



## Intervenir sur l'armature commerciale urbaine

*Texte rédigé par Pierre Laflamme, président de Demarcom inc. Monsieur Laflamme agit en tant que conseiller auprès des municipalités et des organismes de développement économique qui désirent améliorer la qualité de l'armature commerciale urbaine.*

Si les composantes de la fonction commerciale étaient statiques et ne changeaient jamais, il n'y aurait aucune préoccupation qui proviendrait de ce secteur de l'économie urbaine. Mais, de temps à autre, certaines situations surgissent et semblent défier l'ordre établi. Par exemple :

- a. Une bannière de destination régionale cherche à s'implanter dans un centre de quartier menaçant de hausser le loyer des commerces indépendants et d'attirer d'autres commerces régionaux ;
- b. L'augmentation du taux d'inoccupation commerciale effraie les propriétaires immobiliers du centre-ville qui voient une perte de compétitivité envers le parc de grandes surfaces ;
- c. La rareté d'espace commercial fait craindre une perte d'investissements futurs et un déplacement de l'activité commerciale hors de la ville.

Ces situations d'ordre plutôt général représentent des risques pour l'économie urbaine. Dans les exemples proposés, ces risques visent la valeur des actifs immobiliers, le positionnement du centre-ville, la déstabilisation d'un ensemble commercial, les fuites d'investissements, pour n'en nommer que quelques-uns.

### POURQUOI S'EN PRÉOCCUPER ?

Techniquement, la Ville pourrait ne pas se sentir interpellée par des problématiques commerciales. Après tout,

toute fonction urbaine a des problèmes sans que la Ville n'intervienne sans cesse (l'industriel, le résidentiel, le culturel, le rural et autres).

Si la Ville se préoccupe des enjeux commerciaux, c'est parce que les conséquences des risques identifiés vont générer des effets néfastes à terme pour cette dernière. Ainsi, les fuites d'investissements et la diminution de la valeur des actifs immobiliers ont pour effet de réduire la base fiscale municipale. Si le positionnement du centre-ville perd de sa valeur, c'est probablement toute une série de projets d'amélioration locative qui seront retardés, donc un impact sur les revenus municipaux.

Si la perspective de pertes de revenus peut suffire à ce que la Ville intervienne sur la fonction commerciale, il y a une autre raison qui le justifie. La Ville peut disposer des compétences pour effectivement agir sur les enjeux de manière à atténuer les risques anticipés. En d'autres termes, la capacité de la Ville à agir peut également motiver une intervention.

### QU'EST-CE QU'UNE INTERVENTION ?

On peut définir une intervention comme toute mesure considérée au-delà des procédures normales afin de gérer l'urgence et d'atténuer ses répercussions. Ces mesures comprennent toutes les structures d'organisation des secours, les mesures d'intervention, les communications, l'information publique et les directives.

Les interventions municipales sur la fonction commerciale vont naturellement s'articuler autour des outils dont la Ville dispose. Il peut s'agir de réglementations, de programmes de subvention, d'organisation de développement commercial, d'études et de programmes de réglementation. Quel qu'en soit la forme ou le format, ces outils visent à gérer un enjeu et ses risques pour améliorer la condition commerciale et ses effets envers les citoyens et la ville aussi.

En réalité, les outils dont dispose la Ville pour agir sur son territoire sont déjà reconnus comme des outils d'intervention. Ici, en adoptant une perspective commerciale de la ville, nous proposons des modes d'intervention au bénéfice de la structure commerciale urbaine.

### POURQUOI INTERVENIR ?

Une intervention sur la fonction commerciale ne fait pas encore partie des préoccupations de toutes les villes du Québec. Dans plusieurs cas, c'est inutile, non pertinent ou tout simplement inadéquat. Mais pour une ville qui vit une croissance, qui constate une vitesse de développement variée selon ses fonctions urbaines, qui s'enrichit d'un patrimoine immobilier, d'emplois et d'investissements, s'intéresser activement à l'armature commerciale génère des bénéfices. En voici quelques-uns.

