d'expérience, et aussi de contacts industriels potentiels, ce qui ne pourrait sûrement pas se faire au sein d'un seul organisme indépendant, mais qui sont ultimement essentiels dans la formation et le succès d'un plan de développement économique;

- Ce comité servirait de lien avec le grand public afin de recueillir des informations et des suggestions en ce qui concerne ce processus, en plus de servir comme mécanisme de partage des priorités du conseil à la municipalité;
- Cette approche démontrerait un appui communautaire pour ces initiatives qui seront poursuivies par la municipalité (ou tout autre organisme) et qui est souvent exigé par les bailleurs de fonds gouvernementaux si nécessaire.

Nous recommandons que ce comité se compose d'au moins 60,0 % de représentants qui proviennent du secteur privé, principalement du secteur des affaires. Il serait préférable de retrouver un certain équilibre entre la représentation des diverses industries et ceci pourrait s'effectuer si un nombre suffisant de bénévoles se présenteraient. Un échantillonnage équilibré serait obtenu de représentants qui proviennent de divers secteurs qui se relient aux mines, à la fabrication, aux services et aux commerçants. Il se pourrait que des représentants d'autres groupes d'intérêts particuliers, tel le tourisme et les loisirs, ne veuillent pas devenir des membres réguliers mais qu'ils soient invités à participer tout dépendant des opportunités qui se présentent.

Il pourrait aussi y avoir une représentation de la Société de développement communautaire Kirkland & District, de la Chambre de commerce et de Northern College. On pourrait aussi considérer la participation d'un représentant hors-office du ministère du Développement du Nord et des Mines. Il ne devrait pas y avoir plus de trois conseillers municipaux pour qui le mandat précis serait de servir de lien avec le conseil municipal. Les responsabilités de secrétariat et d'organisation relèvent directement du directeur du Département de Développement économique et du Tourisme.

La fonction primaire du CCDÉ est celle d'un rôle consultatif. Il se pourrait que, dans certaines instances, les membres soient demandés d'examiner les ressources disponibles, de revoir et d'agir à certaines opportunités qui ont du mérite à poursuivre, mais il serait très prudent d'assurer de ne pas surcharger les membres du comité de façon à décourager la participation communautaire. La mise sur pied du comité serait fort probable la responsabilité de la personne ressource municipale qui y est appointée. Plus de précisions à ce sujet suivront ici-bas.

Dépister nos « champions » locaux

Les « champions » se composent de particuliers privés qui sont prêts à partager leurs connaissances, leurs expériences, leurs contacts et leurs compétences uniques afin de mener ou de promouvoir le succès d'un aspect particulier de la stratégie de développement économique. Un exemple des avantages que cette approche pourrait encourir est qu'un directeur de l'industrie minière soit la personne-ressource clé à dépister pour la communauté un certain service minier ou une compagnie d'approvisionnement. Une autre possibilité serait qu'un membre du comité s'engage à recruter des investisseurs potentiels pour encourager leur participation dans un projet potentiel de franchise qui s'établirait dans la communauté.

Un « champion » peut aussi bien être un membre du CDDÉ, ou encore être impliqué sur une base indépendante de projet particulier. Ils participeront soit comme membre de la communauté concerné avec le bien-être de la communauté ou sur une base altruiste ou encore possiblement avec un intérêt pécuniaire. D’avoir un intérêt pécuniaire n’est pas nécessairement mauvais, en autant que cette prise de position soit bien reconnue et déclarée de part et d’autre au tout début de l’engagement, et en autant que toute opportunité d’investissement en provenance du secteur public soit géré de façon juste, transparente et ouverte.

Définir les ressources

Dans le cadre du présent rapport, il est assumé que la municipalité, tout particulièrement le Département de Développement économique et de Tourisme, sera le principal agent responsable dans ce processus de développement économique, du moins pour la période initiale de mise en œuvre³. Par contre, afin d’assurer que ce processus soit à la fois durable et efficace à long terme, il est primordial que la capacité d’agir soit aussi minutieusement développée entre les divers intervenants communautaires.

Suffisamment de ressources doivent être attribuées au département afin de poursuivre les recommandations qui se retrouvent dans ce rapport et par le CCDÉ. Si ce qui est important pour Kirkland Lake est la croissance d’emplois ou une augmentation de la base fiscale, surtout en voulant bien se protéger contre un soudain déclin éventuel du secteur des mines aurifères, et bien cette dépense de dollars d’impôts devrait se retrouver parmi les plus hautes priorités. **Le développement économique doit être perçu comme un investissement et non un coût** et la municipalité doit assurer que toutes les opportunités d’investissements soient décernées au capital nécessaire afin d’aboutir à un retour anticipé.

Voilà un véritable défi d’engagement pour une communauté, et plus particulièrement pour une ville comme Kirkland Lake où l’obligation des impôts réels sont perçus comme étant trop élevés ce qui rend d’autant plus difficile l’allocation de fonds envers des projets à long terme tels ceux-ci. Tandis qu’il y a des possibilités de fonds en provenance des divers niveaux gouvernementaux sur une base individuelle de projet, le conseil municipal devra trouver les fonds essentiels au sein de son budget actuel. Une approche qui mérite une certaine considération serait d’effectuer une revue opérationnelle des services et opérations de la municipalité. Cet exercice pourrait permettre au conseil d’établir des priorités et de potentiellement trouver de nouvelles façons d’allouer des

³ Une autre alternative serait de rétablir une Corporation de développement économique qui aurait un statut d’organisme indépendant du conseil de ville. Kirkland Lake avait auparavant une incorporation de ce genre mais les détails de son histoire sont minimes. La municipalité a considéré rétablir ce type d’incorporation entre 2000-2004 mais la décision fut rejetée en raison des coûts et des questions d’administration de cette entité. Une étude de cette possibilité aurait possiblement été conclue à ce moment. Si une telle incorporation se faisait, il y aurait possiblement plus d’avantages à considérer une envergure régionale plutôt que communautaire, ce qui pourrait entraîner plus de défis administratifs, tout particulièrement en ce qui concernerait le partage des coûts avec d’autres municipalités. Ce type de modèle fut en fait aussi utilisé entre 2000-2004 avec l’initiative REDI 66, qui n’a pas eu les succès anticipés.

ressources. Suite aux récentes élections municipales, plusieurs conseils municipaux rétablissent leurs priorités pour 2015-2018, et ajustent les budgets opérationnels en fonction de ces évaluations.

Ceci pourrait en fait même suggérer des mécanismes alternatifs d'offre de services ou encore des considérations de nouvelles alliances potentielles. Par exemple, Kirkland Lake est relativement unique en ce qui concerne ses partenariats avec les autorités opérationnelles, telles les ententes administratives avec Culver Park et du site de la mine Toburn. Cette approche pourrait possiblement se répliquer ailleurs permettant une plus grande participation par le secteur privé au sein des opérations municipales. Ceci pourrait se traduire en des opportunités économiques tandis que la capacité municipale prenne de l'ampleur, et ce qui pourrait offrir à l'avenir une plus grande possibilité de collaboration des secteurs public et privé.

Effectuer une recherche approfondie

Il est essentiel que la communauté puisse honnêtement et objectivement reconnaître sa capacité actuelle qui lui permet d'attirer des investissements à la communauté et du plan qui pourrait améliorer ses perspectives d'avenir. Afin de réaliser cet objectif, nous recommandons que Kirkland Lake constate les mesures suivantes :

Détermination du niveau de préparation pour investir

Le « *Test de réceptivité à l'investissement (un outil d'auto-évaluation à l'intention des collectivités du Nord)* » fut élaboré par le ministère provincial du Développement du Nord et des Mines. Le Programme de réceptivité des collectivités du Nord à l'investissement (programme RCNI) favorise un climat propice à la promotion de l'investissement dans le Nord de l'Ontario. Il aide les collectivités du Nord à élaborer des outils et à renforcer leur capacité d'attirer des possibilités d'investissement, de poursuivre celles-ci et d'en tirer le meilleur parti.⁴ C'est aussi un outil de référence qui est utilisé par les divers paliers sénior du gouvernement lorsqu'ils reçoivent des demandes de fonds. Effectuer cette évaluation n'est pas chose facile et la participation active du personnel municipal doit aussi en devenir une forte priorité. L'intention n'est pas tout simplement de s'atténuer sur les difficultés d'une communauté mais d'arriver à possiblement corriger ces déficiences. Les résultats pourraient possiblement démontrer qu'une préparation plus approfondie de la part de Kirkland Lake pourrait être requise afin d'attirer et d'utiliser des investissements à leurs pleins potentiels. « Réceptivité » implique toute la communauté : la revue des secteurs de la communauté qui sont en besoins d'améliorations et l'assurance que des efforts seront mis en place afin de corriger les problèmes dévoilés doivent être un effort

⁴ Voir http://www.mndm.gov.on.ca/sites/default/files/test_de_receptivite_a_linvestissement.pdf

concerté de la ville et les actions qui seront requises sont souvent bien au-delà des initiatives de coordination des responsabilités de développement économique de la ville de Kirkland Lake.

Études des opportunités économiques

Nous recommandons également que Kirkland Lake considère établir une « *Étude des opportunités économiques* ». Cet exercice serait une vue d'ensemble des secteurs potentiels d'intérêt au sein de la communauté basé sur les capacités de les accueillir d'après le « *Test de réceptivité à l'investissement* », ainsi que de reconnaître les tendances actuelles et courantes des intérêts du consommateur et des affaires relatifs au nord-ontarien. Ceci ne serait pas une analyse détaillée de chacune des opportunités : cela ne se produirait qu'une fois que la communauté s'entende sur une opportunité particulière et où elle se situe sur la liste complète des priorités établies par la communauté.

Échanges communautaires des premières impressions (ECPI)

La communauté aurait aussi intérêt à considérer de lancer le programme ECPI afin d'améliorer les capacités de la ville de Kirkland Lake afin de mieux se vendre aux investisseurs potentiels, aux touristes, etc. Le programme *d'échanges communautaires des premières impressions* aide les collectivités à prendre connaissance de leurs atouts et de leurs faiblesses tels que les perçoivent les gens qui s'y rendent pour la première fois. Un groupe de visiteurs bénévoles venant de l'une des deux collectivités qui participent à l'échange se rend de façon incognito dans l'autre municipalité pour examiner les lieux, noter ses observations puis fournir des commentaires constructifs. L'information recueillie par l'entremise du programme peut aider les collectivités à cerner les aspects à améliorer en ce qui concerne l'attrait visuel, les services et l'infrastructure. Ce programme est disponible auprès du ministère du Développement du Nord et des Mines⁵. Cette initiative pourrait aussi se faire de façon informelle et moins dispendieuse en se jumelant tout simplement avec une autre municipalité.

Il est important de noter que ni le *Test de réceptivité à l'investissement* ni l'*Étude des opportunités* ne devraient être perçus comme des outils d'utilisation unique. Puisque les climats économiques varient, tels aussi les attentes des investisseurs et le fait que les juridictions qui sont compétitives ajustent leurs paramètres afin d'améliorer leur réceptivité à l'investissement. Ce qui serait idéal serait que chacun des services de l'organisation impliquée devrait effectuer un aspect particulier de cette épreuve et introduire ses

⁵ Voir <http://www.mndm.gov.on.ca/fr/developpement-du-nord/soutien-communautaire/programme-dechanges-communautaires-premieres-impressions>

évaluations comme parties courantes de leur auto-évaluation ce qui permettrait de mesurer la performance et l'efficacité des services. « Est-ce que nous améliorons dans ces aspects spécifiques de services? »

Planification des améliorations communautaires (PAC)

Une observation, souvent répétée lors des consultations publiques, indiquait l'importance à ce que la municipalité devienne beaucoup plus proactive dans la création d'un milieu qui encouragerait les investissements et qui appuie les efforts même de la communauté et son désir d'assurer que KL soit en fait un meilleur endroit pour le travail, pour y vivre, pour se détendre et pour visiter. Les taxes élevées représentent la plainte la plus populaire. Ceci dit, les gens reconnaissent tout de même que ce niveau d'impôts reflète principalement la petite base commerciale et industrielle de la ville. Ils déclarent néanmoins, sans équivoque, qu'ils ne sont aucunement prêts à voir un décalage ou une diminution des services et des infrastructures que ces impôts nous permettent.

Cette contradiction des désirs de la citoyenneté comporte un véritable défi d'avenir pour la municipalité. Le risque possiblement serait que toute modification à résoudre ce défi pourrait encourir un effet contraire dans les résultats des efforts de développement économique de la ville. Nous recommandons alors que la municipalité considère des mesures alternatives qui soient bien ciblées afin d'améliorer le milieu d'investissements actuel. De ces alternatives possibles, le développement d'une *Planification des améliorations communautaires* pourrait être la plus attrayante.

Une PAC est une initiative formelle qui permet à une municipalité de rediriger des fonds et de mettre en place des initiatives stratégiques qui visent à mieux encourager des initiatives de réhabilitation de quartiers et/ou de relancer le développement commercial. Ce plan est rédigé et approuvé au niveau du gouvernement de la municipalité mais il est aussi sujet à une évaluation et une critique du ministère des Affaires municipales et du logement. Ce plan pourrait impliquer l'ensemble d'une communauté ou un secteur géographique particulier. Le plan peut aussi bien être à contexte régional, par contre cela encoure une certaine complexité dans son développement et sa mise en œuvre.⁶

Une PAC est évidemment un outil performant. Ce plan peut aider à attirer l'attention du public sur les priorités locales; cibler les initiatives municipales sur une base prioritaire; et stimuler les investissements du secteur privé au moyen de programmes d'incitatifs municipaux. Ces

⁶ Afin de mieux comprendre le principe et la mise en œuvre d'une PAC, vous pouvez vous rendre sur le site du MAML. Nous vous recommandons, plus spécifiquement, de vous rendre à la page <http://www.mah.gov.on.ca/Page3487.aspx>, offrant le présent manuel (en format PDF) pour aider les municipalités à élaborer leurs politiques et leurs plans d'améliorations communautaires. Les types de projets qui pourraient être considérés dans une PAC : évaluation environnementale, assainissement et réaménagement des friches contaminées; amélioration des façades des bâtiments commerciaux; revitalisation du centre-ville; fourniture de logements abordables; aide fiscale aux fins d'assainissement; conversion à des fins résidentielles et commerciales; amélioration de la structure de bâtiments (p. ex. : améliorations liées au code du bâtiment), etc.

programmes d'incitatifs peuvent se composer de subventions et de prêts dans les projets du PAC afin d'aider à financer certains coûts relatifs aux projets (par exemple, l'amélioration de façades, des améliorations qui permettent une accessibilité plus aisée), ainsi que le programme de *Financement équivalent à de nouveaux impôts fonciers (FÉNIF)*⁷. Le PAC permet l'enregistrement des ententes de subvention et de prêt sur le titre. Voici quelques exemples qui démontrent comment une PAC pourrait bien bénéficier à Kirkland Lake :

- Stimuler le développement de logements multi-résidentiels : Ce genre de projet rassurerait les inquiétudes de la communauté vis-à-vis le manque de disponibilité de logements à coût modique, offrirait des opportunités à nos aînés de réduire leurs capacités de logement sans nécessairement devoir se relocaliser dans une autre communauté, et répondre aux inquiétudes souvent exprimées par nos nouveaux-arrivants qui déplorent le fait de ne pas avoir une qualité acceptable dans l'inventaire des logements disponibles de Kirkland Lake, etc. Alors, ce type de projet, jumelé à la possibilité de créer une classification spéciale d'impôt à court terme, aurait un impact positif pour la communauté tout en attirant des investissements potentiels dans notre communauté.
- Création d'incitatifs fiscaux d'impôts pour le réaménagement et la réhabilitation de friches contaminées afin de promouvoir la réutilisation d'anciens terrains industriels et commerciaux (friches contaminées) ou possiblement sous-utilisés ou contaminés dépendamment de leurs utilisations précédentes, afin d'assurer un environnement plus propre, plus sain, plus sûr et plus viable.

