



la Chambre de commerce
du Montréal métropolitain

Un environnement dynamique pour stimuler la vitalité des artères commerciales

.....

Mémoire de la Chambre commerce du Montréal métropolitain dans le cadre des consultations publiques de la Commission sur le développement économique et urbain et l'habitation de la Ville de Montréal

20 janvier 2020

Table des matières

Préambule.....	3
Contexte.....	3
Introduction.....	4
1. Les locaux vacants, symptôme d'un phénomène plus large	6
2. L'expérience sur rue et le rôle de l'urbanisme commercial	9
3. L'accès aux artères commerciales	12
Conclusion	14
Synthèse des recommandations	15

Préambule

Forte d'un réseau de plus de 7 500 membres, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) agit sur deux fronts : porter la voix du milieu des affaires montréalais et offrir des services spécialisés aux entreprises et à leurs représentants. Toujours au fait de l'actualité, elle intervient sur des dossiers déterminants pour la prospérité des entreprises et de la métropole. Avec l'appui de ses experts Acclr, la CCMM vise à accélérer la création et la croissance des entreprises de toutes tailles, ici et à l'international.

Contexte

Depuis sa création en 1822, la Chambre se positionne fréquemment sur les enjeux de vitalité commerciale et d'entrepreneuriat. Au cours des dernières années, la Chambre a multiplié les interventions en matière d'aménagement urbain, de vitalité commerciale et de développement économique du territoire.

En 2016, la Chambre déposait son mémoire intitulé *Réinventer le centre-ville de Montréal pour répondre aux besoins du futur*¹ dans le cadre des consultations de la Ville de Montréal sur la Stratégie centre-ville, où il était proposé de déployer des mesures afin de rehausser l'expérience sur rue. La Chambre a par ailleurs proposé une série de recommandations afin de moderniser l'aménagement de la rue Sainte-Catherine Ouest² et de McGill College³. Le renforcement de l'activité commerciale du centre-ville a également fait l'objet d'interventions lors de l'élaboration du Plan de développement de Montréal en 2013⁴ et de la Politique de stationnement de Montréal⁵ en 2016.

La Chambre plaide également en faveur d'un allègement fiscal et réglementaire pour les entreprises et les commerçants, qui financent présentement une part disproportionnée des dépenses municipales. Le système en place nuit directement à la rentabilité des commerces et des entreprises. La Chambre soutient donc la réduction de l'écart de la taxation foncière entre les immeubles résidentiels et non résidentiels prônée par l'administration municipale actuelle⁶.

¹ Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *Réinventer le centre-ville de Montréal pour répondre aux besoins du futur*, mémoire présenté à l'Office de consultation publique de Montréal dans le cadre des consultations publiques sur la Stratégie centre-ville de la Ville de Montréal, 3 novembre 2016, [En ligne : http://www.ccm.ca/~media/files/news/memoires/2016/memoire_strategiecentreville_vf-a.pdf].

² Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *Projet de réfection de la rue Sainte-Catherine Ouest : À une rue d'exception, des mesures d'exception*, octobre 2014, [En ligne : https://www.ccm.ca/~media/Files/News/Memoires/2016/memoire_rue_Sainte_Catherine_Ouest.pdf].

³ Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *Avenue McGill College : une place urbaine signature*, mémoire présenté à l'Office de consultation publique de Montréal dans le cadre de la consultation sur le futur aménagement de l'avenue McGill College, 7 novembre 2018, [En ligne : https://www.ccm.ca/~media/Files/News/2018/CCMM_McGill_College_final.pdf?la=fr].

⁴ Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *Mémoire de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain dans le cadre des consultations publiques sur le projet de Plan de développement de Montréal*, août 2013, [En ligne : https://www.ccm.ca/~media/Files/News/2013/memoire_PDM_aout2013.pdf].

⁵ Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *Recommandations de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain à la Commission sur le transport et les travaux publics dans le cadre de la consultation sur le projet de Politique de stationnement de Montréal*, 7 mars 2016, [En ligne : <https://www.ccm.ca/externe/pdf/REV-ChambrePolitiqueStationnement.pdf>].

⁶ Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *Budget de la Ville de Montréal : maintenir l'élan de la métropole*, Mémoire présenté à la Commission sur les finances et l'administration de la Ville de Montréal, 17 avril 2019, [En ligne : <https://www.ccm.ca/fr/publications/memoires/budget-de-la-ville-de-montreal-maintenir-l-elan-de-la-metropole/~media/files/News/Memoires/2019/CCMM-Memoire-budget-ville-de-MTL-2020.pdf>].

La Chambre réclame depuis plusieurs années que l'on se penche sur les difficultés rencontrées par les commerçants sur rue et, de manière plus générale, sur les grandes artères commerciales. La consultation entreprise par la Commission sur le développement économique et urbain et l'habitation de la Ville est un moment important et la Chambre est reconnaissante de pouvoir présenter ses recommandations.

Introduction

Partout dans le monde, les grandes villes comparables à Montréal sont confrontées à des défis similaires en matière de vitalité des activités commerciales sur rue. Dans un contexte de dématérialisation accélérée de l'économie et de changements d'habitudes des consommateurs – notamment attribuable à la popularité croissante du commerce électronique –, les structures économiques locales font l'objet de transformations profondes.