- a. Pour limiter les effets négatifs de risques d'affaires pour la communauté ;





## Intervenir sur l'armature commerciale urbaine (suite)

- b. Pour réduire les déséquilibres de la mixité commerciale d'un territoire;
- c. Pour mettre en valeur les opportunités d'affaires pressenties;
- d. Pour actualiser des investissements potentiels;
- e. Pour redresser l'image urbaine;
- f. Pour satisfaire les besoins des citoyens consommateurs.

Les interventions commerciales vont probablement donner lieu à des investissements et à des dépenses de programmes spécifiques, mais les retombées pratiques et financières vont durer longtemps.

Une Ville intervient sur sa fonction commerciale pour optimiser son développement économique et son aména-

gement du territoire. La Ville reconnaît alors qu'elle dispose d'un pouvoir de discernement sur la pertinence des projets qui lui sont soumis.

### COMMENT INTERVENIR ?

Il existe plusieurs manières d'intervenir auprès de la fonction commerciale. Il est possible de résumer ces interventions en quatre grandes catégories. Le graphique suivant permet d'illustrer ces catégories.

Les rôles d'une ville peuvent être nombreux. Ces rôles peuvent cependant être mieux encadrés pour une perspective commerciale.

### LE RÔLE DE PROTECTION

Le rôle de protection (et de maintien) vise à assurer la présence d'établissements ou d'une gamme d'établissements jugés pertinents au contexte commercial urbain. Les commerces de

quartier peuvent bénéficier de cette protection par exemple. Il ne s'agit pas de garantir une position dominante à ces établissements, mais de reconnaître leur valeur locale.

Parmi les outils à la disposition de la Ville, notons les règlements de zonage, les règlements sur les usages similaires/identiques, les règlements sur les PIIA, les règlements de construction, les règlements sur les zones à protéger et les études d'impact.

### LE RÔLE DE RÉGULATION

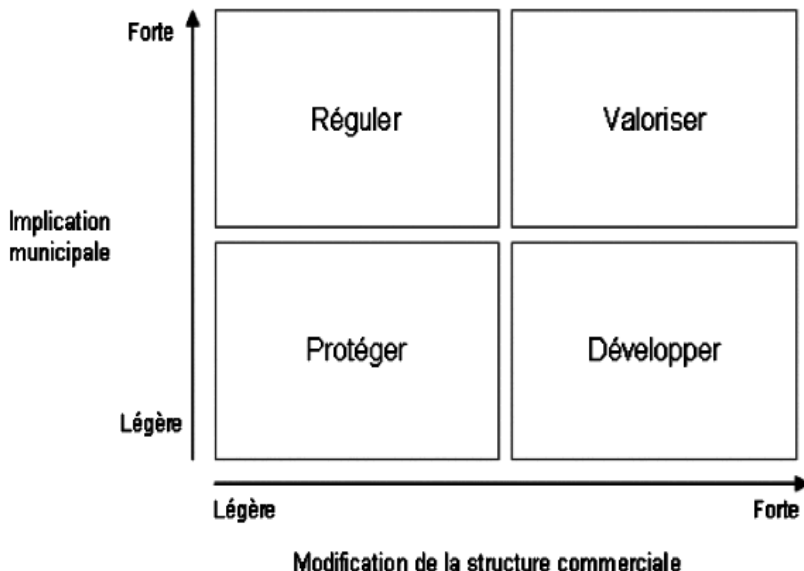
Ce rôle vise à encadrer les activités d'une fonction économique qui pourrait affecter négativement d'autres fonctions, soit nuire au développement durable du territoire. L'on peut, par exemple, restreindre le nombre, la taille ou le type de commerces dans un ensemble d'affaires. L'on peut réguler en faveur d'une thématique commerciale pour éviter sa dilution ou sa banalisation.

Les outils privilégiés d'urbanisme sont les règlements sur les usages conditionnels, sur les droits acquis, les contingentements des usages similaires/identiques et les PIIA.

### LE RÔLE DE VALORISATION

Le rôle de valorisation consiste à appuyer le développement de commerces qui ne bénéficient pas du statut de « moteur » dans la région, mais dont la base actuelle participe à la diversité économique du territoire. Par exemple, la fonction de restauration peut faire l'objet d'une valorisation à cause de l'existence d'un potentiel d'affaires croissant.