La mise en œuvre d'une PAC est possiblement la plus contentieuse des étapes qui permette à la municipalité d'accroître ses capacités pour bien appuyer son développement économique. Outre des accusations potentielles de favoritisme, les implications financières sont très significatives pour la communauté. C'est pourquoi, afin de minimiser toutes possibilités de risques, la trésorerie de la municipalité doit être impliquée à fond et du tout début dans ce projet. Ce sont des défis qui sont surmontables, surtout étant donné la pénurie de programmes d'incitatifs alternatifs à la disposition des communautés. Nous recommandons que la ville de Kirkland Lake s'informe auprès des autres communautés du nord-ontarien qui se seraient impliquées à gérer ce type de programme. Nous recommandons fortement la Corporation de développement économique de la ville de Sault-St. Marie. Ils ont l'expertise avec des programmes tels le Fond de développement économique, Programme d'incitatifs financier du centre-ville, et la Planification des améliorations communautaires industriels. Leurs coordonnées/points de contact sont : 705-759-5432 ou le 1-866-558-5144.

⁷ Cet incitatif financier s'applique aux subventions et aux prêts municipaux qui peuvent être accordés en vertu des dispositions relatives aux améliorations communautaires prévues dans la Loi sur l'aménagement du territoire (article 28). En calculant la subvention ou le prêt en fonction de la hausse d'impôt foncier résultant d'un réaménagement, les municipalités peuvent offrir aux promoteurs admissibles des incitatifs financiers qui leur permettront de réutiliser des terrains et des édifices qui seraient restés à l'abandon sans cette aide financière. Un exemple de ce programme d'incitatifs d'impôts est celui de Timmins. C'est un programme qui s'échelonne sur une période de cinq ans qui offre des subventions qui sont équivalentes à un pourcentage de la portion d'augmentation des impôts fonciers de la municipalité, et ce basé sur un aménagement important du terrain ou d'édifices admissibles ou de nouveau développement. Cette subvention est d'un montant qui ne dépassera pas : 100,0 % de l'augmentation des impôts fonciers municipaux durant la première année; 75,0 % dans la deuxième année; 50,0 % dans la troisième année; 25,0 % dans la quatrième année; et 0,0 % pour la cinquième année.

Collaboration régionale

Les perspectives de développement économique de Kirkland Lake seraient fortement améliorées ne serait-ce que par un jumelage ou un partenariat avec d'autres municipalités et organismes régionaux. Assumons qu'une participation régionale pourrait en fait améliorer les capacités de Kirkland Lake à influencer de façon positive le développement économique dans le nord, de maximiser et de reconnaître les possibilités d'investissements, et d'améliorer l'accès aux opportunités de financement qui pourraient améliorer ses perspectives de développement. Considérez par contre ces mises en garde :

- Les activités régionales ne doivent pas pour autant prendre une précedence au-dessus des activités spécifiques de Kirkland lake, à moins d'en avoir le consentement spécifique du conseil municipal;
- Les activités régionales doivent assurées une distribution égale des frais de développement, des risques et des récompenses et ces données devraient être clairement documentées et élaborées au tout début de chacun des engagements au partenariat;
- La participation du personnel et du conseil est requise tout dépendamment des organismes participants ou de l'activité. Les informations devraient revenir au CCDÉ afin de permettre la possibilité de participation communautaire.

La collaboration pourrait s'effectuer à plusieurs niveaux. Une collaboration de base et possiblement la plus importante serait celle au niveau du district. Les bornes géographiques de ce secteur seraient : de la frontière du Québec-Ontario jusqu'à Matachewan, au nord jusqu'à Black River-Matheson et au sud jusqu'à Englehart. Voilà le secteur immédiat de Kirkland Lake, et c'est le secteur qui doit être d'intérêt primordial pour Kirkland Lake, quels impacts pourraient incombés à notre communauté et quels sont les intérêts mutuels ou qui auraient une possibilité de développement pour le bienfait de tous dans la région. Les opportunités de collaboration à un niveau plus formel sont probablement limitées; la plupart des municipalités du secteur n'ont possiblement pas le personnel à y consacrer. C'est dans cet esprit de collaboration que Kirkland Lake devrait considérer la possibilité de créer le poste d'agent de développement économique qui travaillerait pour toutes les municipalités partenaires, surtout étant donné la disponibilité de financement en provenance de FedNor. Jusqu'à ce que cette initiative soit considérée le partage d'informations par le biais d'organismes tel la Société de développement communautaire de Kirkland & District ou de rencontres informelles devraient suffire.

Une collaboration régionale nécessitera la participation de divers organismes. Certaines d'entre elles ont déjà un mandat spécifique en développement économique : *North-Eastern Ontario Tourism*, *Tourism Northern Ontario (TNO)*, *North Eastern Ontario Communications Network Inc. (NEOnet)*, etc. Ce qui demeure à déterminer est la façon dont chacun de ces organismes pourrait venir en aide aux communautés. Les bénéfices pourraient être limités : des possibilités de promotion touristique, de l'assistance pour les petites entreprises. Mais cela est encore possiblement plus que ce que Kirkland Lake pourrait offrir de soi-même.

Kirkland Lake pourrait aussi s'impliquer davantage avec les organismes politiques régionaux. Ceux-ci se composent de la *Federation of Northern Ontario Municipalities (FONOM)*, la *North Eastern Ontario Mayor's Association (NEOMA)*, et le *Timiskaming Mayor's Action Group (TMAG)*. Une

participation active dans ces organismes pourrait davantage promouvoir la ville de Kirkland Lake aux membres du secteur privé, améliorer les possibilités d'accéder aux paliers seniors du gouvernement, et d'améliorer la capacité que Kirkland Lake développerait à influencer les initiatives de développement stratégiques pour le nord, tel dans les domaines de la transportation et de l'énergie, etc.

Marketing efficace de Kirkland Lake

Il est absolument essentiel de bien promouvoir Kirkland Lake. Un marketing efficace présente une conviction que la ville a quelque chose de bien particulier ou un cachet spécial à offrir aux investisseurs et aux personnes intéressées; l'absence de marketing offre un effet complètement contraire.

Outils

Les services d'une entreprise professionnelle de marketing devraient être sélectionnés afin de créer une fondation de marketing pour l'avenir. Ces entreprises ont l'expertise à concevoir des matériaux de promotion connexes ainsi que de développer un message dominant de marque qui saura susciter des réactions favorables auprès des regroupements qui se retrouvent dans les médias surpeuplés. La municipalité a un coordonnateur des communications qui pourrait par la suite saisir l'expansion, l'entretien et le lancement de cet effort médiatique, ce qui aurait pour effet d'économiser à long terme. On retrouve aussi un bon nombre de talentueux concepteurs de graphisme et de photographes amateurs qui pourraient être sollicités pour des matériaux visuels qui assureraient de garder ce projet toujours frais au moyen de petits changements fréquents.

Aujourd'hui la priorité devrait être accordée au marketing électronique du web plutôt que les matériaux imprimés. Les coûts de ce choix seraient beaucoup plus économiques et les changements beaucoup plus facile à effectuer. Ceci ne veut pas dire de ne pas se servir de matériaux imprimés mais seulement d'être plus sélectif quand et où on s'en sert. Les matériaux imprimés doivent toujours faire référence aux publicités électroniques du web.

Le marketing ne doit pas s'égarer dans la multitude d'information qui est produite quotidiennement par la municipalité. Nous encourageons fortement que la municipalité développe une présence web ciblée précisément pour le développement économique et de s'en servir comme son véhicule principal de communication avec les marchés extérieurs ainsi que l'ensemble de la communauté immédiate pour tout ce qui se relie au développement économique. Les sites électroniques génériques de la municipalité, tel *Discover Kirkland Lake.ca* et *Kirkland Lake.ca*, ainsi que toute la panoplie d'outils médiatiques sociaux qui sont présentement utilisés par la municipalité devrait être d'utilisation secondaire. Tous les efforts doivent être effectués afin d'assurer que les sites web des partenaires communautaires reflètent cette approche : ils se doivent de diriger les utilisateurs vers le site principal et ne devrait pas être encombré d'informations ancillaires ou alternatives. Une approche globale de ce genre ne peut que

mener à une certaine confusion chez l'utilisateur. On doit également toujours assurer une mise à jour des informations municipales qui traitent des investissements et de la promotion touristique des sites web de tierce partie ou du gouvernement puisque ce sont habituellement ces sites qui sont les premiers points de contact dans la sélection par moteur de recherches, etc.

Audiences ciblées

La toute première audience ciblée est la communauté elle-même, puisque le développement d'une nouvelle campagne de marketing sera une façon très tangible qui permettra à la municipalité de mettre en toute évidence aux résidents et résidentes qu'elle est en effet très sérieuse à s'engager au développement économique. La définition des audiences externes ciblées sera retardée jusqu'à ce qu'une étude approfondie soit conclue afin de définir les priorités sectorielles pour la promotion des investissements. Tout d'abord, la campagne initiale assurera de créer une bonne impression générale de la ville de Kirkland Lake, peu importe qui la visionne. L'exception à cette approche sera en ce qui concerne les secteurs déjà identifiés dans ce document et qui représentent des opportunités dans l'immédiat (tourisme, entrepreneurs locaux). Par exemple, si on poursuit la programmation de tourisme d'évènements, y compris le tourisme sportif, alors les divers groupes partenaires, soit le Comité des Festivals et/ou le Comité de récréation et/ou d'autres groupes représentant divers sports, pourraient se concentrer à définir une cible appropriée et comment mieux rejoindre les intéressés.

Les messages

Le message générique serait que Kirkland Lake est « un bon endroit à y vivre et un bon endroit à y faire affaires ». La façon dont ce message principal serait modelé pour les diverses audiences deviendrait plus évidente une fois que ces audiences seraient identifiées par le biais de diverses études subséquentes qui serviraient à dénicher des opportunités d'entreprises. Une fois de plus, nous recommandons l'embauche d'une agence professionnelle de marketing afin de bien définir le message et qui puisse bien assurer la sophistication du message et un certain élément accrocheur qui saurait bien se distinguer dans les médias.

On doit accorder une priorité sur la cible principale, que ce soit en ce qui concerne le secteur économique ou encore l'entreprenariat spécifiquement.

Il ne faut surtout pas oublier les effets secondaires du message publicitaire. Le thème en est, de façon générique, qu'il fait bon vivre à Kirkland Lake. Par exemple, les publicités pourraient miser sur les expériences au grand air qui se retrouvent dans la région immédiate de Kirkland Lake : la chasse, la pêche, le camping, le VTT, le ski, et plusieurs autres encore. L'objectif principal qui se faufile à travers toutes ces possibilités c'est que la communauté offre une excellente qualité de vie, ce qui donne un élément de plus pour qu'une personne qui effectue une recherche pour un choix de communauté voit le plein potentiel qui se retrouve à Kirkland Lake. Cette approche n'est pas en soi dispendieuse à accomplir : il y a bon nombre de sites de tiers partis où ces informations peuvent être insérées (tels les endroits de randonnées naturelles qui se retrouvent en Ontario sur un des sites des

organismes de tourisme régional). Ce genre de message peut aussi bien se retrouver dans les médias tels le site *discoverkl.ca* de la communauté (dans la section « *Vivre à Kirkland Lake* »).

Recommandation #2 : Appui des entrepreneurs locaux

Il arrive bien trop souvent que l'on oublie les entreprises qui se retrouvent déjà dans une communauté lorsque nous sommes en quête de dépister de nouveaux investissements. La réalité est que la plupart des investissements proviendront en fait de la communauté elle-même : ce sont les gens de la localité qui ont une bonne connaissance de leur ville, de bons réseaux de contacts ainsi que l'expérience de bien reconnaître et saisir une opportunité. Ceci est d'autant plus important dans une municipalité telle Kirkland Lake où on remarque que la capacité d'attirer des investissements qui proviennent de l'extérieur est toujours en développement continu. Cette section traitera alors de l'importance de bien engager les entreprises actuelles dans ce processus de développement économique et de solidifier cette base afin de permettre de les impliquer dès maintenant et à l'avenir. Cette initiative peut très bien se produire simultanément avec la croissance des capacités municipales qui furent décrites dans la recommandation précédente.

Identifier les opportunités

Projet de Maintien et expansion des entreprises (ME+E)

Les consultations publiques associées à ce projet n'avaient pas comme objectif et n'étaient pas en mesure de bien définir ce dont le secteur commercial a besoin ou voudrait. Il est fortement recommandé qu'une fois que le CCDÉ est organisé qu'une première initiative serait de lancer un projet de Maintien et expansion des entreprises (ME+E).

Un ME+E est tout simplement un processus concerté d'interviews et de recherche en fonction de définir les défis importants qui influencent les entrepreneurs à demeurer ou à accroître l'effectif de leurs entreprises dans une communauté. Le lancement d'une campagne ME+E est une pratique tout à fait commune en ce qui concerne le développement économique puisque le projet accomplit un nombre d'objectifs. Cette approche confirme l'appui communautaire pour les entreprises locales, tout en établissant une meilleure opportunité de communication afin d'identifier et de possiblement contrer les difficultés au sein de l'entreprise avant que celles-ci résultent en des pertes d'emplois ou même des fermetures. Ce faisant, on y retrouve habituellement une certaine

amélioration au niveau de la compétitivité et de la durabilité en général du secteur commercial. Ceci résulte bien souvent en une économie qui est plus solide et viable au sein de la communauté.

Le gouvernement provincial offre le programme de ME+E qui est bien établi et reconnu et qui pourrait être considéré par Kirkland Lake⁸. Par contre, la mise en œuvre d'un tel projet, en suivant les paramètres proposés par le gouvernement, exigerait un important investissement d'argent, de temps et de ressources humaines, ce qui n'est pas véritablement nécessaire. Plusieurs petites communautés se sont servies d'un modèle modifié qui, pour toutes fins pratiques, reflétait beaucoup plus leurs capacités actuelles. Ce qui est tout de même important est d'appliquer certains des éléments clés du processus à suivre :

- *Conception du projet et sondage auprès des entreprises* – former une équipe de direction qui fera la promotion du projet, qui développera un plan de travail à suivre, et qui effectuera les sondages, etc.
- *Un suivi immédiat* – Il est important de réagir immédiatement sur les difficultés les plus importantes qui seront identifiées, principalement en se servant des ressources disponibles auprès de la municipalité afin de venir en aide.
- *Analyse des données et des recommandations* – La revue et l'analyse des données qui proviennent du sondage.
- *Rencontre publique et mise en œuvre* – Communiquez les résultats du projet à toute la communauté et développer des plans d'actions qui répondent aux difficultés et aux opportunités perçues. Cette étape comprend également une revue et un suivi des plans d'actions.

Nous recommandons que le projet ME+E soit initié par le CCDÉ. Il serait idéal si un « champion » pourrait prendre la direction du projet. Les agences et organismes qui pourraient s'y joindre, à titre d'appui, sont le département du Développement économique et du tourisme de la municipalité, la Chambre de commerce et la Société de développement communautaire de Kirkland & District. Les sondages, les gabarits de plans de travail, etc., seraient possiblement disponibles auprès des communautés qui ont déjà complétées un tel projet. Un stagiaire pourrait possiblement être embauché afin de monter le projet et de travailler avec les volontaires.