Soulignons que l'enjeu n'est pas une baisse de la consommation. De fait, les ventes globales des commerces de détail à l'échelle du Québec ont progressé au cours des dernières années⁷, de 6 % en 2016 et 2017, puis de 4,2 % en 2018.

Notons aussi que ce n'est pas la première fois que les artères commerciales sont confrontées à un bouleversement profond de leur environnement et qu'elles font face à un risque de déstructuration. En effet, l'avènement des centres commerciaux durant les années 1960, puis le déploiement de mégacentres et de nouveaux magasins de très grande surface à partir des années 1990 ont entraîné des reconfigurations marquées du paysage commercial. Des artères commerciales moins performantes ont périclité et divers types de petits commerces (petites épicerie, quincailliers de quartier, petits magasins de meubles, etc.) ont eu de la difficulté à rester à flot.

En dépit de ces grands bouleversements, nous remarquons que certaines dynamiques commerciales ont réussi à fleurir. Des artères ont ainsi grandement profité de la présence de ce que nous pouvons appeler des commerces de destination – ce sont ces établissements qui, en raison d'une offre particulière et d'une bonne réputation, ainsi que de leur capacité à s'adapter aux préférences de leurs clients, ont réussi à attirer une clientèle débordant largement de l'environnement local. Pensons à des restaurants comme L'Express sur la rue Saint-Denis, la Banquise sur la rue Rachel, Joe Beef sur la rue Notre-Dame et Schwartz's sur le boulevard Saint-Laurent, ou à des boutiques comme Apple sur la rue Sainte-Catherine Ouest. Chacun de ces commerces a traversé les dernières années sans fléchir et a en outre contribué au maintien d'une certaine vitalité dont ont pu tirer parti les commerces voisins.

D'autres artères commerciales ont bénéficié d'une vocation résolument locale. La densité des quartiers suffit en elle-même à générer une clientèle suffisante pour soutenir un large éventail de commerces de proximité. Les épicerie, les salons de coiffure, les restaurants et les autres établissements de services se sont maintenus, malgré une concurrence féroce entre les commerces et des marges souvent très serrées.

Enfin, certaines artères commerciales jouissant d'avantages distinctifs se sont retrouvées dans des dynamiques particulières. Les artères adjacentes aux quartiers de ménages à haut revenu ont profité du fait que leur clientèle est moins sensible aux prix pour conserver des marges plus élevées. D'autres, comme la rue Sainte-Catherine, ont pu compter sur l'extraordinaire achalandage que génère la concentration de travailleurs pour se maintenir, malgré l'émergence des grands centres commerciaux en périphérie.

⁷ La Presse canadienne, *Commerce de détail : hausse des ventes en 2018*, 6 janvier 2019, [En ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/quebec/201901/06/01-5210080-commerce-de-detail-hausse-des-ventes-en-2018.php>].

S'il existe des cas de réussite malgré les bouleversements des dernières décennies, il n'en demeure pas moins que le commerce au détail traverse présentement une période extrêmement troublée, aux conséquences très difficiles sur le commerce sur rue. Avant de chercher des solutions, il importe de bien évaluer les facteurs qui fragilisent les commerces sur rue à Montréal, soit :

- la montée rapide du commerce en ligne et l'émergence de nouveaux modèles d'affaires dans le commerce de détail;
- les très nombreux et longs travaux de voirie, directement sur les artères commerciales ou encore ailleurs dans la ville;
- le niveau de la taxation foncière appliquée sur les commerces, qui demeure l'un des plus élevés au Canada;
- l'attachement d'une bonne partie de la population à l'automobile pour aller magasiner et les difficultés de stationnement;
- l'émergence d'une offre de diffusion culturelle dans les périphéries;
- et, dans certains secteurs comme sur le Plateau Mont-Royal, un discours politique qui a sous-estimé pendant plusieurs années l'importance des commerces de destination.

De fait, la liste des écueils qui se dressent contre les commerces sur rue à Montréal est tellement longue que les défis pour les entrepreneurs qui se lancent dans le commerce de détail sont importants, sachant qu'ils auront aussi à faire face aux défis normaux de l'activité commerciale – élaborer un plan d'affaires solide, réunir les fonds requis, choisir les bons produits, trouver leur clientèle, embaucher et retenir la main-d'œuvre dont ils ont besoin, et essayer de maintenir un équilibre entre les exigences du travail et de leurs vies sociale et familiale.

Au-delà des commerçants, il y a aussi les défis des propriétaires d'édifices. Dans les faits, les problèmes des commerçants locataires sont tout autant les leurs. Un commerce qui périclité aura de la difficulté à payer son loyer à temps. Une artère commerciale fragilisée ne permettra pas d'attirer des commerçants capables de payer un loyer au prix du marché. Une succession de commerces sans succès rendra les propriétaires plus inquiets devant des demandes répétées d'améliorations locatives. Enfin, une réglementation trop contraignante limitera l'esprit d'initiative – il suffit de se rappeler l'époque où les terrasses étaient interdites sur la majorité des artères commerciales.