## Rôles municipaux envers l'armature commerciale





## Intervenir sur l'armature commerciale urbaine (suite)

Ce rôle plus subtil exige de collaborer avec une variété de partenaires pour qui l'appui de la municipalité est déterminant à la réalisation d'un projet. Par la valorisation, la municipalité transmet un signal au marché en indiquant la voie qu'elle est prête à poursuivre. Par exemple, la Ville peut valoriser le développement du commerce de détail en souscrivant à une campagne d'achat local, en favorisant la diffusion d'informations d'opportunités d'affaires en région auprès d'investisseurs ou en supportant un projet de marché public. Les programmes de revitalisation, le soutien à une société de développement commercial, une charte sur les terrasses, les règlements sur les droits acquis et les dérogations mineures peuvent être utilisées pour valoriser le développement commercial.

### LE RÔLE DE DÉVELOPPEMENT

Le rôle de développement d'une fonction commerciale repose sur son potentiel perçu de valeur ajoutée au territoire. Plus le potentiel semble élevé, plus le rôle de développement pourra être actif. Bien sûr, la Ville peut choisir ou bien de créer un service dédié à la gestion de son armature commerciale ou bien de participer à un effort collectif régional et s'inscrire dans une démarche plus large de développement économique.

Ici, l'action devient plus directe dans le marché. Le règlement sur les projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI), la zone prioritaire d'aménagement et de réaménagement (ZPA), la création d'une réserve foncière ou d'un fonds d'investissement sont autant de

moyens à la disposition de la Ville pour développer le territoire.

### LES BÉNÉFICES DE L'INTERVENTION

Lorsque la Ville reconnaît les bénéfices de son implication dans le développement commercial, elle tente d'en tirer le meilleur parti en se dotant d'un service de développement commercial. La Ville s'éloigne ainsi d'une position interventionniste ponctuelle et se rapproche d'une démarche continue d'actions dans son milieu.

Il ne faut pas confondre l'intérêt de la Ville vis-à-vis le développement commercial en tant que concurrent des investisseurs locaux. Au contraire, les principes d'intervention favorisent plutôt une action qui est en complémentarité avec les investisseurs de manière à assurer la plus pertinente des implantations commerciales. Cela permet d'éviter des projets qui se construisent mais qui demeurent vides, de favoriser des projets désirés par la communauté et des projets en lien avec la capacité d'accueil du territoire.

Les bénéfices de l'intervention peuvent être résumés ainsi :

- a. Une connaissance détaillée de la situation commerciale et immobilière du territoire ;
- b. La conception de stratégies de recrutement commercial ;
- c. Une complémentarité dans les projets avec les investisseurs locaux ;
- d. Une gestion du mix commercial qui

favorise la complémentarité et la qualité plutôt que la quantité et la désorganisation physique ;

- e. Un accompagnement des investisseurs dans leurs projets d'affaires ;
- f. Une actualisation de projets qui, autrement, pourraient ne pas se réaliser ;
- g. Une mise en valeur des terrains vacants commerciaux.

### CONCLUSION

Intervenir sur l'armature commerciale urbaine s'impose de plus en plus pour les villes. Aujourd'hui, l'évolution d'une municipalité passe par une variété de chemins : la densification du territoire commercial, la réduction de l'étalement commercial, le redéveloppement, la mise en valeur de terrains vacants, la gestion des entreprises de service représentent autant de pistes de développement et d'enjeux aussi. La ville devient complexe; le commerce aussi.

L'intervention sur le domaine commercial relève davantage d'une saine pratique de gestion et l'aménagement du territoire et du développement économique, du moins pour la fonction commerciale.

## Demarcom

*Cibler l'essentiel*

### Pierre Laflamme

89, Promenade Riverside  
Saint-Lambert (Québec)  
Canada J4R 1A3

Téléphone : 450 672-1101  
Télécopieur : 450 672-4231  
plaflamme@demarcom.ca