Activités additionnelles

L'organisation d'une rencontre publique dans le cadre du projet ME+E offrirait une excellente occasion à démarrer un bon échange auprès des entreprises de la communauté. La planification des mesures à prendre suite au projet ME+E n'est qu'un seul élément de cette discussion. Ce serait le moment opportun d'informer les participants de nouvelles opportunités d'affaires potentielles, et de réaffirmer encore que c'est à ce niveau même que les entreprises sont les mieux situées à s'engager à de telles opportunités. Afin

⁸ Voir <http://omafra.gov.on.ca/French/rural/edr/bre/index.html>

de bien stimuler toutes discussions, la municipalité et/ou le département de DÉ&T auraient possiblement un intérêt dans les points suivants :

- L'étude des opportunités qui fut discutée dans la section précédente. Cette étude représente une vue d'ensemble d'opportunités qui pourraient être poursuivies par un intéressé. Certaines idées pourraient ne pas du tout susciter d'intérêt chez quelqu'un. Une bonne opportunité doit être évalué à partir d'une perspective de client potentiel et non pas d'un approvisionneur. La responsabilité demeure toujours avec l'entrepreneur qui déterminera si oui ou non il voit le potentiel de développement. Nous voyons clairement cette situation avec le nombre d'entreprises nord-ontariennes qui se sont lancées dans les ventes à l'Internet.
- Les résultats d'une étude de remplacement des ventes perdus ou d'importation de produits. Lors des consultations publiques, la perte de vente de produits au consommateur à l'extérieur de la ville était un point très contentieux. Une petite enquête pourrait être effectuée qui permettrait de déterminer ce dont les gens sont réellement en quête dans d'autres communautés plutôt que la leur, ainsi que les critères qui gouvernent leur choix final d'achat (prix, magasinage relaxé, sélection, etc.). Ces résultats pourraient possiblement identifier de nouvelles opportunités à être considérées par les marchands actuels de la ville. En remplaçant les biens et services qui sont procurés ailleurs et en rendant ces produits ou leurs équivalents disponibles dans la communauté les marchands préserveraient ici-même le pouvoir d'achat. Ceci en retour encouragerait un cycle qui accroît l'achat de d'autres produits et d'autres services disponibles localement ce qui peut avoir un aspect de développement multiplicateur très prometteur pour la municipalité. Cette approche s'applique à quasi tous les produits et services au consommateur, y compris les loisirs et les activités récréatives, etc.
- Les opportunités qui encouragent des collaborations publiques et privées. Le Plan stratégique 2007 de Kirkland Lake renforce l'importance de voir la municipalité entreprendre des initiatives qui appuient les secteurs privés et à but non lucratif afin de mieux pouvoir développer leurs activités d'affaires. Alors ce qui en suivit : la municipalité a développé un plan d'aménagement forestier, a appuyé le développement d'une scierie, a offert une plus fréquente utilisation des établissements communautaires, a offert les ressources techniques et humaines de son personnel, a offert l'utilisation de son numéro d'organisme à but non lucratif, a prêté main forte au club de curling de la municipalité durant une période de difficulté financière, a dépisté des sources de financement gouvernemental afin de préparer des terrains disponibles pour le développement du secteur privé, a collaboré à la mise sur pied de la Toburn Mine Operating Authority, etc.
- Il est possiblement grand temps que Kirkland Lake explique ouvertement à ses résidents et résidentes quels genres de stratégies et mesures que la ville a à sa disposition afin de rencontrer les attentes de développements économiques de la

ville. Il y a aussi l'opportunité de découvrir de nouvelles possibilités qui semblent se retrouver à l'horizon suite aux investissements effectués récemment par la ville de Kirkland Lake dans le renouvellement et l'expansion de ses édifices municipaux. Voici des exemples : faire un appel d'offres pour ses centres ou services qui sont offerts dans les locaux municipaux; organiser des événements afin de mieux promouvoir et mettre en toute évidence ses commerçants locaux; faire de l'annonce publicitaire pour les petites entreprises sur les médias municipaux; considérer les opérations du secteur privé dans de nouvelles constructions ou rénovations (par exemple la transformation de ce qui sera l'ancien emplacement de la piscine en un centre de réhabilitation de santé et de bien-être avec un personnel de praticiens privés).

Identification des ressources disponibles

Les réactions reçues des entrepreneurs commerciaux lors de nos consultations publiques nous ont clairement confirmées qu'il y a un nombre importants de défis qui les impactent négativement et qui pourraient réduire leur viabilité à long terme. Nous avons déjà fait la mention des impôts fonciers et la création d'un meilleur environnement de développement des affaires. Les autres inquiétudes mentionnées sont des contraintes opérationnelles ou des obstacles qui se relient à l'accès de financement, de mentorat, de formation, de planification pour l'avenir, etc.

Il est prudent de clarifier tout d'abord que ni la municipalité, ni la Chambre de commerce, et ni le CCDÉ ne peuvent entièrement répondre aux inquiétudes du secteur privé. Ils peuvent cependant identifier les informations que recherchent les entreprises et de les rendre plus accessibles. En principe, cela requiert de rediriger les personnes en quête d'informations vers des agences et des organismes qui sont en mesure de bien répondre et d'informer les gens (la SDCKD, Enterprise Temiskaming, le Centre de production et d'innovation de Timmins, etc.). Afin d'assurer que ces informations soient plus facilement disponibles cela nécessiterait d'inclure ces points de contacts et ces ressources dans le site web du Département de Développement économique et de Tourisme de la ville. La mise à jour de ces informations pourrait être effectuée par un stagiaire ou un étudiant en embauche d'été. Enfin, la ville doit se servir des activités importantes qui se présentent : la Semaine de la petite entreprise au mois d'octobre, et autres forums de financement qui présentent occasionnellement des sessions d'informations.

Pour ce qui concerne la rédaction de ce rapport, nous mettrons en évidence certaines des inquiétudes exprimées durant nos consultations. Les recommandations proposées sont basées sur des mesures spécifiques qui pourraient être commanditées ou parrainées par le CCDÉ. Nous n'avons par contre pas inclus des hyperliens puisque ceux-ci sont habituellement relativement faciles à retrouver en ligne et ils sont sujet à des changements fréquents.

Développement de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est à la hausse dans le nord. Les gens réalisent maintenant qu'un seul emploi à vie est chose du passé et que les opportunités à long terme qui se présentent sont choses rares. Du même coup, les gens sont dotés d'une éducation, d'une persuasion et de compétences qui les incitent à vivre une certaine indépendance de vie et de travail. Le milieu opérationnel de l'entreprise est aussi changeant. L'Internet facilite l'accès aux divers marchés et ressources, tandis qu'une petite communauté assure un milieu qui est parfois moins compétitif. L'envers de la médaille est que le marché est en effet plus petit et que l'on y retrouve moins de ressources et d'opportunités de mentorat et d'assistance à se développer. En réponse, le CCDÉ pourrait possiblement :

- Organiser un réseau de mentorat auprès des commerçants de la communauté;
- Partager des informations concernant des opportunités d'affaires qui viennent à l'attention du CCDÉ;
- Guider les nouveaux entrepreneurs vers les ressources humaines disponibles dans la région afin qu'ils puissent avoir un accès à des soutiens financiers et techniques si nécessaires.

Développement des compétences et formation

Un des problèmes les plus dominants du nord est la difficulté d'embaucher du personnel qualifié ainsi que de promouvoir la formation requise qui pourrait assurer que les employés demeurent bien engagés et productifs dans leur communauté. Ce dilemme est d'autant plus important pour les petites entreprises puisqu'elles ne sont souvent pas en position d'offrir une compensation salariale qui se compare favorablement aux plus grandes entreprises telles les mines, les utilités, etc.

Kirkland Lake est en fait très fortuné d'avoir au sein de la communauté la présence d'un collègue communautaire qui est fier d'offrir de la formation qui répond aux besoins émergents de l'économie du nord. Northern College prend une position très proactive avec les entreprises de la région afin d'offrir des programmes de formation sur mesure et de courte durée ainsi que d'offrir un accès à de la formation plus sophistiquée de cours et programmes en ligne avec des institutions partenaires. Malheureusement, son succès se limite en raison des mécanismes d'approbation requis pour des nouveaux cours, du nombre restreint de petites entreprises et de leurs besoins très différents les unes aux autres, et finalement, de la toute petite base d'étudiants avec laquelle il puisse travailler. Peu importe le collègue est tout de même le mode de formation principal de la communauté et il devrait participer sur le CCDÉ. En retour, il y a un nombre d'initiatives qui pourraient être considérées par le CCDÉ :

- Servir de lien de communication des besoins de la communauté avec le collègue et de regrouper les besoins afin d'assurer un meilleur coût de présentation de la formation;

- Appuyer tous les efforts des représentants locaux qui siègent au sein du Conseil d'administration du collège afin qu'ils et elles puissent assurer de nouveaux programmes au campus de la localité;
- Rechercher des partenaires de formation alternatifs qui proviennent des secteurs privés ou publics afin de compléter les programmes offerts par Northern College. Ceci est plutôt évident et important en ce qui concerne de la formation hautement spécialisée ou du recyclage académique pour les travailleurs plus âgés.

Corollaire à ce problème, est le défi de bien aviser les gens, tout particulièrement les jeunes, des opportunités émergentes qui se retrouvent dans les économies locales et régionales, et de les encourager à bien s'adapter et à se former afin de prendre avantage de ces opportunités lorsqu'elles se présenteront. Kirkland Lake, comme bien d'autres municipalités du nord, a vécu pendant plusieurs années un fort exode de ses jeunes hors-région. La réouverture des mines a en quelque sorte arrêté ces exodes en créant de nouvelles opportunités, directement ou indirectement, pour les jeunes résidents. Cependant le défi est tout de même toujours présent. Certaines initiatives qui pourraient être entreprises par le CCDÉ sont :

- Fournir des matériaux promotionnels que les compagnies qui effectuent du recrutement pourraient partager avec ses nouvelles recrues potentielles;
- Former un groupe de volontaires pour offrir des visites de « Bienvenue à Kirkland Lake », ou organiser des soirées pour les nouveaux-venus à rencontrer des employeurs locaux;
- Annoncer des ouvertures d'emploi sur le site internet de développement économique, et de former un réseau avec les entreprises locales afin de pouvoir trouver des opportunités d'emploi pour les époux qui arrivent et leurs enfants, etc.;
- Recueillir des données et des informations de sources comme la Commission de formation du nord-est (CFNE) pour mettre en évidence les tendances d'emploi qui se retrouvent dans la région et d'accentuer ces opportunités dans son marketing.

Élaboration d'un plan de relève

D'après un sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) effectué en 2006, la moitié des propriétaires de petites entreprises indépendantes canadiennes ont indiqué qu'ils et elles entrevoient la retraite dans les cinq prochaines années et qu'ils et elles n'avaient aucun plan de relève, soit informel ou formel. Ces nombres deviendront de plus en plus importants à mesure que le nombre de la génération des « baby-boomers » atteigne l'âge de la retraite.

Suite aux remarques reçus dans à cette étude, ce phénomène de relève est aussi un problème à Kirkland Lake. L'ampleur ou la sévérité de ce problème et l'importance de son impact sur la ville ne sont pas connues. Nous recommandons alors que le CCDÉ considère les initiatives suivantes :

- Inclure une recherche sur ce sujet dans le projet ME+E afin de prélever des informations plus précises;
- De susciter un intérêt particulier concernant le sujet de la relève en occasionnant des ateliers qui coïncideraient avec la Semaine de la petite entreprise et d'offrir où on peut se procurer des ressources utiles à ce sujet. La Chambre de commerce de l'Ontario pourrait être une bonne ressource à vérifier puisqu'elle a par le passé offert des sessions d'informations dans les régions de Kingston et de Sarnia-Lambton;
- Créer une base de données des entreprises actuelles en opération, si ces entreprises désirent promouvoir leur disponibilité à de nouveaux propriétaires potentiels. Cette base de données pourrait être circulée à diverses associations ayant des membres dans ces champs d'expertise ou similaires afin de développer un intérêt dans les opportunités qui se présentent à Kirkland Lake.

Recommandation #3 : Tirer profits des atouts existants

La tâche la plus importante qui devrait être entreprise par la ville de Kirkland Lake serait de réaménager ses capacités, ce qui lui permettrait ainsi de poursuivre son développement économique de façon consistante et stratégique. Pour l'avenir rapproché voilà où la plupart des énergies de la communauté doit se retrouver. Cela dit, le processus de consultation a identifié certains secteurs d'opportunités potentielles qui devraient simultanément être examinées. Cette section identifiera ces secteurs à examiner ainsi que certaines recommandations des prochaines étapes à suivre. En tout premier, nous faisons quelques mises en garde importantes :

- Les recommandations que nous vous proposons dans ce document sont préliminaires. Elles sont fondées sur les remarques recueillies durant les consultations publiques ainsi qu'à un bref aperçu tout à fait objectif du milieu de la communauté. Les paramètres adoptés pour cette recherche ne comportent pas une analyse approfondie de chacune des opportunités mentionnées dans le document, ni des personnes contactes, etc. Ce type d'approche très approfondie et détaillée requiert des investissements importants de temps, de coûts, et d'expertise spécialisée. Ce type d'investissement ne devrait être compromis que lorsque la communauté s'entend sur chacune des recommandations. Ceci nécessitera une recherche interne et du travail de préparation initiale au préalable : la définition des capacités actuelles, l'organisation des contacts industriels locaux, etc. Les résultats d'un tel procédé pourraient possiblement aussi indiquer que l'opportunité n'est pas possible ou réalisable à ce moment.
- Les recommandations présentées ne sont surtout pas exhaustives en soi. Celles-ci représentent celles qui ont le plus fréquemment été entendues lors des consultations publiques. Il y en avait d'autres : poursuivre des projets

cinématographiques, promouvoir la communauté comme endroit propice au travail à distance par le biais de l'Internet, etc. Elles n'ont pas été remarquées davantage puisqu'elles provenaient de commentaires prononcés seulement une fois et sans trop de résonance. À mesure que des discussions soient occasionnées, ces idées et d'autres encore surviendront et devraient être évaluées. Il est aussi très important, tel que mentionné au préalable, que Kirkland Lake s'engage dans un « Test de réceptivité à l'investissement (un outil d'auto-évaluation à l'intention des collectivités du Nord) ». De plus Kirkland Lake aurait bénéficié d'entreprendre une étude de ses forces, faiblesses, possibilités et menaces (SWOT en Anglais). Ce processus pourrait bien réaligner Kirkland Lake dans de nouvelles directions.

- Il serait aussi avantageux si le CCDÉ adopterait un simple cadre d'évaluation de base afin d'effectuer une revue des idées qui se présentent. On remarque dans le Plan stratégique communautaire de 2007, qu'un principe de base recommandait que chacune des possibilités présentées serait jumelées avec une personne ou un groupe qui deviendrait son champion; c'est-à-dire quelqu'un qui s'engage à lui consacrer de son temps, de ses capacités et possiblement même du financement afin de mener une possibilité vers le succès. Il est très facile de s'exclamer que « c'est une idée merveilleuse et qu'ils devraient entreprendre de la développer ». Vous devez réaliser qu'il n'y a pas de « ils » dans la réalité. Le CCDÉ est en mesure de fournir de l'assistance et de la recherche si nécessaire, mais il n'est pas en mesure de tout faire soi-même.
- Il n'y a pas de formules magiques, et Kirkland Lake fait face à une forte compétition avec toutes les communautés qui se retrouvent dans la région de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA). Toutes les entreprises se situent habituellement où il y a un potentiel de faire un profit, préférablement de façon rapide et simple. L'endroit, l'accès aux marchés et la demande : tous ces facteurs sont indispensables à une prise de décision. La probabilité de recruter une entreprise qui embauche plus de 100 employés et qui N'EST PAS à base de ressources est quasi impossible. Il est beaucoup plus probable que les progrès et les succès se présentent de façon incrémentales : possiblement des petites entreprises qui se développent une opportunité niche, une activité entrepreneuriale, ou encore une activité qui est saisonnière ou à intérêt spécial. Tant qu'il soit vrai que ces suggestions ne sont pas potentiellement des capteurs d'attention, elles demeurent tout de même réalisables et leurs succès pourraient possiblement encourir que Kirkland Lake devienne éventuellement un atout intéressant pour un projet d'envergure.

Le secteur minier

Le secteur minier est sans aucun doute l'avantage compétitif le plus évident de Kirkland Lake qui permette le recrutement de nouvelles entreprises. Les ressources sont actuellement ici-même et les mines actives en exploitation de ressources en sont l'engin économique de la

demande par excellence. En se capitalisant sur cette demande voilà toujours bien les meilleures perspectives de succès à grandir l'économie locale. L'envers de la médaille c'est que cette réalité locale ne se définit point comme étant une vraie diversification du marché. Néanmoins, le secteur minier est un excellent point de départ et voici quelques points d'intérêts à considérer :

Approvisionnement et service

Les industries d'approvisionnements et de services ont déjà été un élément fort important de l'économie locale et il y a encore un potentiel ici qui leurs permettraient de revenir s'y établir, même si ce ne serait que sur base un peu plus restreinte. Tandis que plusieurs de ces industries sont bien ancrées dans d'autres juridictions, tel à Timmins, nous pourrions retrouver des demandes d'approvisionnements « juste-à-temps » qui seraient initiés par les grandes mines de la région : *Kirkland Lake Gold*, *St. Andrews Goldfields*, *Aurico Gold*, et, dans peu de temps, la *Canadian Malartic*. Ces demandes importantes pourraient susciter la justification nécessaire à inciter la mise en place d'opérations satellites à Kirkland Lake, et même potentiellement servir d'attrait à de nouveaux entrepreneurs. Kirkland Lake a déjà eu un peu de succès avec la localisation récente ici-même de *ExCalibre Bits* et *Steel and FenceSource* : deux petites entreprises qui ont démontrées une flexibilité dans leurs opérations et qui desservent un marché et un service bien définie pour l'industrie locale.