Il est évident que les commerces contribuent à dynamiser une ville et ses quartiers. Le dynamisme et le pouvoir d'attraction d'une ville-centre dépendent largement de la vitalité et de l'originalité de son tissu commercial. À plus petite échelle, il ne faut parfois qu'un seul commerce pour faire rayonner un sous-secteur et générer des retombées sur les commerces voisins. À l'inverse, les conséquences de la fermeture d'un commerce sont visibles. S'ils demeurent fermés et si leur nombre se multiplie, ces locaux vacants deviennent alors le symptôme d'une dévitalisation. Tandis qu'un bâtiment résidentiel ou industriel inoccupé peut passer plus facilement inaperçu, une vitrine dégarnie, ou, encore pire, placardée, envoie un message fort, tant sur l'environnement d'affaires que sur la qualité d'un milieu de vie. D'un concept d'externalité positive, nous passons à ce que les économistes appellent une externalité négative : les commerces fermés fragilisent leurs voisins et éventuellement la vitalité de l'artère commerciale au complet. C'est pour cette raison qu'il ne devrait jamais y avoir de complaisance quand le nombre de fermetures augmente.

La problématique des locaux vacants est le résultat de facteurs conjoncturels et structurels. Il faut éviter les solutions simplistes qui ne viseraient qu'à diminuer temporairement le taux de vacance. Lorsqu'on les consulte, les commerçants disent clairement que la baisse du chiffre d'affaires constitue la principale raison expliquant les taux de vacance⁸. Le défi est de s'attaquer aux causes systémiques de la dégradation de l'environnement d'affaires sur les artères commerciales.

La Ville n'a pas la capacité d'agir sur les paramètres du commerce en ligne ou les préférences des consommateurs, mais elle est la première à pouvoir intervenir en matière de travaux publics, d'accessibilité, de fiscalité municipale ou de décisions d'aménagement. La Chambre encourage la Ville à mettre en œuvre des mesures concrètes pour stimuler l'achalandage, diminuer la fréquence et les périodes de vacance, diminuer les charges fiscales, faciliter l'entrepreneuriat et rehausser l'attrait des artères commerciales du cœur de l'île.

1. Les locaux vacants, symptôme d'un phénomène plus large

À Montréal, plus de 14 000 commerces emploient 189 000 personnes, soit 9,2 % de l'emploi total, et enregistrent 40 milliards \$ en ventes annuelles⁹. En plus d'être un secteur économique important, le commerce est l'affaire de tous les ménages montréalais : les artères commerciales sont des lieux publics de rassemblement autour desquels se structure la vie urbaine. La problématique des locaux vacants a donc une résonance importante auprès de la population.

Les commerçants montréalais ont multiplié les signaux d'alarme au cours des dernières années. La progression inquiétante des taux d'inoccupation de certaines artères et la fermeture de commerces emblématiques, comme Arthur Quentin sur Saint-Denis, ont permis d'identifier des éléments mis en cause dans la crise que traversent certaines artères commerciales.

Depuis 2018, la Ville de Montréal a considérablement haussé le budget du service de développement économique et a adopté un plan d'action ambitieux au terme d'un exercice de réflexion piloté par le comité consultatif du « Plan commerce »¹⁰. Dans cette foulée, une enveloppe de 25 millions \$ a été annoncée afin d'appuyer les commerçants subissant les contrecoups de travaux de longue durée. La Chambre avait alors applaudi cette initiative qu'elle recommandait de longue date. La réduction de taxes de 12,5 % pour la première tranche de 625 000 \$ d'évaluation foncière constitue également un pas dans la bonne direction. Toutefois, la hausse globale des valeurs foncières à Montréal exerce une pression supplémentaire sur les propriétaires de bâtiments commerciaux.

Contre les sources du problème

Comme nous l'avons évoqué en introduction, la crise actuelle découle d'une série de facteurs qui, conjugués ensemble, se traduisent par une conséquence grave et potentiellement fatale pour les commerces et les artères commerciales : **la baisse de l'achalandage et ultimement du chiffre d'affaires en boutique**. Il s'agit là du problème fondamental.

⁸ SEGMA Recherche, *Enquête sur la perception des causes et des conséquences des taux de vacance sur certaines artères commerciales montréalaises*, automne 2019, p.12, [En ligne :

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/DOC_SEGMA_VACANT_20191126.PDF].

⁹ Ville de Montréal, *Plan d'action en commerce : Vivre Montréal*, 2018, [En ligne :

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/prt_vdm_fr/media/documents/7_commerce_plan_vfinale.pdf].

¹⁰ Comité consultatif sur le «Plan commerce» de la Ville de Montréal, *Renouer avec le commerce sur rue, un chantier prioritaire*, juin 2018, [En ligne : https://blogues.desjardins.com/communiqués-de-presse/VilleMtl_RapportCom_PlanCommerce_vFinal.pdf].

Toute solution susceptible d'améliorer l'achalandage doit être considérée.

- Peut-on améliorer l'accessibilité à pied, en transport en commun, en transport actif et aussi en voiture?
- Peut-on améliorer l'expérience sur rue pour inciter les citoyens à y déambuler par plaisir, ou encore à y aller pour profiter d'une expérience culturelle ou de divertissement?
- Peut-on améliorer les possibilités de stationnement et de récupération des achats pour ceux qui veulent venir en voiture?
- Peut-on créer une expérience sur rue élargissant le bassin de clientèle aux familles, aux personnes âgées ou à mobilité réduite?
- Peut-on adopter des pratiques de marketing et de mise en valeur des particularités des artères commerciales et des commerces de destinations susceptibles d'attirer une clientèle externe?
- Peut-on générer chez les touristes un appétit pour le magasinage sur différentes artères commerciales?

Si l'augmentation de l'achalandage est la clé de voûte du succès des artères commerciales à moyen terme, nous devons considérer que la solution à court terme passe par une diminution des coûts pour les commerçants. En d'autres mots, tout ce qui est susceptible de hausser les coûts des commerçants empire le problème et doit être évité.

Il faut par ailleurs garder en tête que tout ce qui augmente les coûts des propriétaires est nuisible à la vitalité des locataires commerciaux. Les taxes et les frais imposés aux propriétaires sont inévitablement transmis aux commerçants locataires, qui eux n'ont d'autre choix que de tenter de les transférer à leur clientèle. À terme, les prix élevés font fuir les clients, l'achalandage sur rue baisse au profit de transactions en ligne encore plus avantageuses, le nombre de fermetures augmente, et la probabilité d'avoir des locaux vacants s'accroît.

Taxer les locaux vacants, un geste contreproductif

L'idée d'imposer une taxe d'inoccupation est parfois évoquée comme moyen pour inciter les propriétaires à trouver preneur pour un local laissé vacant et punir ainsi les « récalcitrants » qu'on associe à des spéculateurs fonciers.

Faut-il rappeler que les propriétaires d'immeubles non résidentiels à Montréal sont déjà lourdement imposés, plus que dans toutes les autres grandes villes canadiennes? Une taxe supplémentaire serait totalement contreproductive à terme, car elle ne s'attaque aucunement aux sources du phénomène mis en cause.

Les propriétaires d'immeubles non résidentiels abritant des locaux vacants sont déjà pénalisés. Privés de revenus de location, ils doivent composer avec un manque à gagner, en plus d'assumer la responsabilité des taxes municipales. Contrairement à d'autres territoires où des taxes locatives sont prélevées auprès des locataires en plus des taxes foncières assumées par le propriétaire de l'immeuble, l'entière responsabilité du compte de taxes revient au propriétaire montréalais, peu importe si le local est loué.

La perception selon laquelle de nombreux propriétaires d'immeubles non résidentiels souhaiteraient garder leurs locaux vides à des fins spéculatives relève de l'exception. La grande majorité des propriétaires d'immeubles abritant des locaux vacants ne souhaitent qu'une chose : trouver les bons locataires, capables de payer un loyer correspondant au prix du marché.

Plusieurs raisons peuvent expliquer qu'un propriétaire prenne le temps de trouver un occupant. Les baux commerciaux sont des contrats bien plus complexes que les baux résidentiels et comportent une multitude de clauses auxquelles à la fois locateur et locataire doivent s'accorder. Le prix d'un bail n'est qu'un facteur parmi plusieurs, et rien ne démontre qu'une taxe additionnelle mènerait à un terrain d'entente plus rapidement avec des locataires. Avec une durée moyenne de vacance actuellement estimée à 19 mois¹¹, la Ville doit s'abstenir d'alourdir le fardeau fiscal des propriétaires d'immeubles non résidentiels.

L'idée qu'une taxe visant l'ensemble des locaux vacants puisse inciter les propriétaires d'immeubles à accélérer leurs démarches sous-entend qu'un local laissé vacant est nécessairement causé par un propriétaire trop gourmand. Rappelons-nous qu'il y a quelques années à peine, le même type d'arguments était invoqué pour proposer une éventuelle taxe sur les terrains vacants au centre-ville. On disait alors que les propriétaires spéculaient en s'assoyant sur des terrains qui pourraient être développés par d'autres. Évidemment, on sait depuis que l'enjeu était bien plus celui d'une économie morose qui justifiait difficilement des investissements immobiliers importants au centre-ville. Depuis que l'économie est redevenue dynamique, on voit bien que les propriétaires n'hésitent plus à développer leurs lots ou à les vendre à des promoteurs qui lancent leurs projets.

Recommandation n° 1 : Écarter toute mesure qui alourdirait le fardeau fiscal des propriétaires d'immeubles non résidentiels.

Réduire le fardeau fiscal des commerçants

Les propriétaires d'immeubles commerciaux montréalais sont présentement les plus taxés au pays, avec 37,98 \$ par tranche de 1 000 \$ d'évaluation (comparativement à 22,77 \$ pour Toronto, 9,33 \$ pour Vancouver et 24,23 \$ pour la moyenne canadienne)¹². Le ratio d'impôt foncier entre les secteurs commercial et résidentiel est également le plus élevé au pays.