Dans ces deux cas, ces entreprises opèrent sur une base de remplacement des inventaires sur besoin : c'est-à-dire d'approvisionner des pièces essentielles localement aux mines qui se procuraient au préalable de ces approvisionnements à l'extérieur de la communauté. Voilà un scénario fertile qui pourrait engendrer d'autres possibilités d'avenir. Les compétiteurs de ces entreprises se retrouvent maintenant désavantagés suite à une localisation immédiate de ces deux entreprises et cette situation pourrait possiblement inciter ces compagnies à investir et considérer de se relocaliser à Kirkland Lake. Même si ces petites entreprises ne prennent pas l'ampleur de celles dans le passé, elles font sûrement une importante contribution à l'économie actuelle. Certains genres d'entreprises pourraient forcément développer des marchés à l'extérieur de la ville ce qui pourrait offrir une certaine stabilité si le secteur minier de la région devrait faire face à des déclin éventuels.

L'Environnement

Les déchets miniers devraient être perçues comme une ressource naturelle potentielle et, ce suivant, une possibilité niche pour une petite entreprise de développer des utilisations ou des procédures d'atténuation. Tous les aspects miniers présentent des opportunités, y compris la préparation, l'extraction, l'affinage, la gestion des résidus miniers et la dépollution des sites. Une recherche doit être effectuée afin de déterminer où les améliorations seraient le plus réalisables et ce procédé se fait habituellement de concert avec l'industrie minière et les organismes gouvernementaux. Il est essentiel que le « propriétaire » des

résidus soit d'accord avec toutes activités proposées. Par contre, étant donné que ces bénéficiaires pourraient dépasser les frontières de Kirkland Lake, il se pourrait que ce genre de projet puisse recevoir de l'intérêt et de l'appui de d'autres régions.

Conception et essai d'équipements

Puisque nous retrouvons l'expérience et la compétence minière dans l'« ADN » de Kirkland Lake, la conception, le développement et la mise en épreuve de nouvelles procédures ou de nouveaux équipements miniers offrent la possibilité de nouvelles opportunités. Pour un entrepreneur qui a du succès, le potentiel des marchés d'exportations est global et la ville présente un excellent « incubateur » de développement et/ou de mise à épreuve. La clé du succès est de bien définir et cerner le problème (ou les opportunités) afin de trouver les solutions ici-même à Kirkland Lake et dans sa grande région environnante. Ensuite viendrait la publicité et le partage de ces recherches avec les secteurs académiques et industriels.

Recommandations

Le CCDÉ devrait entreprendre un dialogue continu avec les mines de la région afin d'identifier des opportunités qui pourraient être poursuivies. Un dialogue semblable devrait aussi prendre place avec les compagnies d'approvisionnement miniers, des représentants gouvernementaux, des prospecteurs de la région, etc. Une recherche secondaire pourrait être entreprise avec les académiques, les organismes de recherches industrielles, les organisations industrielles, et une participation active dans des foires ou exhibitions reliées, etc. Une troisième vague de recherche devrait compléter une compilation des études sur des sujets d'intérêt, ou la mise en œuvre d'études de faisabilité qui pourraient être utilisées lors de campagnes de recrutement.

Le CCDÉ devrait chercher à développer un profil plus proéminent de Kirkland Lake dans le secteur minier. Cette stratégie pourrait inclure une participation ciblée dans des événements qui se relient aux activités minières, telle la conférence de la *Prospectors and Developers Association of Canada*. Cette initiative se prête aussi aux associations industrielles « minières » afin de connaître les personnes contactes, d'utiliser des médias régionaux miniers pour une publicité beaucoup plus agressive, et d'entreprendre des contacts avec des organismes de recherches ou académiques. De ceux-ci, NORCAT (*Northern Centre for Advanced Technology Inc.*) démontre le plus de potentiel. NORCAT est un organisme à but non lucratif, situé à Sudbury, qui se spécialise dans l'innovation et la formation du secteur minier. L'organisme opère aussi un Centre de commercialisation qui encourage les petites entreprises en voie de développement ou en difficulté à créer ou développer de nouveaux procédés ou produits miniers. Une mise à épreuve pratique et des essais de prototypes peuvent être effectués dans un réel milieu minier souterrain par l'intermédiaire du centre. Les entreprises peuvent, par l'utilisation du Centre de commercialisation de NORCAT, avoir accès aux laboratoires et à l'expertise du centre.

Le CCDÉ devrait développer un outil de marketing ciblé afin de bien cerner ses efforts de recrutement : une initiative concrète qui élabore les avantages de se localiser dans la communauté, les opportunités de marché, et les références qui offrent des éloges au sujet de la ville, etc.

Le CCDÉ doit travailler de près avec les agents immobiliers locaux ainsi qu'avec les entrepreneurs en immobilier qui pourraient possiblement développer une approche de guichet à arrêt unique pour de la propriété à Kirkland Lake. Idéalement, ces deux dernières initiatives pourraient se retrouver en chronique cartographique sur le site web principal de la ville ou celui qui est spécifique au développement économique. En ce qui concerne les deux entreprises qui se sont relocalisées à Kirkland Lake, *ExCalibre Bits* et *Steel and FenceSource*, l'absence de locaux convenables étaient l'un des plus importants obstacles dans le démarrage de leur commerce ici. Durant les consultations publiques qui furent organisées, le concept d'avoir des locaux disponibles à type d' « incubateur d'entreprises » a été recommandé. Nous devons toutefois noter qu'il est difficile de recevoir des fonds du gouvernement pour ce genre de projet à moins d'avoir spécifiquement des clients qui soient déjà en place. Mais, la possibilité d'un *Plan d'améliorations de la communauté (PAC)* qui fut mentionné ci-haut pourrait être considérée en ce qui concerne ce contexte d'utilisation.

Le CCDÉ doit collaborer avec des investisseurs locaux et des organisations financières, y compris la SDCKD, afin d'assurer que toutes les possibilités d'accès au capital pour un démarrage d'entreprise ou d'expansion d'entreprise soit disponibles à une nouvelle entreprise. Cette disponibilité s'est avéré un sérieux obstacle pour les deux entreprises qui se sont enfin localisées à Kirkland Lake. De plus, Le CCDÉ devrait s'assurer d'avoir des informations et des matériaux de référence qui sont à jour et qui offre de bien diriger les requérants vers d'autres sources de financement gouvernemental.

Ressources forestières

L'industrie forestière du nord de l'Ontario est présentement en voie de récupération de façon graduelle mais toujours en quelque sorte fébrile. Une augmentation des possibilités de marchés se voit trop souvent neutralisée par des lacunes de main-d'œuvre et de l'absence d'accès à la fibre de bois, principalement en raison des défis politiques et bureaucratiques. Kirkland Lake est bien fortuné de témoigner de la survie de *Cheminis Lumber Inc.*, *Greg Woollings*, *Paiement & Sons Ltd* et de *Rosko Forestry Operations*, le démarrage et la survie de *Rosko Mill* et l'opération régionale de *Georgia Pacific* et de *Eacomm Timber Corp.*

Les participants à nos consultations communautaires nous ont remarqué que plus l'industrie se stabilise, plus il y aura des opportunités qui se présenteront dans les domaines de déchets forestiers et des produits forestiers à valeur ajoutée. Il est par contre difficile de confirmer ces probabilités. Les coûts de récupération des déchets forestiers dans les forêts sont très prohibitifs. Essentiellement le même phénomène se

présente en ce qui concerne les coûts pour introduire des produits forestiers à valeur ajoutée dans les marchés : ils sont trop élevés. Il y a tout de même eu d'importantes recherches effectuées il y a dix ans lorsque le secteur forestier commençait sa période de déclin. Malgré que ce secteur demeure toujours fragile c'est tout de même un secteur qui mérite l'attention du Département de Développement économique et du Tourisme.

Recommandations

- Les possibilités de développement de cette ressource relèveront de plusieurs juridictions. Kirkland Lake devrait considérer les possibilités de développement en collaboration avec d'autres municipalités du nord-est ontarien, et d'assurer une bonne communication avec des organismes qui opèrent sur une base régionale.
- Revoir et compiler les études et recherches qui ont été produites par le passé sur les sous-produits du bois et sur les possibilités de produits à valeur ajoutée.
- Entreprendre un dialogue de première instance avec le Ministère des Richesses naturelles et des Forêts ainsi que la *Timiskaming Forest Alliance Inc* afin de discuter des opportunités et des défis qui se présente dans ce secteur pour les investisseurs prospectifs. Publiciser le « *Landowners Management Agreement* » de la ville de Kirkland Lake qui fut développé en 2012 et y indiquer les possibilités qui en ressortent.
- Effectuer une recherche sur les opportunités alternatives que les forêts locales pourraient offrir, tout particulièrement en ce qui concerne la récolte de produits alimentaires, etc. Dans les régions urbaines ce type d'industrie est en croissance, et la récolte pourrait très bien offrir une opportunité à des entrepreneurs. Il est aussi possible que ce genre de projet soulève un intérêt additionnel de tourisme.
- S'il y a disponibilité de matière première dans la région, que doit-on faire afin de l'exploiter pour une opportunité d'entreprise? Il y aurait eu de la recherche à cet effet par le passé mais le savoir qui en fut déduit ne serait pas présentement disponible, étant en distribution avec les participants de cette recherche par le passé. Le CCDÉ devrait recueillir et mettre ces informations à jour. Les informations qui en résultent devraient être publiées afin de déterminer s'il y aurait intérêt à poursuivre une entreprise commerciale qui pourrait possiblement en ressortir.

Tourisme

Le tourisme en soi n'a jamais été un grand catalyseur économique à Kirkland Lake, ou pour n'importe quelles autres communautés rurales du nord. C'est tout de même un catalyseur secondaire; son rendement est très important en ce qui concerne les opportunités qui en ressortent pour les activités entrepreneuriales. Un autre avantage que ce type d'activité offre est un regain de vie aux secteurs du détail, du commerce et des services lors de périodes dans l'année qui sont habituellement tranquilles. Enfin un autre avantage que l'on retrouve dans ce genre de développement c'est que la communauté entière est mis en pleine évidence et ce, en retour, pourrait possiblement offrir des opportunités d'investissements ainsi que d'attirer une possibilité d'immigration.

Le développement principal du tourisme qui se retrouve à Kirkland Lake est un tourisme d'évènements. Les évènements principaux sont ceux qui sont organisés par le Comité des Festivals (un sous-comité indépendant de la municipalité), tels le Carnaval d'hiver et les activités de retrouvailles de la saison estivale. On retrouve aussi d'autres groupes communautaires qui sont impliqués, y inclus les regroupements à but non lucratif, les associations sportives, etc. On qualifie de visite indépendante les activités telles les randonnées en motoneige, les jeux au grand air, les visites de familles ou avec amis, les rencontres d'affaires, etc. Le tourisme de destination n'est pas un élément principal présentement : les visites qui se déroulent au Patrimoine nordique de hockey (PHN), au musée de l'Histoire du nord (MHN) et du site réaménagé de la Toburn Mine s'identifient plutôt comme étant des visites secondaires qui se réalisent lorsque les visiteurs se retrouvent à Kirkland Lake pour d'autres raisons principales. Contrairement à ce que l'on peut penser, l'importance des établissements du PHN et du MHN repose en grande partie dans ce qu'ils puissent offrir davantage aux citoyens et citoyennes de la communauté (des lieux de rencontres, des espaces de galerie d'arts, un entrepôt de l'histoire de la communauté et des environs), plutôt que simplement être des attraits touristiques. Cela n'est pas mentionné de cette façon pour attribuer moins de valeur et d'importance à ces lieux : leurs opérations et raison d'être créent des revenus pour les commerçants locaux, supportent les groupes communautaires, et contribuent grandement aux composantes de l'art et de la culture et de la qualité de vie que l'on retrouve à Kirkland Lake. Si ces établissements n'existaient pas ce serait une raison de plus pour que les visiteurs NE se rendent PAS jusqu'à Kirkland Lake, ou de NE PAS s'y héberger une journée de plus, et de NE PAS y laisser un dollar de plus.

Si l'on accepte que le tourisme d'évènements soit le tour de force de la municipalité, nos recommandations miseront alors sur des améliorations et des opportunités de croissance dans ce domaine. Chacune de ces recommandations relève déjà des succès réalisés jusqu'à présent, et qui pourrait aboutir en des activités qui soient mutuellement bénéfiques.

Croissance des évènements touristiques

Les succès jusqu'à maintenant qui furent obtenus par l'organisation du Comité des Festivals offrent vraisemblablement les meilleures opportunités de développement. Ce comité a fait du boulot remarquable à monter des événements de forte réputation, en utilisant des spectacles de renommée et de les transposer au sein de d'autres plus petits événements afin d'assurer un calendrier bien rempli et équilibré. Ces performances sont devenues la clé de leurs succès. Alors on peut se demander : si nous pourrions améliorer la qualité et le niveau de ces représentations, est-ce que nous pourrions occasionner un plus grand succès en ce qui concerne l'évènement général, ce qui pourrait contribuer un impact toujours plus grand et positif dans la communauté (et par le même fait dans toute la région avoisinante)?

Il est temps que l'on se pose cette question. Ce comité a maintenant atteint un niveau de succès sans pareil parmi toutes les communautés du nord-est. Alors la question à demander : est-il mieux de demeurer au niveau du succès présentement réalisé ou bien de tenter d'agrandir davantage ce succès? Si nous continuons au niveau présentement acquis, est-ce que ces événements pourront maintenir les niveaux actuels de commandites, d'attrait des foules, et de génération des recettes auxquels le groupe organisateur s'attend habituellement? Ou doit-on considérer d'accroître le potentiel possible? Devrait-il offrir une meilleure valeur pour leur argent et un retour de leurs investissements pour les commanditaires? Si oui, de quelle façon peut-il assurer un taux de croissance acceptable? Devrait-il préserver ce format d'organiser leurs événements à deux grandes occasions par année mais de possiblement se concentrer à attirer un calibre plus élevé qui attirerait possiblement une audience ayant un plus fort moyen de revenus, pour ensuite grandir les activités secondaires qui attireraient davantage cette démographie cible à se rendre vers Kirkland Lake et d'y rester un peu plus longtemps? Ou, est-ce que le comité devrait considérer un changement de format : possiblement d'offrir plus d'évènements petits tout au long de l'année? De quelle façon pourrait-il assurer un impact maximal et positif de leur prise de décisions sur la communauté, peu importe le choix ou la direction qu'il adoptera?

Recommandations

Le Comité des Festivals devrait entreprendre une planification stratégique qui permettrait d'évaluer si un changement de direction serait désirable et rentable et, si c'est bien le cas, de considérer quels seraient les changements structureaux, organisationnels et opérationnels qui seraient nécessaires pour se faire.

Une fois qu'une décision sera prise, l'assistance d'une tierce partie devrait être utilisée afin de développer un plan d'actions qui mènera le comité à accomplir ses objectifs. Dans ce plan on devrait retrouver : le profil de l'audience ciblée, les niveaux de commandites qui seront requis, les initiatives et stratégies de marketing, les stratégies de partenariats, les sources de financement, les paramètres qui détermineront les succès de l'évènement, etc.

Cette étude devrait aussi déterminer à quel point les bienfaits qui seront réalisés par ce changement de direction auraient un bénéfice maximal sur l'impact de la communauté et de la région. Ceci comprend de bien identifier et de sélectionner ses partenaires potentiels qui pourront contribuer au calendrier général des événements, le genre d'activités secondaires qui s'offriraient, et une campagne publicitaire combinée (tel un passeport pour les visiteurs qui offrirait des escomptes sur les frais d'entrée ou sur le coût d'hébergement, etc.).