La hausse des valeurs foncières a fortement contribué à alourdir le fardeau global des propriétaires d'immeubles commerciaux, alors que le développement du commerce électronique jouit d'un environnement fiscal beaucoup plus favorable. Cet écart doit être réduit, sans quoi Montréal s'expose à une accélération des fuites commerciales et une perte de revenus liés à l'impôt foncier.

La Chambre demande à la Ville d'accélérer le processus enclenché pour améliorer la compétitivité fiscale du secteur non résidentiel. Cette stratégie a été proposée par le Comité consultatif sur le « Plan commerce » en 2018 et le Comité de travail sur la fiscalité résidentielle et le développement économique¹³ en 2016.

Recommandation n° 2 : Accélérer la diminution de l'écart entre le fardeau fiscal imposé aux bâtiments commerciaux et résidentiels, et réévaluer, avec le gouvernement du Québec, les paramètres de la fiscalité foncière applicable aux commerces.

¹¹ Ville de Montréal, *Document d'information et guide de consultation présenté par le Service de développement économique de la Ville de Montréal*, décembre 2019, p. 14, [En ligne : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PRES_VACANT_20191210.PDF].

¹² Groupe Altus, *Analyse comparative des taux d'impôt foncier au Canada*, 2019, [En ligne : <https://go.altusgroup.com/analyse-comparative-des-taux-d'impot-foncier-au-canada-2019>].

¹³ Comité de travail sur la fiscalité non résidentielle et le développement économique à Montréal, *Pour une métropole en affaires*, août 2016, [En ligne : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PRT_VDM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/RAPPORT_POUR_UNE_METROPOLE_EN_AFFAIRES_VFINALE.PDF].

Le rôle essentiel des données

La réflexion lancée par la Ville sur les locaux vacants a mis en lumière le manque de données sur la situation globale des artères commerciales. Pourtant, les données sur l'achalandage et la performance commerciale sont les pierres angulaires d'une stratégie adaptée à la réalité changeante des artères commerciales montréalaises. Un important déficit de données est mis en cause lorsque vient le temps d'effectuer un diagnostic fondé sur la provenance des consommateurs, la durée ou la fréquence de leurs visites, ainsi que l'utilisation des cases de stationnement.

Certaines statistiques sont compilées par les Sociétés de développement commercial (SDC), mais l'absence de données publiques pour l'ensemble de la région métropolitaine représente un frein à l'établissement de mesures ciblées. Il est présentement impossible d'obtenir des données actualisées sur les superficies commerciales, leur utilisation, leur type de commerce établi, le prix du loyer payé, le taux de roulement des locaux ou encore les statistiques de stationnement. La Chambre estime qu'il revient à la Ville d'en faciliter la libération et le traitement en mettant en œuvre, en collaboration avec les SDC, une stratégie de collecte et de diffusion des données adaptée aux besoins du commerce sur rue.

Recommandation n° 3 : Mettre en œuvre une stratégie de collecte, d'ouverture et de diffusion des données adaptée aux besoins des commerces sur rue, en collaboration avec les SDC.

Pour un registre des locaux vacants

La création d'un registre centralisé des locaux vacants ne devrait pas être considérée comme un outil pour imposer une taxe d'inoccupation visant leurs propriétaires. Un tel registre devrait néanmoins voir le jour, dans le but de donner rapidement accès à une liste de tous les locaux vacants disponibles. Cet outil devrait comprendre des données descriptives de ces locaux pour faciliter l'évaluation des occasions d'affaires. En juillet 2019, la ville de New York a annoncé la mise en place d'un registre alimenté par les propriétaires d'immeubles commerciaux¹⁴. Bien que ce registre aille au-delà de la compilation de la liste des locaux vacants, ce que nous ne recommandons pas, nous devrions en prendre exemple.

Recommandation n° 4 : Mettre sur pied un registre public des locaux commerciaux vacants.

2. L'expérience sur rue et le rôle de l'urbanisme commercial

Tant les commerces que les artères commerciales doivent s'adapter à l'évolution des préférences des consommateurs. Les commerçants sont aux premières lignes des tendances vestimentaires, technologiques ou culinaires. Ceux qui détectent les tendances et qui agissent les premiers sont souvent les grands bénéficiaires, alors que les récalcitrants subissent le prix de la transformation des habitudes de consommation. Dans certains cas, les modèles d'affaires sont mal adaptés, dans d'autres la technologie amène une nouvelle concurrence qui ne donne pas de chance de survie.

¹⁴ John SURICO, *Are Small Businesses Really Fleeing New York? This Tool Can Tell*, City Lab, 1^{er} août 2019, [En ligne : <https://www.citylab.com/life/2019/08/vacant-storefront-tracker-law-nyc-retail-rent-control/595294/>]

La *retail apocalypse*, terme désignant la vague de fermetures balayant le paysage commercial américain des grandes surfaces depuis 2010, témoigne des bouleversements profonds que traverse l'industrie du commerce de détail. Moins visible au Canada, ce phénomène demeure intimement lié à la popularité du commerce en ligne. Des boutiques comme American Apparel ou Forever 21 aux grandes bannières comme Sears ou Target témoignent de cette dure réalité. De 2017 à 2018 seulement, l'achat en ligne a progressé de 27 % au Québec¹⁵. Aux États-Unis, on évoque la possibilité que 20 % des centres commerciaux fermeront d'ici deux ans.

Tout n'est cependant pas perdu pour le commerce sur rue. Il y a d'abord toutes les entreprises de services qui continueront de répondre à des besoins bien réels. De fait, on peut s'attendre à ce que les « centres de bien-être », par exemple les salons de coiffure, les spas, les centres de massage et les cafés à vocation de rencontres sociales, continueront de trouver une clientèle s'ils réussissent à créer des environnements attractifs. De même, les multiples commerces de proximité pourront répondre à des besoins réels, bien plus rapidement que les possibilités de commerce en ligne.

Toutefois, pour une multitude de commerces, les modèles d'affaires du futur passeront par une dématérialisation de la transaction, et surtout de la livraison. La valeur de tenir boutique sur rue ne disparaîtra pas. Des études d'Amazon Web Services présentées au Consumer Electronics Show 2020 révèlent que le nombre d'achats en ligne d'un produit augmente de 30 % dans les quartiers où l'on trouve une boutique ou un comptoir commercial qui propose le produit. Le consommateur est plus intéressé par un produit qu'il connaît et le produit qu'il a vu le rassure. On verra donc de plus en plus apparaître de nouveaux concepts d'ateliers boutiques et de salles d'expositions où des entrepreneurs, des fabricants et des artisans mettront en valeur leurs produits et leur marque. Déjà, de grandes bannières ont compris l'appétit des consommateurs pour l'expérience qu'apporte le commerce sur rue : des géants comme Ikea développent des concepts de magasins à petite superficie – les *Planning Studios* – pour attirer la clientèle des centres urbains¹⁶, en complémentarité de leurs sites Web transactionnels. Il est d'ailleurs intéressant de constater qu'Amazon a ouvert des boutiques sur rue qui proposent les meilleurs vendeurs sur sa plateforme électronique.

La vente en ligne représentera progressivement le grand défi de tous les commerces sur rue. L'enjeu sera de trouver une façon de stimuler l'achat dans le magasin, pour une livraison ultérieure, ou encore la fidélisation d'un client potentiel venu explorer le produit dans la boutique, mais qui fera la transaction en ligne plus tard.

Les défis du point de vue du commerçant sont donc nombreux et les solutions exigeront une évolution des modèles d'affaires et des investissements pour revoir les stratégies numériques, les capacités de ventes en ligne, l'aménagement des boutiques et les pratiques de livraison. Le rôle de la Ville est de mettre en place les conditions favorables à la réussite de cette transformation.

¹⁵ CEFRIO, *NETendances 2018 - Le commerce électronique au Québec*, 27 mars 2019, [En ligne : <https://cefrio.gc.ca/fr/enquetes-et-donnees/netendances2018-commerce-electronique-au-quebec/>].

¹⁶ « As retailers abandon the high street, why is IKEA moving in? », *The Economist*, 26 janvier 2019, [En ligne : <https://www.economist.com/business/2019/01/26/as-retailers-abandon-the-high-street-why-is-ikea-moving-in>].

La Ville doit revoir la vocation et l'identité des artères commerciales. Il lui revient d'investir dans l'expérience sur rue, le mobilier urbain et l'identité visuelle des avenues commerciales pour que les commerçants puissent se démarquer et attirer des clients. Les travaux de réfection sont de bons moments pour mettre à niveau l'aménagement des rues commerciales, à condition de favoriser l'adhésion et la participation des propriétaires d'immeubles non résidentiels dans les processus consultatifs et décisionnels. La Ville doit aussi dégager des budgets d'animation pour que les SDC puissent créer une personnalité propre à chaque artère dans le but d'en augmenter l'achalandage.

Recommandation n° 5 : Profiter des chantiers pour améliorer l'expérience sur rue offerte par les artères commerciales, en collaboration avec les propriétaires de commerces et d'immeubles commerciaux.

Une politique d'urbanisme qui renforce les artères commerciales et encadre le développement de nouvelles zones commerciales

L'aménagement des espaces publics, la mise en valeur du patrimoine commercial et l'intégration au cadre bâti doivent faire l'objet d'une vision et de paramètres bien définis. À l'heure actuelle, l'urbanisme commercial relève de décisions isolées, souvent prises à l'échelle locale, qui ne découlent pas d'une analyse globale des dynamiques commerciales. La Chambre estime que les artères commerciales nécessitent un cadre urbanistique clair, mais également souple, afin de mieux guider leur développement et leur aménagement.

Dans toutes les grandes métropoles se pose l'enjeu de l'équilibre entre la liberté d'entreprendre pour répondre aux préférences et aux besoins changeants de la population et le désir de protéger l'existant en évitant la fragmentation de l'offre. À l'échelle métropolitaine, cela se traduit par une critique récurrente dès lors qu'un nouveau projet d'envergure est proposé. Ces critiques trouvent un certain écho dans le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) de la Communauté métropolitaine de Montréal de 2011, qui prévoyait une rationalisation progressive de l'appareil commercial montréalais avec un plafonnement du stock commercial, une diminution des grandes surfaces et un remplacement des centres commerciaux par des centres multifonctionnels¹⁷.