Exploration du marché québécois

Kirkland Lake se retrouve à environ 45 minutes de la frontière du Québec, mais malheureusement la ville traîne de l'arrière comparativement à ses contreparties régionales en ce qui concerne d'entreprendre un solide effort de marketing vers ce marché. Au début des années 2000 il y a eu une initiative de collaboration, « *Une visite, deux cultures* », qui était un effort de jumelage avec la ville de Rouyn-Noranda. Par contre la raison d'être de cette initiative ne fut pas bien définie et n'a réellement jamais reçue un développement adéquat du point de vue opérationnel. C'est en fait malheureux puisque la région du nord-ouest québécois représente une véritable opportunité de succès : des intérêts semblables, un profil démographique, une proximité d'accès, et une familiarité qui existe depuis longtemps entre les deux régions.

Recommandations

Avec le CCDÉ, la communauté devrait décider si cette direction en est une de potentiel et qui serait le « champion » de l'initiative.

Le secteur des commerçants de Kirkland Lake, avec la collaboration de la Chambre de commerce, devrait considérer l'intérêt que portent les visiteurs du Québec sur le Parc provincial Esker et le lac Crystal afin d'y dégager des possibilités de marketing ciblé.

Kirkland Lake a l'occasion parfaite d'utiliser ses atouts actuels et d'initialiser les mécanismes nécessaires qui sauraient établir une présence dans cette région québécoise. Ceci pourrait impliquer les regroupements francophones communautaires tel le Richelieu Kirkland Lake, les groupes d'intérêts spéciaux tel l'association des motoneigistes, les regroupements internationaux tel le Rotary, ainsi que les représentants gouvernementaux telles les personnes désignées par FedNor. Ces organismes pourraient servir dans la cueillette de données avec des possibilités de marchés potentiels afin de possiblement pouvoir les étudier et les exploiter, d'identifier des canaux de marketing et de former des partenariats.

Kirkland Lake devrait raffiner les possibilités qui sont déjà présentes afin d'accroître le potentiel de l'industrie de la motoneige. Oui il y a des défis à surmonter : cette industrie est un peu en dérapage lent en Ontario, est très sujette aux incertitudes en ce concerne

l'environnement et les marchés, et le club de la région a des capacités qui sont limitées. Par contre, au Québec cette industrie est toujours en développement, le club local s'est engagé de dégager les sentiers jusqu'à la frontière du Québec, et le club nous indique avoir de bons contacts avec les contreparties de cette industrie au Québec.

Nos recommandations sont comme suit :

- Évaluer les façons de soulager les pressions et les contraintes du club local. La réparation des équipements est une des inquiétudes majeures, surtout en ce qui concerne le dégagement et le maintien des sentiers à l'est de la communauté. Est-ce que la municipalité pourrait offrir un endroit qui permettrait au club de bien faire son entreposage et la maintenance de ses équipements? Pourrait-il y avoir une possibilité de cohabitation avec des opérations municipales?
- Un autre endroit nécessitant de l'aide est le marketing. La municipalité pourrait possiblement prendre les services d'un stagiaire qui aurait comme responsabilité d'assister à ce groupe. La ville pourrait aussi considérer un partenariat avec le club afin de faire des demandes de fonds pour un marketing au Québec.
- Étudier la probabilité d'assister le club à développer un grand évènement « signature » de motoneige qui pourrait avoir un attrait particulier pour le Québec. Un tel évènement pourrait coïncider avec le Carnaval d'hiver afin de maximiser les efforts de marketing et de bien prendre avantage de marketing à valeur ajoutée, tel qu'offrir des escomptes envers les autres activités du carnaval. Le Comité des Festivals pourrait possiblement offrir leurs expertises d'organisation et de démarrage des évènements tandis que le club et son stagiaire pourrait prendre soin des grandes tâches d'organisation.

Kirkland Lake se doit d'évaluer d'autres possibilités qui attireraient des visiteurs du Québec. La ressource la plus fiable serait de dialoguer avec les autres communautés frontalières du nord-ontarien. Il se pourrait que certains évènements pourraient se reproduire ici-même, tout au moins que nous apprenions certaines leçons indispensables. Il se peut aussi que Kirkland Lake pourrait s'impliquer au niveau des tendances potentielles. Une tendance populaire qui se développe est la randonnée en motocyclette. Dans les dernières années la province a consacré beaucoup de promotion dans ces activités. Même si les grandes randonnées « idéales » devraient comprendre des grandes routes larges, beaucoup de signaux et de pancartes et un effort très concerté d'assurer que les communautés et les commerçants adoptent une philosophie pro-motocyclette, ce n'est sûrement pas absolument essentiel de rencontrer toutes ces conditions. La moto c'est une passion; les gens sont souvent à la recherche de leur prochaine destination et de s'informer au sujet de ce qui est disponible en cours de route. C'est une activité très populaire au Québec et les routes 66/117 offrent un conduit naturel de randonnée intéressante avec des circuits vers Temiskaming Shores et même vers le nord dans la direction Matheson.

La possibilité de développer le tourisme moto est définitivement au sein de l'emprise de la communauté. On retrouve des motocyclistes enthousiastes à Kirkland Lake qui sauraient aviser sur les routes à prendre, les améliorations potentielles à faire, etc. Il se pourrait fort bien que ces enthousiastes possèdent même des personnes contactes au Québec qui seraient ouvert à partager des informations. La SDCKD a des fonds qui pourraient servir à créer un affichage bilingue. Les mécanismes de marketing sont déjà bien établis sur des sites web comme *Ontariotravel.net*, *Ontario-Motorcycle-rides.com*, *NorthernOntario.travel*. On retrouve aussi plusieurs sites médiatiques sociaux qui pourraient servir de marketing en direct. De façon similaire à l'évènement de marque recommandé pour les motoneigistes ici-haut, nous recommandons que le marketing de randonnées en motocyclettes prenne avantage des évènements planifiés pour les activités de retrouvailles de la saison estivale (*Homecoming*).

Tourisme sportif

Un autre secteur dans lequel Kirkland Lake possède des avantages compétitifs est dans le tourisme sportif. Kirkland Lake possède les avantages nécessaires qui lui permettent d'organiser un calendrier d'activités à longueur d'année et qui pourraient générer des revenus pour la municipalité, augmenter les possibilités d'affaires dans le secteur privé, plus précisément dans les secteurs de vente au détail et de services. Dans ces atouts on retrouve : la localisation géographique centrale de la ville, le nombre et la variété des regroupements sportifs et communautaires qui sont actifs dans la communauté, l'expertise organisationnelle qui se retrouve en communauté, la disponibilité des infrastructures, et la disponibilité des services d'hospitalité de la communauté (hébergement et restauration, etc.).

Nous comprenons que la suggestion de cette initiative soit un peu plus contentieuse que les autres qui ont déjà été mentionnées. Le tourisme sportif est habituellement associé à de grands évènements urbains qui sont en mesure d'offrir eux-mêmes les moyens de transportation, les communications et le centre commercial d'un centre urbain très achalandé. Ce sont plutôt ces évènements qui rapportent quotidiennement dans les médias les succès obtenus. Mais il est aussi tout à fait probable que des petites villes bénéficient d'une approche cohérente et d'un effort consistant afin d'attirer des spectateurs et des participants vers des évènements sportifs récréatifs ou de loisirs qui sont toutefois un peu limité dans les petites villes mais tout de même bien organisés. Kirkland Lake est en soi un bon exemple : le tournoi de hockey Oldtimers Rino Robazza, les Bonspiels du Club de curling, le tournoi annuel de golf de la Fête du travail sont de bons exemples d'évènements touristiques sportifs qui sont bien organisés et rapporte du succès.

Il est intéressant de voir comment ce secteur d'activités pourrait augmenter étant donné la construction d'un nouvel hôtel (capacité d'hébergement), des expansions et renouvellements de locaux et établissements, et un désir populaire que la ville toute entière soit bien préparée et prête à réagir. Un bon point de départ serait de bien identifier et de clarifier les avantages perçues que la

communauté a à sa disponibilité. La ville pourrait ensuite mieux identifier des opportunités de haute gamme, et ensuite recommander les prochaines étapes à suivre.

Avantages

La location géographique centrale de la ville : Le genre d'évènements de ce genre qui pourrait être offerts à Kirkland Lake comprendrait principalement des participants récréatifs (c'est-à-dire des ligues de hockey récréatif pour les adultes, des équipes de balle), des compétitions sportives scolaires (principalement au niveau intermédiaire et sénior) et les équipes communautaires de sports organisés (par exemple le club de natation), en plus des adultes et des spectateurs qui les accompagnent. Le secteur d'attrait de cette audience en particulier serait le nord-est ontarien, y compris North Bay, Timmins et Sudbury. C'est en fait un secteur dans lequel un marketing peut assez facilement s'effectuer et qui permet des déplacements aller-retour assez aisés.

Le nombre et la variété des regroupements sportifs et communautaires actifs qui ont de l'expérience d'organisation et qui se retrouve dans la communauté : Kirkland Lake est domicile de plusieurs organismes qui travaillent de façon indépendante dans leurs domaines sportifs respectifs, pour en nommer que quelques-uns - le hockey, la balle, le soccer, les sports à l'extérieur, les arts martiaux, et les évènements aquatiques. La diversité de ces activités ressemble plutôt à ce que nous retrouverions habituellement dans des communautés de 50 000 résidents. Ces organismes ont les contacts et le savoir-faire pour organiser des évènements. Leur point faible par contre, relève du fait que ce sont des organismes de volontaires, ce qui se traduit facilement à des gens engagés mais qui n'ont pas toujours le temps, l'énergie ou les ressources particulières qui sont requises pour organiser des évènements de grande envergure. Heureusement que le Comité des Festivals possède l'expertise et l'expérience essentielles qui permettrait de façonner un gabarit pour l'organisation d'évènement. Ce gabarit ainsi que l'assistance de personnel de la municipalité pourrait en fait mieux positionner ces groupes à prendre charge de leurs projets et évènements.

La disponibilité des infrastructures : Pour une communauté de 9 000 résidents, Kirkland Lake est merveilleusement bien desservie de locaux sportifs extérieurs et intérieurs qui sont très bien maintenus, tel un complexe sportif doté d'une arène, d'une piscine, de terrains de balle et de soccer, de sentiers de ski de fonds, etc. La communauté continue toujours à investir dans ces locaux, avec des améliorations qui seront portées au Parc Civic et à un nouveau complexe aquatique. Ces locaux sont aussi des commodités économiques qui ont un potentiel à générer des retours bénéfiques pour la communauté, et, en se faisant, pourrait aussi réduire les coûts opérationnels de ce qui est fondamentalement un investissement de la part de la communauté en retour d'une meilleure qualité de vie.

Ces avantages potentiels ne signifient tout de même pas que Kirkland Lake pourrait immédiatement s'embarquer dans une stratégie agressive de tourisme sportif. La communauté devrait compléter une analyse qui déterminerait jusqu'à quel point ces avantages pourraient être développés davantage. Les questions suivantes doivent être répondues :

- Y-a-t-il un support du public en ce qui concerne le tourisme sportif, tout particulièrement entre les divers groupes communautaires qui seront impliqués, ou encore du secteur des affaires pour qui l'appui commanditaire serait essentielle?
- Est-ce qu'il y a des opportunités rentables, sur une base régionale, qui pourraient être poursuivies de façon réaliste, ou est-ce qu'il y a des opportunités qui pourraient être créées?
- Est-ce que les divers locaux et établissements rencontrent les critères exigés pour une utilisation de compétition? Quelles améliorations devront être entreprises dans les locaux/établissements et/ou du point de vue des procédures de gestion et de l'entretien? À quels coûts? Est-ce que c'est une proposition rentable que de rajouter des activités à l'horaire? Le fait de rajouter un tournoi additionnel pourrait incommoder les utilisateurs réguliers de la communauté et pourrait avoir un effet négatif qui éliminerait la collaboration communautaire qui est absolument essentielle.

Et il y aura encore d'autres questions. Notre première recommandation serait que la municipalité s'accapare des services d'un consultant agréé dans ce domaine afin de répondre aux difficultés de faisabilité et de rédiger un plan d'actions. Afin de faciliter ce processus, nous avons inclus une ébauche de Termes de référence qui se retrouve dans la section des Appendices. Puisque l'objectif de cette recherche est de bien enligner la communauté vers un plan d'actions qui appuient ses objectifs de diversification économique, nous avançons en faisant la supposition que les avantages seront bien alignés et nous ciblerons une opportunité qui se retrouve dans le secteur du tourisme sportif et auquel nous sommes confiants que Kirkland Lake devrait mettre en œuvre dès aujourd'hui.

Opportunité

Il y a bon nombre d'activités sportives à Kirkland Lake qui pourraient susciter des événements touristiques. Le baseball, le hockey et le soccer, etc., ont tous un potentiel de développement aisé qui se détermine par l'urgence du groupe qui est responsable de développement. Ce n'est par contre pas le même scénario avec les activités aquatiques. Étant donné la fermeture éventuelle de la piscine actuelle et le début du projet de construction du tout nouveau complexe aquatique il y a très peu de temps pour que la communauté décide si cette activité demeurera une tranche importante de sa stratégie de tourisme sportif. Nous osons alors recommander que la communauté continue à offrir cette activité. Prenez les points suivants en considération :

- On y retrouve une compétitivité régionale limitée, mais l'intérêt public dans les activités aquatiques, y compris les activités compétitives, sont en croissance parmi toutes les tranches démographiques.
- Les événements aquatiques durent habituellement deux jours, ce qui représente un impact important pour le secteur des affaires. Un bref coup d'œil basé sur un modèle d'analyse de l'impact économique du site web du Ministère du Tourisme et des Loisirs nous démontre que deux personnes (participant et spectateur/ supporteur) qui visitent le District de Temiskaming afin de participer à un événement sportif, qui inclue une nuitée, dépenseront approximativement 375 \$ lors d'achats de gaz, de restauration, d'hébergement, de divertissement et d'emplettes à travers le district. En traduisant cette information sur une base de notre impact local, nous pouvons nous référer au Club de natation Stingray de Kirkland Lake. Le club organise quatre événements dans une année. Récemment un de ces événements a attiré 130 athlètes. D'après un sondage effectué auprès des participants, cet événement d'un samedi après-midi et d'un dimanche matin aurait possiblement injecté 15 000 \$ dans l'économie de Kirkland Lake.
- Le fait que le complexe aquatique n'a pas encore été construit nous offre une unique opportunité de revoir le concept final de façon à ce qu'il puisse rencontrer les exigences compétitives. Comparez ce projet avec celui du Sportplex Archie Dillon de Timmins. Ce Sportplex possède une piscine qui est plus vieille avec des coûts d'entretien qui sont à la fois inquiétants et toujours à la hausse. Même s'ils sont encore en mesure d'offrir des événements compétitifs, il est de plus en plus difficile de rencontrer les exigences qui changent lors de ces compétitions.
- Il devrait être beaucoup plus facile à convaincre le public en général pour son appui des programmes aquatiques comparativement à d'autres sports. Ce projet est tout de même massif avec un coût projeté de 10 millions de dollars. La recherche de moyens de financement et de prélèvements de fonds pour couvrir ce capital et les coûts opérationnels touchent de près les émotions du public.
- On retrouve présentement une équipe de natation qui est engagée et très active et qui devrait prendre un rôle actif à attirer et organiser des événements.

Même si il y a une panoplie d'activités en ce qui concerne les activités aquatiques nous recommandons que la communauté se concentre plutôt sur des activités aquatiques qui sont possiblement sous-représentées dans le nord. Certains exemples suivent :

- Des compétitions de natation « *Maîtres-nageurs* » qui comprennent des participants adultes qui nagent pour le simple plaisir de participer. C'est un programme organisé qui encourage le bien-être physique au moyen de la natation. Les événements les plus rapprochés de la région se retrouvent dans la grande région de Toronto (<http://www.mastersswimmingontario.ca/>).
- Des compétitions de sauvetage aquatique : Présentement on retrouve ces compétitions seulement dans le sud de la province. Afin d'encourager les visiteurs à participer pendant deux ou trois jours, et de tenter d'agrandir l'attrait de ce type

de rencontre aux non-compétiteurs, des ateliers de sauvetage pourraient être organisés simultanément. La ville se propose de devenir hôte des Championnats des sauveteurs de l'Ontario en 2017. De tels événements sont sous la tutelle du *Canadian Lifesaving Society* et elle a déjà endossée l'offre de la ville de Kirkland Lake (<http://lifesavingsociety.com/>).