On ne peut dicter l'évolution du marché sans prendre en considération les préférences des consommateurs. On peut cependant favoriser le développement commercial à proximité des équipements lourds de transport en commun, au même titre que le PMAD en a fait l'objectif pour la croissance à l'échelle métropolitaine. D'ailleurs, certains sous-secteurs commerciaux aux prises avec des taux de vacance chroniques pourraient, au terme d'une analyse rigoureuse, bénéficier de plus de souplesse réglementaire, dans le but de favoriser les changements de zonage en faveur d'affectations résidentielles ou mixtes.

La Chambre soutient la mise en place d'une politique d'urbanisme commercial qui viserait à se doter de plan d'action pour maximiser l'achalandage vers les zones commerciales existantes et à donner un cadre pour le développement d'éventuelles nouvelles zones commerciales sur le principe des TOD. Une telle politique permettrait de renforcer les artères commerciales existantes, de stimuler l'entrepreneuriat, de laisser au marché sa capacité de favoriser les projets qui répondent bien aux préférences des consommateurs, tout en fixant un cadre pour les nouveaux projets. Une telle politique pourrait directement s'appliquer aux vastes superficies qui feront l'objet de projets de requalification résidentielle et commerciale au cours de la prochaine décennie (secteur des Faubourgs, Bridge-Bonaventure, Lachine-Est, Marché Central, Namur-Hippodrome).

¹⁷ Communauté métropolitaine de Montréal, *Plan métropolitain d'aménagement et de développement*, 2011, p. 73.

Recommandation n° 6 : Élaborer une politique d'urbanisme commercial ayant pour objectif de maximiser l'achalandage vers les zones commerciales existantes, de fixer un cadre pour que les nouveaux projets commerciaux soient développés sur le principe des TOD, et de revoir la réglementation et les mécanismes régissant l'usage et les changements d'affectation des immeubles non résidentiels.

3. L'accès aux artères commerciales

L'accès aux artères commerciales doit être au cœur de la réflexion sur les locaux vacants. De 1980 à 2015, le centre-ville montréalais a vu son poids commercial relatif diminuer de 11,5 % au profit d'autres pôles commerciaux¹⁸, reflet des changements démographiques, des politiques d'urbanisme et des habitudes de consommation des ménages.

Reconnaissance de la valeur des commerces de destination

La catégorisation des commerces en fonction de leur caractère de proximité ou de destination est un exercice difficile. À l'exception des commerces spécialisés, la plupart des commerces de destination ont commencé par être des commerces de proximité. Évidemment, les commerces de destination constituent des commerces de proximité pour leurs clients provenant du quartier. De plus, la très grande majorité des commerçants espèrent devenir un jour un commerce de destination – ils rêvent tous de recevoir des clients qui leur disent qu'ils sont venus de loin, sur la seule base de leur réputation. Il s'agit d'une aspiration naturelle.

L'enjeu des artères commerciales n'est pas la vitalité des commerces de proximité. Les Montréalais qui habitent Rosemont, Verdun, Notre-Dame-de-Grâce ou le Plateau iront nécessairement consommer des services et des biens dans des commerces de proximité. Une artère commerciale bien tenue, où l'expérience sur rue est attrayante, se maintiendra beau temps mauvais temps. Il est possible de rendre très dynamiques des artères de commerces de quartier. La rue Masson, ou encore la rue Fleury, en sont de bons exemples.

Ce qui est plus difficile, c'est de maintenir un équilibre lorsque des artères commerciales deviennent des lieux de destination. Ces artères deviennent alors de véritables moteurs économiques, dont il faut prendre soin. Il fut une époque où la rue Notre-Dame Ouest offrait une concentration de petits antiquaires qui en faisaient un lieu de destination. Cette fonction a maintenant été remplacée par une multitude de restaurants et de cafés branchés. Une myriade de petits commerces se sont greffés et profitent de l'achalandage généré par ces commerces de destination.

Recommandation n° 7 : La Ville, de concert avec les SDC, devrait identifier les commerces de destination en se basant sur l'origine de leur clientèle afin d'adopter un plan d'action pour favoriser leur pérennité et maximiser les retombées positives sur les commerces avoisinants et les artères commerciales où ils sont situés.

¹⁸ BC2, *Étude sur la vitalité économique du centre-ville de Montréal*, 8 juillet 2016, [En ligne : http://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/P83/3.3_2551504m_rpt_pour_consultation_20160708.pdf].

La question du stationnement

Une forte proportion de clients utilise leur voiture pour aller magasiner. Les raisons sont nombreuses et répondent à des impératifs multiples : longues distances, multiples destinations, déplacements à plusieurs, achats lourds ou encombrants, absence d'alternatives en transport en commun, ou tout simplement recherche de facilité. La facilité pour certains clients de trouver un espace de stationnement rapidement et à proximité de leur destination fait donc partie des critères qui mènent à la décision de se déplacer vers une zone commerciale ou une autre.

Il s'ensuit que les commerçants montréalais sont en concurrence avec tous les commerces, qu'ils soient dans les centres commerciaux sur l'île ou à l'extérieur. Certains endroits offrent peu de possibilités de stationnement, d'autres offrent des places sur rue moyennant un tarif variable. Dans les centres commerciaux, le stationnement est abondant et gratuit.

Le défi est de déterminer si la perte d'achalandage qu'entraîne la rareté ou le coût du stationnement est telle qu'elle fragilise la zone commerciale.

Or, le manque de disponibilité des places de stationnement demeure la principale nuisance perçue dans le secteur commercial, devant la hausse des coûts des loyers et des taxes¹⁹. De fait, nous pouvons supposer que la vitalité et la mixité de certaines artères commerciales reposent sur leur accessibilité pour une clientèle utilisant différents modes de transport – dont la voiture.

Il est par ailleurs difficile de prévoir l'évolution de la demande de stationnement dans les zones commerciales. Le commerce en ligne et la livraison en différé limiteront la nécessité de se déplacer en voiture pour pouvoir transporter ses achats. De même, l'avènement éventuel des voitures autonomes réduira la demande de stationnement à proximité immédiate des édifices. Le vieillissement de la population entraînera possiblement une relocalisation des aînés dans des TOD intégrant une offre commerciale, et aussi une plus grande propension à vouloir utiliser la voiture.

L'enjeu est donc de s'assurer de pouvoir offrir un nombre suffisant de places, à un tarif raisonnable. La tarification dynamique du stationnement, réclamée par le milieu économique depuis plusieurs années, est une avenue qui pourrait rendre plus fluide l'accès au stationnement. D'autres outils pourraient être déployés pour faciliter les déplacements, à l'exemple de la SDC Promenade Masson, qui a mis à la disposition des clients deux navettes pour faciliter le magasinage pendant la période des Fêtes et diminuer la pression sur le stationnement.

Recommandation n° 8 : Maintenir la disponibilité des places de stationnement sur rue à proximité des artères commerciales et encourager une meilleure utilisation de l'espace grâce à la tarification dynamique et à des initiatives visant à faciliter les déplacements sans utiliser l'auto solo.

¹⁹ SEGMA Recherche, *Enquête sur la perception des causes et des conséquences des taux de vacance sur certaines artères commerciales montréalaises*, automne 2019, p. 14, [En ligne : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/DOC_SEGMA_VACANT_20191126.PDF].

Conclusion

La Chambre accueille favorablement la démarche de consultation sur les locaux vacants. Cet exercice s'inscrit dans la lignée de plusieurs chantiers lancés par la Ville afin de définir les mesures en appui aux artères commerciales.

L'objectif doit être d'améliorer l'environnement d'affaires pour les commerçants montréalais.

Il est contreproductif de chercher à pénaliser les propriétaires de locaux vacants. La source du problème des locaux vacants est la baisse de l'achalandage et la réduction de la rentabilité des commerces sur rue. Il s'ensuit que tout ce qui est susceptible d'améliorer l'achalandage doit être considéré. La Ville de Montréal devrait aussi chercher à baisser les coûts liés à l'exploitation d'un commerce en accélérant la réduction du fardeau fiscal des commerçants.

L'adoption et la mise en œuvre d'une politique d'urbanisme prendront du temps. La Chambre insiste sur l'importance d'améliorer l'accessibilité des zones commerciales, tout en profitant des grands travaux d'aménagement pour transformer l'expérience sur rue et dans les zones commerciales, en y intégrant le principe des TOD.

Synthèse des recommandations

Recommandation n° 1 : Écarter toute mesure qui alourdirait le fardeau fiscal des propriétaires d'immeubles non résidentiels.

Recommandation n° 2 : Accélérer la diminution de l'écart entre le fardeau fiscal imposé aux bâtiments commerciaux et résidentiels, et réévaluer, avec le gouvernement du Québec, les paramètres de la fiscalité foncière applicable aux commerces.

Recommandation n° 3 : Mettre en œuvre une stratégie de collecte, d'ouverture et de diffusion des données adaptée aux besoins des commerces sur rue, en collaboration avec les SDC.

Recommandation n° 4 : Mettre sur pied un registre public des locaux commerciaux vacants.

Recommandation n° 5 : Profiter des chantiers pour améliorer l'expérience sur rue offerte par les artères commerciales, en collaboration avec les propriétaires de commerces et d'immeubles commerciaux.

Recommandation n° 6 : Élaborer une politique d'urbanisme commercial ayant pour objectif de maximiser l'achalandage vers les zones commerciales existantes, de fixer un cadre pour que les nouveaux projets commerciaux soient développés sur le principe des TOD, et de revoir la réglementation et les mécanismes régissant l'usage et les changements d'affectation des immeubles non résidentiels.

Recommandation n° 7 : La Ville, de concert avec les SDC, devrait identifier les commerces de destination en se basant sur l'origine de leur clientèle afin d'adopter un plan d'action pour favoriser leur pérennité et maximiser les retombées positives sur les commerces avoisinants et les artères commerciales où ils sont situés.

Recommandation n° 8 : Maintenir la disponibilité des places de stationnement sur rue à proximité des artères commerciales et encourager une meilleure utilisation de l'espace grâce à la tarification dynamique et à des initiatives visant à faciliter les déplacements sans utiliser l'auto solo.