- Malgré une popularité croissante dans les autres régions, nous ne retrouvons pas, dans le nord-est ontarien, d'événements spécifiques qui regroupent les personnes en défis développementaux ou physiques. Dans le nord de l'Ontario il y a très peu de ces rencontres. Encore une fois, afin d'élargir de potentiel d'intérêt, de telles compétitions pourraient présenter des ateliers ou des camps de formation et de coaching. Le complexe aquatique serait en utilisation complète, y compris les piscines de réhabilitation et de loisir. La durée d'un tel événement pourrait facilement être de trois à quatre jours, tout dépendant du format adopté dans l'organisation du programme.
- Tel qu'initialement indiqué ci-haut, chacune de ces catégories est sous-représentée dans le nord de l'Ontario. Le développement d'événements connexes peut amener certains défis, mais ils sont fort probable plus surmontables que de se confronter directement avec les communautés avoisinantes afin de s'établir dans les circuits compétitifs réguliers. De plus, chacune de ces catégories offre de multiples opportunités dans le développement de programmes additionnels, tels que des ateliers touchant sur la santé de réhabilitation, des ateliers de développement professionnel, etc. Enfin, l'expertise et la réputation qui seront acquises par la ville de Kirkland Lake lui confèrera des éloges et de meilleures chances à attirer d'autres événements compétitifs à l'avenir.

Recommandations

Les remarques reçues lors des consultations publiques et la recherche entreprise simultanément pour ce projet nous indiquent fortement que le tourisme sportif représente une véritable opportunité pour Kirkland Lake. Si elle est adoptée, une série d'étapes devraient premièrement être complétées :

- Un consensus de la part de la communauté en général et des organismes communautaires qui seraient les plus touchés en ce qui concerne la poursuite du tourisme sportif. L'adoption de cette initiative n'aura du succès que si elle reçoit un plein support ainsi que la participation d'engagement actif de la part des groupes clés.
- Une étude de faisabilité et un plan d'actions devront être complétés afin de mieux guider ce processus. Il est important, au tout minimum, que l'utilisation actuelle soit évaluée afin d'établir une ligne de base contre laquelle des comparaisons futures pourront être effectuées. Ensuite doit suivre une évaluation objective des ressources qui sont présentement disponibles (les locaux, les lieux de compétition, les commodités communautaires, l'appui du grand public, l'appui des commerçants, etc.) Si les résultats sont positifs alors la prochaine étape à entreprendre serait de bien définir une vision

commune et d'adopter des objectifs concis qui guideront la communauté. Les consultants devraient pouvoir déterminer et identifier les endroits spécifiques de ces opportunités.

- Il est nécessaire d'identifier les améliorations requises pour les locaux, les lieux de compétition, ou encore les ajustements qui devraient être considérés dans les projets de construction, de confirmer les coûts que cela implique, et de formuler un plan d'actions qui pourrait répondre à ces éléments. La municipalité doit alors faire des requêtes d'aide auprès des paliers supérieurs gouvernementaux, sachant pleinement que la réaction du gouvernement en sera fort probablement une de rejet puisque le financement pour les infrastructures récréatives ne sont point disponible. C'est en plein pour cette raison que la municipalité doit fortifier sa demande afin de convaincre les autorités que l'aspect récréatif est secondaire et corollaire mais qu'il s'agit plutôt d'une stratégie de diversification économique touristique.
- On devrait entreprendre un dialogue avec des organismes et des personnes-clés qui auraient le potentiel de nous aider à attirer des événements aquatiques vers Kirkland Lake (*Maîtres-Nageurs Canada/Ontario, CANnage, Making Waves Canada, Canadian Lifesaving Society*). Si l'aspect compétitif ne serait aucunement possible, il demeure tout de même la possibilité que le Centre aquatique de Kirkland Lake soit reconnue comme étant une référence régionale pour de tels intérêts spéciaux.

F Prochaines étapes

Il est quasi impossible d'établir une planification pour Kirkland Lake sans pour autant réellement avoir la conviction que la communauté toute entière est engagée dans ce processus, de reconnaître les ressources qui sont disponibles, ou même qui est responsable de mener le projet . Nous sommes alors conséquemment limités à décrire de façon générale comment la municipalité peut à ce point-ci avancer.

Décider d'agir

L'épreuve de vérité, en ce qui concerne les exercices de planification communautaire, est bien de pouvoir déterminer si en fin de route la communauté accepte ou rejette les résultats identifiés lors du processus. Si oui, et bien un travail acharné doit débiter : de décider qui fait quoi et comment, de mettre en œuvre les décisions et d'évaluer les résultats, et ensuite d'entreprendre la continuité de ce processus.

En ce qui concerne ce projet, la décision repose maintenant avec le conseil. Si le conseil adopte les résultats qui lui furent présentés dans ce document, alors il devrait décider des ressources municipales qui seront attribuées aux mesures d'accroissement de ses capacités énumérées ci-haut. L'étape la plus importante à ce moment serait d'établir le CCDÉ, et ce en raison que ce sera le forum qui occasionnera le dialogue, la prise de décisions et les actions à entreprendre. Il est important de reconnaître que quiconque siège sur le CCDÉ n'est pas un élément aussi critique

que de pouvoir assurer l'accessibilité du CCDÉ à l'ensemble de la communauté, puisque les idées et les activités surviendront de ce forum. Afin de faciliter ce procédé, la communauté doit savoir quel est le rôle du CCDÉ et ce à quoi les résidents peuvent s'attendre s'ils communiquent avec le CCDÉ. C'est pourquoi il est très important que, dans un premier temps, le CCDÉ puisse définir sa mission, ses valeurs, et ses principes de fonctionnement, pour ensuite bien communiquer tous ses détails avec le public en général.

Champions

Il y a toujours une certaine crainte ressentie par le public avant de s'avancer et de s'impliquer dans ce processus, surtout parce que les personnes possiblement intéressés ne sont pas en mesure de savoir ce que l'on s'attend d'eux et ce que l'on demandera d'eux. Nous recommandons un évènement d'engagement qui serait un partage d'informations qui élaborent sur les différentes façons de pouvoir s'impliquer, ce que c'est de devenir un champion, etc. Ce même évènement pourrait servir d'introduction du CCDÉ et de ses divers projets et des initiatives proposés.

Adoption de stratégies

La responsabilité retombe maintenant au CCDÉ en ce qui concerne la direction et la coordination avec les autres partenaires communautaires. Cette étude a révélée plusieurs mesures et initiatives qui devraient ou qui pourraient être établies. Le CCDÉ se doit de maintenant déterminer ce qui doit être fait, de quelles façons s'y prendre et dans quels délais de temps. C'est maintenant le moment critique de s'engager dans un dialogue communautaire puisque le CCDÉ sera plus ouvert à identifier des initiatives créatives devant un groupe qui rassemble diverses personnes et intérêts dans le processus. Cette approche sera beaucoup plus facile pour le CCDÉ à identifier et contrer toutes conséquences négatives ou imprévues qui pourraient survenir.

Tout aussi important qu'est le dialogue, ce dialogue ne doit pas détourner le processus. Trop de discussion pourrait être aussi néfaste que pas suffisamment de discussion : ces deux résultats pourraient grandement influencer l'appui du public. Une fois que le CCDÉ aura confirmé une liste de stratégies, celles-ci doivent être évaluées afin de conclure lesquelles auraient la plus forte probabilité de succès. Peu importe la méthodologie qui sera adoptée, les parties doivent s'entendre sur les critères particuliers en ce qui concerne l'évaluation et la sélection des stratégies. Il se pourrait que des critères semblables à ceux qui suivent soient inclus :

- *Valeur* – Est-ce que la stratégie, une fois atteinte, rencontre les objectifs adoptés?
- *Justesse* – Est-ce que cette stratégie répond bien à la mission, les valeurs et les principes de fonctionnement du CCDÉ?

- *Faisabilité* – Est-ce que cette stratégie est pratique surtout en ce qui concerne les ressources humaines, financières, et techniques qui sont à la disposition du CCDÉ?
- *Acceptabilité* – Est-ce que la stratégie est acceptable au CCDÉ, les employés clés, et les autres partenaires?
- *Coûts et rendements* – Est-ce que les résultats de la stratégie ont un bénéfice potentiel qui pourraient justifier les coûts qui se relient au temps et autres ressources?
- *Synchronisation* – Le CCDÉ devrait-il et pourrait-il mettre en œuvre cette stratégie à ce moment, étant donné les facteurs externes et les demandes concurrentes?

Mise en œuvre

Le dur boulot de la mise en œuvre est la prochaine étape. Il faut réaliser que tout ne peut être fait en même temps, ce qui exige que le plan d'actions du CCDÉ devrait être divisé en modules individuels de travail. Chacun de ces modules de travail doit comprendre des estimations probables des dépenses et des revenus potentiels, une description des tâches à accomplir, l'identification de la personne responsable à compléter la tâche, et un échéancier par lequel la tâche devrait être complétée. Il faut aussi comprendre que ces informations sont sujettes à des changements en cours de route, mais toutefois chacun des modules de travail devrait être aussi détaillé et réaliste que possible. Il est aussi infiniment important de bien définir les critères d'évaluation du progrès. Avoir des objectifs de références précis facilitera l'évaluation du progrès et les rapports des accomplissements par le CCDÉ.

Ce procédé en est un qui est souvent compliqué et difficile et qui est à l'occasion mis de côté parce que les participants n'ont intérêt qu'à démarrer le travail à faire. Il est absolument critique de bien compléter cette phase puisqu'elle offrira à l'avenir les contrôles de la réalité qui seront essentiels et permettront au CCDÉ de bien reconnaître la complexité des défis que le comité s'est soi-même imposés. Ce en soi possède le potentiel d'aboutir en une « paralysie de l'analyse ». Afin de surmonter cette paralysie nous devons avancer les plus petits projets et les activités qui nécessitent des relations publiques au tout début du processus. Rien ne garantit un bon élan comme le font de petites victoires et l'approbation de ceux et celles qui entourent le projet.

La phase de mise en œuvre est possiblement la plus difficile mais elle est aussi la plus importante dans le processus de développement. L'expertise nous démontre que les communautés qui ont remporté du succès ont habituellement :

- Débuté avec de plus petits projets qui avaient un fort potentiel de succès;
- Géré leurs ressources prudemment et obtenu le maximum de valeur pour chaque dollar dépensé;
- Agi de façon responsable afin d'assurer que les supporteurs aient confiance dans l'habileté de la communauté à exécuter les résultats promis;

- Gardé les citoyens et citoyennes bien informés et constamment impliqués;
- Élaboré des objectifs de références afin de mesurer leur progrès à date;
- Évalué leur progrès de façon régulière et publique;
- Changé leurs plans lorsque les conditions exigeaient des changements ou lorsque de nouvelles opportunités apparaissent, tout en maintenant le cap sur la vision d'ensemble du projet;
- Utilisé toutes les opportunités possibles afin d'en retenir de l'expertise; et
- Célébré leurs succès publiquement.

Évaluation

L'évaluation se réfère à la fois aux stratégies et initiatives individuelles ainsi que le processus tout entier de la planification stratégique.

Il est essentiel que le CCDÉ demeure au courant de tous les développements de chacun des projets pour lesquels il est responsable. Conséquemment, chacune des stratégies doit comprendre des procédures d'évaluation qui sont bien définies et claires pour tenir compte des ressources et des résultats dans une mesure de temps acceptable, mais qui permettent aussi des changements ou modifications si les circonstances se présentent et l'exigent. Chacune des stratégies devrait être revue et révisée annuellement tout dépendant du progrès accompli, des obstacles rencontrés et des changements dans l'environnement, tel des changements dans l'économie, ou dans les priorités des bailleurs de fonds, ou encore un changement possible dans le secteur ciblé.

Autant les initiatives et les stratégies individuelles doivent être surveillées et ajustées, il est tout aussi important de poursuivre un procédé semblable pour le processus de développement économique dans son ensemble. Si cette revue n'est pas entreprise, il est possible que l'intérêt et éventuellement l'appui du public s'atténuent. Il est conséquemment requis de développer un processus annuel d'évaluation qui examinera les procédures utilisées, les rendements et les résultats pour l'année qui se termine :

- *Procédures* : Est-ce que les projets ont été accomplis à temps et dans le budget proposé? Une évaluation des procédures aide à répondre à des questions telles « Quels changements seraient requis dans la façon dont nous développons notre plan? » et « Comment pourrions-nous faire mieux? ».
- *Rendements* : Une évaluation des rendements demande : « Combien de ce que nous avons planifié faire avons-nous réellement accompli? » Les rendements sont habituellement des éléments qui se comptent et que le public peut en voir des résultats complétés dans une période de temps assez courte et définie.
- *Résultats* : Les résultats sont les produits finals d'une mise en œuvre d'une planification stratégique. Un exemple serait d'améliorer le climat du milieu d'affaires. Ils sont plus difficiles à évaluer puisque l'on retrouve plusieurs facteurs d'influence sur un objectif et ces

facteurs sont souvent hors du contrôle de la communauté (par exemple : le marché global/mondial). Il est toutefois important de rapporter ce qui fut réalisé par le CCDÉ en ce qui concerne les objectifs adoptés puisque c'est la façon dont le public, qui est souvent limité dans ses connaissances des divers facteurs d'influence, déterminera si le projet a remporté du succès ou fut une faillite.

G Conclusions

La raison d'être d'une planification stratégique est de permettre à une communauté de déterminer ce qu'elle veut bien être à l'avenir, et de présenter des recommandations sur les façons à bien modeler sa vision. Les remarques qui furent recueillies durant la dernière année démontrent clairement que les résidents et résidentes de Kirkland Lake apprécient fortement les améliorations qui furent effectuées dans la communauté et célèbrent aussi le succès des sept dernières années. Il y a pourtant encore beaucoup d'inquiétudes que la ville soit encore en position de dépendance sur le secteur minier et qu'ils revivront, quasi certainement, une dévastation économique et sociale telle que dans les années en début 2000. Ils requièrent qu'il y ait beaucoup plus d'effort dans la planification vers l'avenir. Ceci comprend une allocation stratégique des ressources municipales et une plus forte concentration vers une diversification économique.

Comment obtenir cette diversification est un beaucoup plus grand défi. En premier, cela exige une réallocation de temps, d'argent et d'efforts à accroître la capacité de base qui permettra de bien poursuivre et effectuer un développement économique. On doit trouver de meilleures façons qui permettront un meilleur travail collaboratif de toute la communauté, et il est essentiel d'assurer que la communauté soit réceptive à s'investir. Les recommandations clés proposent la formation d'un CCDÉ qui travaillera de pair avec le conseil municipal, qui pourra effectuer les recherches essentielles et le marketing, et instaurer des mécanismes telle une *Planification des améliorations communautaires (PAC)* afin d'appuyer et d'attirer des entreprises.

Le succès prendra du temps. S'investir dans un premier temps dans son secteur commercial apportera les premiers résultats de succès, puisque ce secteur a les plus de connaissances dans un milieu opérationnel, il est beaucoup mieux placé afin d'identifier et d'agir sur des nouvelles opportunités, et ce secteur est le plus motivé à avoir du succès. Le secteur public ne peut agir comme le secteur privé. Par contre le secteur public est en mesure d'apporter un appui important. Cet appui peut prendre diverses formes : d'effectuer des recherches nécessaires, d'analyser la possibilité de créer des opportunités d'affaires au sein de ses opérations, et de trouver des ressources qui pourraient bénéficier aux entrepreneurs qui rencontrent des défis opérationnels.

Les opportunités qui pourraient potentiellement agrandir ou approfondir l'économie locale seront toutefois toujours restreintes jusqu'à ce que Kirkland Lake adopte des processus qui faciliteront l'identification et la poursuite de nouvelles possibilités d'investissements. Mais il existe présentement des activités dans la communauté qui pourraient être bien positionnées et permettre une croissance économique. Le succès actuel du secteur minier régional a créé une demande de services miniers, d'approvisionnements et d'autres activités connexes. La résurgence

du secteur forestier pourrait en fait dépister des opportunités de produits à valeur ajoutée ou des produits forestiers alternatifs. Mais c'est fort bien dans le tourisme que nous pourrions possiblement retrouver les plus rapides succès. Le succès que possède Kirkland Lake avec le tourisme d'évènements pourrait être développé davantage. Le marché québécois est aussi une ressource sous-développée. Le tourisme sportif est possiblement l'opportunité qui démontre le plus de potentiel et d'intérêt. Les outils et éléments de base se retrouvent présentement dans la communauté. Évidemment plus de recherches et d'études sont requises, mais les signes avant-coureur qu'il pourrait y avoir un succès sont présents, surtout dans le domaine des sports aquatiques.

La planification stratégique est un déroulement qui n'a vraiment jamais de conclusion. Les étapes discutées ci-haut pourraient bien enligner Kirkland Lake sur la bonne voie. Mais, afin de bien bénéficier de tous les efforts qui ont été consacrés à date dans ce projet, il est absolument essentiel que la communauté s'engage à s'investir dans ce processus. Kirkland Lake a fait un bon bout de chemin depuis ses débuts, et ce sont les mêmes éléments et caractéristiques qui assureront son succès à l'avenir.

Ce rapport demande de voix forte que le conseil municipal et que toutes les parties intégrantes de la communauté s'engagent à fond dans ce processus de redéveloppement de l'économie de Kirkland Lake. On ne retrouve pas de formule magique mais il y a toujours un sentier vers l'avant. Certaines de ces recommandations exigeront une prise de décisions et elles se pourraient ne pas toujours être populaires dans le moment présent mais pourraient bien se transformer en bénéfices potentiels à l'avenir.

Ce qui est tout d'abord requis c'est d'avoir le courage d'entreprendre ces prises de décisions difficiles et de partager ce message avec le public, ouvertement et précisément, sans hésitations. Expliquez le pourquoi de ces mesures ou initiatives, les bénéfices anticipés, et la nécessité essentielle de s'investir pour le futur. Les résidents et résidentes de Kirkland Lake sont intelligents : ils et elles comprendront, même si ils et elles ne soient pas entièrement d'accord avec le cheminement.

« Un vrai leadership est d'entreprendre ce qui est essentiel, et non pas seulement ce qui est populaire. »

Annexes

Appendice I: Un profil démographique de la ville de Kirkland Lake

Les tableaux suivants sont préparés grâce aux données disponibles de Statistiques Canada. Non pas toutes les données ni toutes les informations nous racontent une histoire mais une analyse pourrait offrir une meilleure direction à prendre pour les initiatives de développement économique.

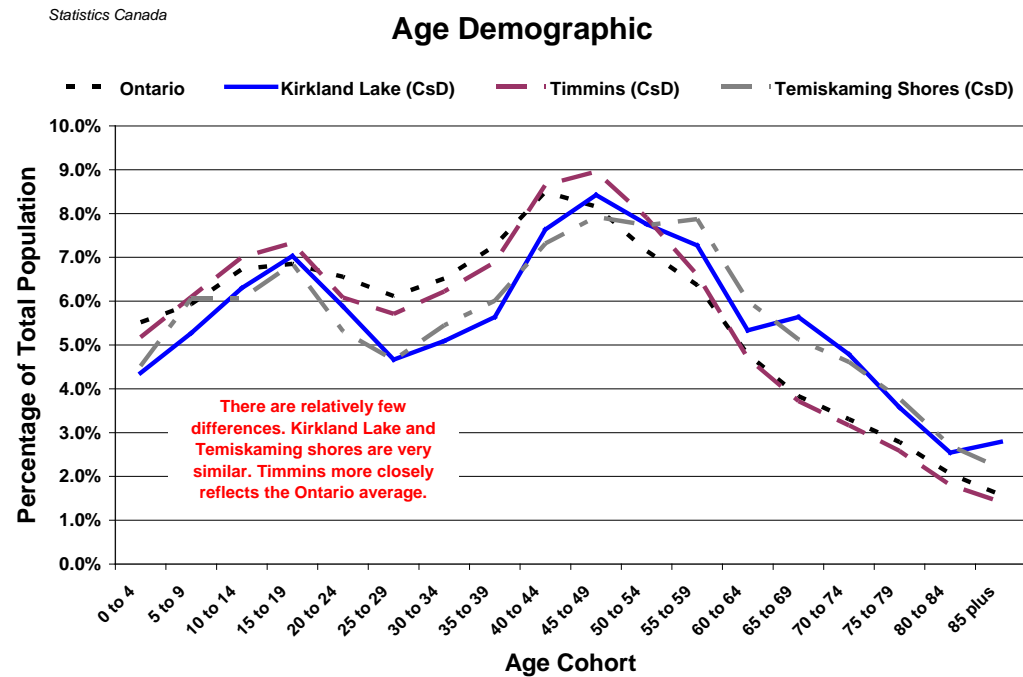
Statistique Canada

Démographie de l'âge

Pourcentage de la population totale

Cohorte d'âge

Il y a en fait très peu de différences. Kirkland Lake et Temiskaming Shores ont des données très similaires. Timmins reflète un peu plus la moyenne ontarienne.



Scolarité atteinte

Niveau de scolarité atteinte

Certificat, diplôme ou degré universitaire

Certificat universitaire ou un diplôme sous le niveau de baccalauréat

Collège : CÉGEP ou autres certificats ou diplômes non-universitaires

Certificats ou diplômes de programme d'apprentissage ou de métier

Certificat du niveau secondaire ou l'équivalent

Aucun certificat, diplôme ou degré

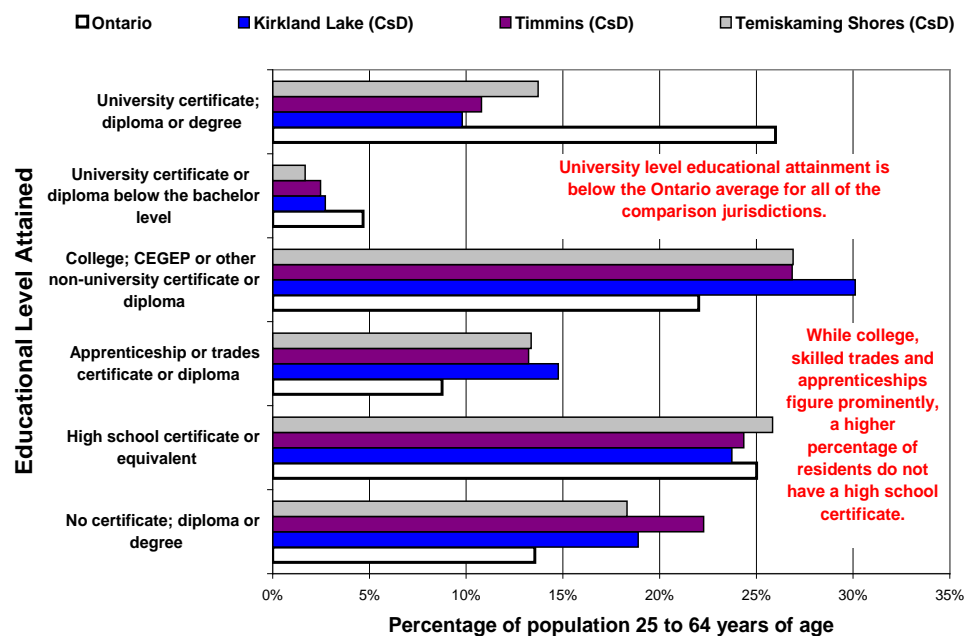
Pourcentage de la population âgée entre 24 et 64 ans

L'obtention d'une éducation de niveau universitaire se retrouve sous la moyenne de l'Ontario pour chacune des juridictions comparées.

Malgré que les nombres de personnes avec une éducation collégiale, d'apprentissage ou de métier soient élevés, on retrouve tout de même un taux plus élevé de résidents qui n'ont pas de certification au niveau secondaire.

Statistics Canada

Educational Attainment



Principal domaine d'études

Domaine d'études

Services personnels, de protection et de transport

Santé, parcs, récréation et conditionnement physique

Agriculture, ressources naturelles et conservation

Architecture, génie et services connexes

Mathématiques, informatique et sciences de l'information

Sciences physiques et de la vie et technologies

Commerce, gestion et administration publique

Sciences sociales et de comportements et droit

Sciences humaines

Arts visuels et arts d'interprétation, et technologie des communications

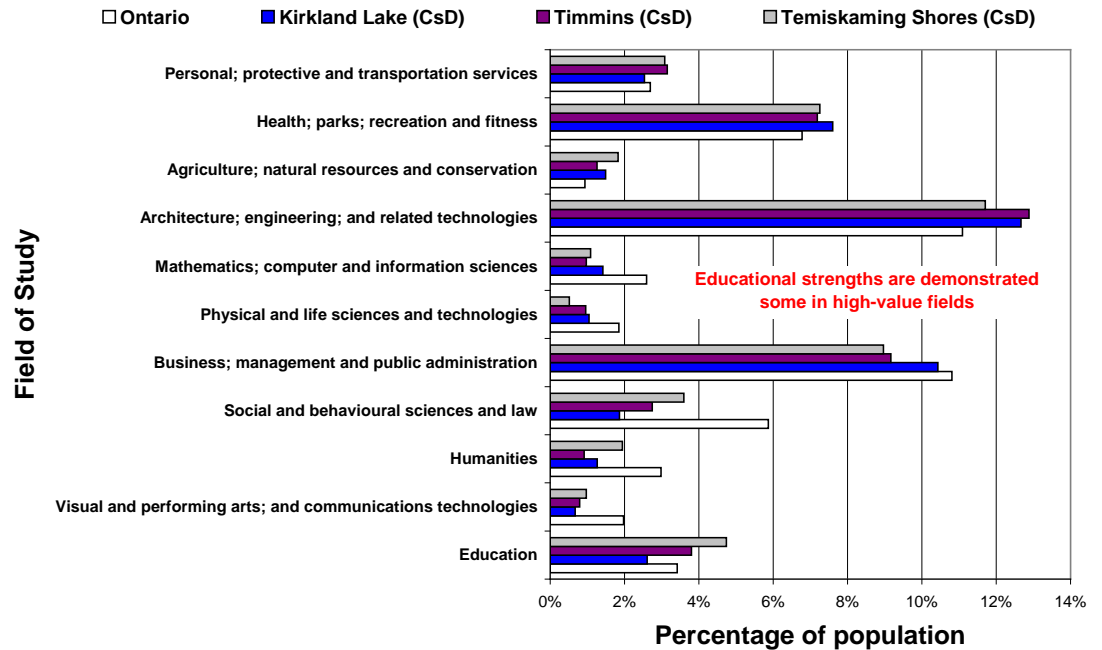
Éducation

Pourcentage de la population

Les niveaux de scolarité sont élevés dans les domaines économiques qui encourent une croissance rapide et/ou soutenue.

Statistics Canada

Major Field of Study



Professions

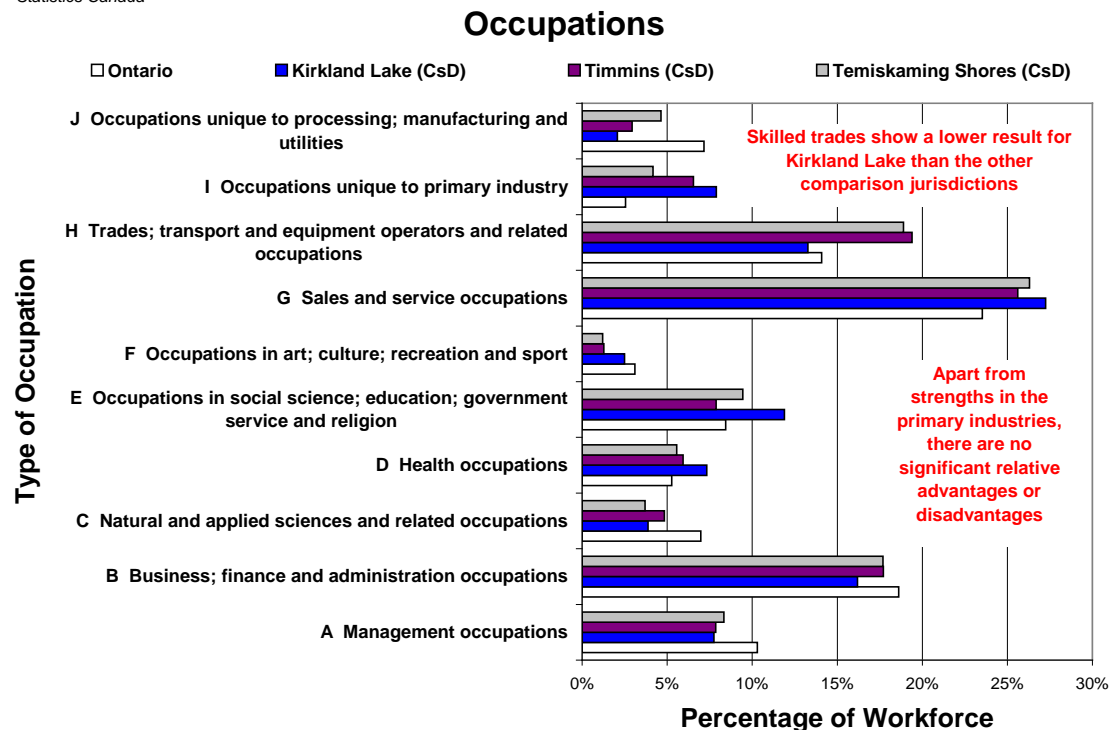
Type de professions

- J. Transformation, fabrication et services d'utilité publique
- I. Professions qui se relient aux industries primaires
- H. Métiers, transport, machinerie et domaines apparentés
- G. Ventes et services
- F. Arts, culture, sports et loisirs
- E. Enseignement, droit et services sociaux, communautaires et gouvernementaux
- D. Secteur de la santé
- C. Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés
- B. Affaires, finance et administration
- A. Gestion

Pourcentage de la main-d'œuvre

Les professions des métiers démontrent un résultat plus faible pour Kirkland Lake comparativement aux autres juridictions.

Outre les chiffres élevés dans les professions qui se relient aux industries primaires, nous ne pouvons pas remarquer des avantages ou désavantages relatifs.



Emploi selon l'ensemble des industries

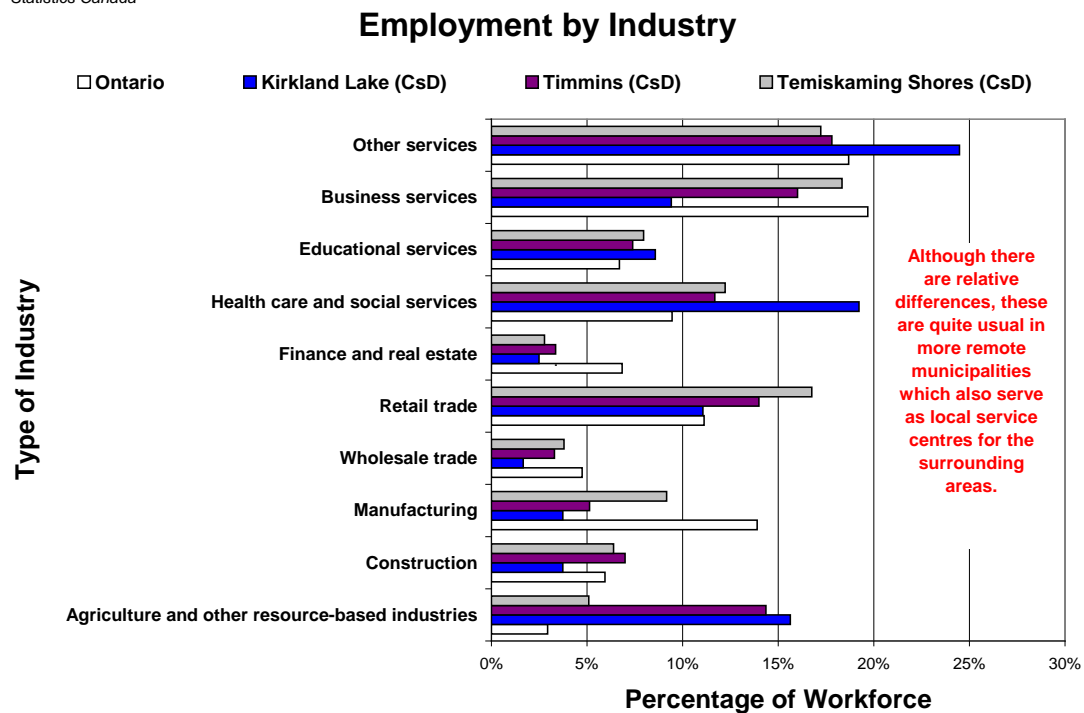
Classification des industries

- Autres services
- Services aux entreprises
- Services d'enseignement
- Services de santé et assistance sociale
- Services d'assurance et de l'immobilier
- Vente au détail
- Vente en gros
- Fabrication
- Construction
- Agriculture et autres industries à base de ressources

Pourcentage de la main-d'œuvre

Bien qu'il y ait des différences relatives, celles-ci sont habituelles dans les municipalités éloignées qui agissent aussi comme centrales de services locaux et desservent les régions environnantes.

Statistics Canada



Lieu de travail

Lieu de travail

Travaille dans un autre centre de recensement (district)

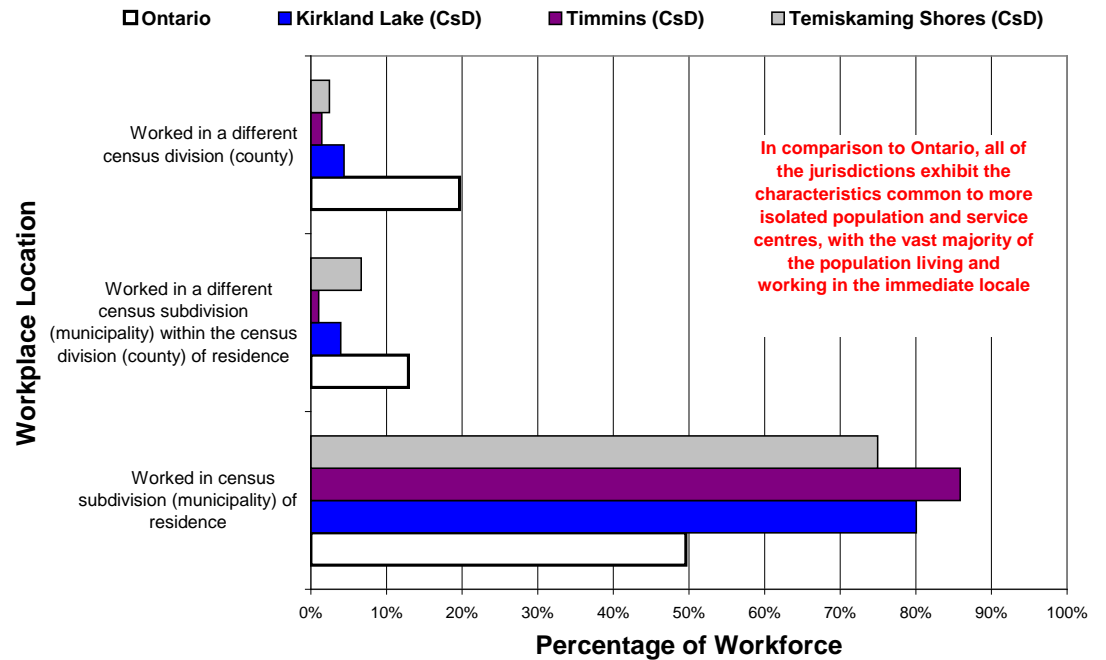
Travaille dans une différente subdivision de recensement (municipalité) à l'intérieur du centre de recensement (district) de sa résidence

Travaille dans une subdivision de recensement (municipalité) de sa résidence

Pourcentage de la main-d'œuvre

En comparaison avec l'Ontario, toutes les juridictions comparées démontrent les caractéristiques que l'on retrouve habituellement dans les centres de services et les populations isolées, avec la vaste majorité de la population qui réside dans la location immédiate.

Workplace Location



Appendice II Consultations auprès de la communauté

Les valeurs qui guideront la Mission du développement économique

Ces résultats furent obtenus lors des ateliers organisés le 16 avril et le 9 juillet, 2014, ainsi que par le biais d'une page web dédiée, de courriels, et de discussions. La « note » relative sur une échelle de un à 12 apparaît à la droite de chacune des entrées.

Commerces et industries – NE VEULENT PAS

Dépendance sur une seule industrie	4
Rater l'industrie des chalets (un besoin de Chemins d'accès)	3

Communauté- NE VEULENT PAS

Devenir un centre régional (perte de sièges social, d'organismes de services, Services d'aide aux victimes du Témiskaming et district, de ministères gouvernementaux, de cliniques de santé mentale, etc.)	5
Que les pauvres soient oubliés	3
Perte de fierté en raison des coûts trop élevés (taxes)	2
De se fier seulement à refaire les mêmes choses et de ne pas considérer de nouvelles idées et innovations	2
Augmentation des achats à l'extérieur de la ville, surtout si ces produits sont disponibles localement	2
D'obstacles à la croissance	1

Vivre dans un endroit qui ne serait pas sécuritaire 1

Communauté - DÉSIRENT

Encourager une participation communautaire (un Comité consultative de développement économique?) 2

Environnement – NE VEULENT PAS

Des dégâts environnementaux qui soient irréversibles 2

Gouvernement – NE VEULENT PAS

Des hausses de taxes additionnelles 12

Une mauvaise gestion de la municipalité (tous les départements) 3

Le gaspillage des ressources lorsque celles-ci sont en excès – en sauvegarder pour les périodes difficiles 3

Perte d'élan avec les investissements d'infrastructures 3

Perception que la ville repousse les nouvelles entreprises voulant s'établir ici 1

Gouvernement – DÉSIRE

Que la ville endosse et observe une politique d'acheter localement si possible et si compétitif 1

Jeunesse – NE VEULENT PAS

Que les jeunes ne reviennent pas s'établir avec de nouvelles idées à développer (exode des jeunes) 11

Grosso modo, nous n'observons pas de surprises en ce qui concerne l'expression des Valeurs et elles sont d'autant plus réalistes et encourageantes– ce qui n'est pas toujours le cas dans ce genre d'étude. Il est possible que le commentaire offert dans la section de l'environnement demandant qu'il n'y ait pas de dégâts irréversibles se traduit en une réflexion qui provient de l'acceptation présentement des déchets miniers actuels; en comparaison, les communautés ayant une différente historique entièrement de Kirkland Lake seraient habituellement beaucoup plus agressives à citer qu'il n'y ait aucun dégâts environnementaux, qu'ils soient réversibles ou non.

Sommaire des idées générales recueillies

Ces idées furent principalement recueillies lors d'entrevues téléphoniques, d'échanges de courriels, de données qui provenaient du questionnaire web et lors de la consultation publique du 9 juillet.

- Les services miniers (réparation, équipement, forage au diamant, explosifs, etc.) offrent de bonnes perspectives. Nous retrouvons quatre mines à moins de 50 km de Kirkland Lake et d'autres développements miniers potentiels à environ 100-150 km.
- Il y a un besoin de contracteurs locaux pour les projets locaux mais cela exige une main-d'œuvre compétente et des entreprises avec les capacités requises; ce commentaire vise le fait que la formation et l'éducation n'est pas disponible à Kirkland Lake. Le campus satellite de Northern College est sous-utilisé; la formation requise pour Kirkland Lake devrait s'effectuer à Kirkland Lake même. Effectuer des pressions pour que le collège offre plus de programmes de formation qui se reliant au secteur minier. Press for the local college campus to offer more training relating to local industry (mines). Les mines ont tenté d'approcher Northern College à Timmins pour de la formation et l'acquisition de compétences qui sont recherchées à Kirkland Lake mais sans aucun succès.

- Il y a un besoin de programme qui encouragerait les entrepreneurs de commerces locaux et qui pourrait susciter de l'intérêt de démarrage de petites entreprises.
- Nous pourrions attirer les gens vers Kirkland lake au moyen d'une promotion bien ciblée et qui comprend un éventail bien équilibré de produits et évènements. Les entrepreneurs touristiques doivent mieux collaborer ensemble. Nous devrions considérer la possibilité d'offrir des opportunités de forfaits avec les communautés de la région – Patrimoine de hockey du nord et les ours polaires de Cochrane.
- Les services de pourvoiries/les camps de chasse et de pêche/les aventures et activités de plein-air
- Entente et promotion des sentiers de motoneige Ontario-Québec
- En faire plus avec Rouyn-Noranda – initiatives et opportunité conjointes
- Développer des initiatives touristiques régionales – le camping VR, la pêche, les randonnées de VHT, forfaits d'hébergement, destinations spa. Organiser des festivals conjointement.
- Que le département de Développement économiques et du Tourisme participe aux initiatives et aux promotions à caractère régionales telles la Prospectors & Developers Association of Canada (PDAC), et la Regional Tourism Organization (RTO 13A) etc.
- Que le département de Développement économique travaille de près avec les commerçants de la communauté afin d'élargir et de diversifier le dossier/portefeuille des entrepreneurs vers d'autres opportunités industrielles afin de limiter les effets de dépendance à une seule industrie et de mitiger les effets néfastes qui pourraient survenir dans l'éventualité d'un déclin minier ou de fermetures de mines. Cette approche doit se consolider du point de vue des compétences de base communes ainsi que les compétences transférables.
- Que le département de Développement économique développe des incitatifs de petites entreprises avec les grandes sociétés minières. Par exemple, est-ce que Aurico aurait intérêt à faire des prêts pour les petites entreprises?
- Des crédits d'impôts pour le démarrage de petites entreprises.
- Les familles dépensent localement ce qui aide les commerçants de la communauté. Promouvoir les taux d'impôts qui sont plus favorables en Ontario comparativement au Québec afin de pouvoir intéresser les jeunes familles à se relocaliser à Kirkland Lake mais se déplacer vers Rouyn-Noranda pour leur travail.
- Utiliser les terrains de déchets miniers (les slags) pour un montage de panneaux solaires afin de réduire les coûts de consommation électriques des mines. Un centre de recyclage pourrait bien offrir des opportunités d'emploi pour les adultes ayant des déficiences de développement.

Sommaire de d'autres commentaires d'intérêt particulier

- Que les entreprises de la communauté travaillent ensemble.
- Que la ville endosse et observe une politique d'acheter localement si possible et si compétitif.

- Fonder un centre d'accueil qui sert comme point de contact pour les nouveaux-arrivants afin d'aider avec leur intégration communautaire (appui en formation et éducation par le collège, ainsi que des possibilités d'emplois) pour les professionnels de mines ET leur conjoints.
- Que le conseil réfléchisse hors de la boîte habituelle.
- Développer une vision régionale; l'Abitibi-Témiskaming affiche une telle vision.
- Créer une fonction à temps-complet de développement économique qui possède les ressources essentielles à son succès qui puisse accompli ses tâches sans autres distractions.
- Créer un Comité consultatif de développement économique (CCDÉ), qui puisse dialoguer avec le conseil municipal, porter main forte au directeur de développement économique, et servir d'ambassadeurs pour la ville de Kirkland Lake.
- Recommander des champions. Une attitude positive peut résulter en une importante différence. Cesser de croire, de se convaincre, et de et de convaincre les autres que nous sommes en situation difficile. Bien souvent nous sommes nous-mêmes nos pires ennemis.

Appendice III Études de faisabilité et Plan d'actions pour le tourisme sportif

Ébauche des Termes de référence pour un Plan de tourisme sportif

La planification stratégique de développement économique 2014 de la ville de Kirkland Lake identifie une forte considération de tourisme sportif comme élément transformateur de la communauté dans ses essais de diversification économique. Cette planification argumente en faveur des atouts qui entourent déjà Kirkland Lake: la location géographique de la ville, en plein milieu du nord-est ontarien; le nombre et la variété des regroupements sportifs et communautaires qui sont actifs dans la communauté; la disponibilité des installations et lieux de compétitions ainsi que les commodités qui se retrouvent à Kirkland Lake nous indique que le développement d'un calendrier d'activités et d'évènements pourrait générer des revenus pour la municipalité tout en offrant un potentiel de nouvelles opportunités pour le secteur privé, tout particulièrement les secteurs de vente au détail et de services.

La raison d'être de ce projet est de pouvoir rédiger un plan communautaire qui mène au développement d'une stratégie de tourisme sportif. Le but est d'offrir à la communauté l'occasion de bénéficier davantage du tourisme sportif en se servant des activités sportives courantes qui sont déjà organisées et de permettre une meilleure capacité à devenir les hôtes à l'avenir d'autres évènements sportifs.

Voici donc les Termes de référence:

1. Évaluer le niveau actuel d'activités de tourisme sportif à Kirkland Lake afin de bien définir ce qui est déjà en place, et afin d'établir une ligne de données de base contre lesquelles des comparaisons futures pourront être mesurées. Ceci implique, mais ne se limite pas entièrement, à des entrevues avec divers organismes sportifs de la communauté, avec les responsables des locaux qui seraient utilisés, avec les commerçants, etc. Ce devrait aussi être une évaluation des activités sportives qui sont déjà offertes à la communauté, la fréquence de ces activités, les taux de participation, les résultats historiques (en croissance ou en baisse d'intérêt), les coûts et les dépenses à prévoir, etc. Les parties intéressées pourraient aussi recommander des critères d'évaluation additionnels.
2. Effectuer une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (SWOT) afin de pouvoir déterminer les possibilités de soutenir une stratégie de développement touristique émancipée. Ceci implique, mais ne se limite pas entièrement, à un dialogue auprès des membres des communautés sportives, touristiques, des affaires ainsi que la municipalité. Les parties intéressées pourraient aussi recommander des critères d'évaluation additionnels.

3. Évaluer les installations et les lieux de compétitions (existantes et à venir). Ceci implique, mais ne se limite pas entièrement, à une évaluation des capacités physiques, à une évaluation des niveaux de compétition qui pourraient être accommodés, à identifier les autres opportunités qui se présentent avec les installations et les lieux de compétitions, telles le développement des compétences, les camps pour entraîneurs, la formation pour les officiels, les conférences et rencontres, etc. Les parties intéressées pourraient aussi recommander des critères d'évaluation additionnels, en plus d'offrir de solides recommandations en ce qui concerne des améliorations à l'avenir.
4. Évaluer les ressources humaines et les capacités organisationnelles de la communauté afin de déterminer si elle est en mesure de soutenir une stratégie agressive de tourisme sportif. L'objectif est de déterminer comment la municipalité peut tirer parti des compétences dont elle dispose présentement qui résulte du tourisme d'événements et autres gestions qui ont eu du succès, par le passé, d'organisation d'événements sportifs et d'événements en général. Ceci implique, mais ne se limite pas entièrement, d'identifier les compétences déjà acquises et celles qui seraient essentielles et comment bien les développer et assurer leur transférabilité; de motiver et de bien intégrer les volontaires; et de définir le besoin et le rôle du personnel rémunéré. Les parties intéressées pourraient aussi recommander des critères d'évaluation additionnels, en plus d'offrir de solides recommandations en ce qui concerne des améliorations à l'avenir.
5. Énoncer la mission et les objectifs communautaires en ce qui concerne le développement d'une stratégie de tourisme sportif. Cette étape aide à consolider la vision commune de la communauté : les accomplissements et résultats auxquels on peut s'attendre, et l'établissement des paramètres pour sa mise en œuvre à l'avenir. Ceci implique, mais ne se limite pas entièrement, à un dialogue auprès des membres des communautés sportives, touristiques, des affaires ainsi que la municipalité.
6. Le consultant dévoilera jusqu'à quatre activités sportives potentielles lesquelles la communauté pourrait poursuivre de façon réaliste et se développer une stratégie de mise en œuvre initiale pour chacune des suggestions, mais ne se limite pas entièrement à : le type d'événement (compétitif, développement professionnel, etc.), l'ampleur, la durée, l'audience cible, la synchronisation au calendrier, les événements additionnels lors de l'activité (par exemple des ateliers de formation), les installations et les lieux de compétitions, le leadership et le rôle des volontaires communautaires, les coûts projetés, les considérations de marketing, etc.
7. Le consultant doit utiliser une méthodologie d'évaluation de l'impact économique pour ses recommandations, et il offre un gabarit/outil qui permettra à la communauté d'effectuer sa propre évaluation de l'impact économique pour d'autres projets d'avenir. Ce modèle d'évaluation de l'impact économique doit être modelé spécifiquement pour Kirkland Lake et il doit démontrer son impact sur l'économie régionale (District de Temiskaming). Cet outil doit aussi refléter les meilleures pratiques des méthodologies, des assumptions et des calculs qui sont référencés par les organismes spécifiques qui se relie au gouvernement de l'Ontario et/ou de l'Alliance canadienne du tourisme sportif.