



RENOUER AVEC LE COMMERCE SUR RUE, UN CHANTIER PRIORITAIRE

**Comité consultatif sur le « Plan commerce »
de la Ville de Montréal**

JUIN 2018

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| Le commerce à Montréal, c'est... | 3 |
| Message du président du comité : Il y a urgence de redresser la barre | 4 |
| Une tempête parfaite | 5 |
| Des recommandations qui exigent un suivi rigoureux et rapide | 6 |
| Origine et mandat du Comité consultatif | 7 |
| Remerciements | 7 |
| Présentation détaillée des constats, enjeux et recommandations | 8 |
| 1. Améliorer la gestion des chantiers et compenser les commerçants | 8 |
| 2. Alléger la fiscalité des commerces | 11 |
| 3. Simplifier la réglementation et faciliter le cheminement des demandes | 14 |
| 4. S'adapter au défi du numérique | 16 |
| 5. Rehausser l'expérience des consommateurs | 18 |
| 6. Positionner Montréal comme destination commerciale de premier choix | 20 |
| Conclusion : La volonté d'agir | 21 |
| Annexe 1: Tableau des recommandations avec illustration de l'impact sur les parties prenantes | 22 |
| Annexe 2: Déroulement des travaux du comité | 28 |

MEMBRES DU COMITÉ

Guy Cormier, président et chef de la direction du Mouvement Desjardins et président du comité consultatif.

Charles De Brabant, directeur exécutif, École Bensadoun du commerce au détail, Université McGill.

Andrée De Serres, PhD, titulaire de la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier et professeure, département de Stratégie, responsabilité sociale et environnementale, ESG-UQÀM.

Paul Desbaillets, entrepreneur et propriétaire du groupe Burgundy Lion.

Marie-Claude Frigon, CPA, CA et associée chez Richter.

Martine Hébert, vice-présidente principale (Québec), Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

Jean-François Lalonde, directeur général PME-MTL Centre-Est.

François Meunier, vice-président affaires publiques et gouvernementales, Association des restaurateurs du Québec.

Vickie Joseph, entrepreneure et créatrice, Vkosmetik.

Joanne Labrecque, professeure HEC Montréal, commerce de détail, comportement des consommateurs, satisfaction de la clientèle.

Jacques Nantel, professeur émérite, Département de marketing, HEC Montréal.

Emily Robertson, directrice Station16 et vice-présidente de la Société de développement du Boulevard Saint-Laurent.

Philippe Sarrasin, entrepreneur et propriétaire de la Librairie Verdun.

Christian Savard, président exécutif, Rues Principales.

Manon Simard-Lozeau, vice-présidente du Groupe Lozeau.

Caroline Tessier, directrice générale de l'Association des SDC de Montréal.

Léopold Turgeon, PDG du Conseil québécois du commerce de détail



LE COMMERCE À MONTRÉAL, C'EST :

112 000 emplois (2016, commerce de détail), soit 9,2 % du total des emplois de l'agglomération, un niveau stable depuis 2011. En ajoutant les 77 000 emplois dans les services de restauration et de débits de boisson, on totalise 189 000 emplois.

7 700 établissements de commerce de détail (2016), dont 40 % comptent moins de 5 employés.

Un secteur où l'emploi est en hausse rapide depuis cinq ans : **+9,5 %**.

Un PIB sectoriel de l'ordre de **5,1 milliards de dollars** (4,1 % de l'ensemble du PIB montréalais).

55 milliards de dollars de ventes (2017, RMR de Montréal).

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU COMITÉ CONSULTATIF

IL Y A URGENCE DE REDRESSER LA BARRE

C'est avec grand plaisir que je présente à la mairesse de Montréal et au Comité exécutif de la Ville, le rapport du Comité consultatif créé afin de conseiller la Ville dans l'élaboration du « Plan commerce ». Le Comité a travaillé à un rythme soutenu depuis la mi-mars 2018 et, à chacune de ses réunions, j'ai pu constater à quel point chaque membre était solidement engagé dans les discussions. La raison de cette motivation me semble aujourd'hui plus évidente que jamais : le commerce, c'est bien plus que des ventes.

Le commerce sur rue est une partie essentielle de notre trame urbaine. Cette trame ne serait jamais complète sans des artères vibrantes, qui sont des lieux de rencontres et de socialisation autant que des espaces répondant à des besoins pratiques. Et cela est vrai pour les résidents montréalais tout autant que pour les touristes, qui s'attendent à vivre des expériences marquantes en parcourant cette grande ville au caractère unique qui est la nôtre.

Malgré les grands bouleversements qui ont marqué le commerce de détail depuis un demi-siècle, de l'avènement des centres commerciaux à l'apparition des grandes surfaces, et nonobstant sa réalité de métropole québécoise et de grande ville du monde, Montréal a su demeurer une ville de quartiers. Une ville où chaque artère commerciale a pu développer et maintenir avec le temps ses caractéristiques propres. Certaines artères sont devenues des destinations pour le tourisme international, d'autres des destinations régionales et certaines autres, enfin, desservent avant tout une clientèle de quartier.



Guy Cormier

Président du Comité consultatif sur le « Plan commerce »
de la Ville de Montréal



UNE TEMPÊTE PARFAITE

Il n'est pas exagéré de dire que le commerce vit depuis quelques années une véritable révolution. Il connaît bien davantage qu'une « énième » évolution d'un de ses éléments constituants ou de son environnement immédiat. La concurrence accrue due au commerce numérique, les hausses rapides et consécutives des évaluations foncières et les nouvelles habitudes de vie des générations montantes forment une accumulation d'enjeux et de défis jamais constatés auparavant sur une aussi courte période. Une sorte de tempête parfaite fait rage, dont il faut comprendre les origines et les mécanismes si on veut en contrôler les effets.

Du produit à l'expérience, avec l'émergence d'une économie parallèle axée sur le partage, avec la présence « sur rue » et « sur le web », avec les nouvelles exigences relatives à la formation et aux compétences des employés, le commerce change imperceptiblement chaque jour. Qui plus est, la plupart des observateurs font valoir que le commerce de détail n'a jamais obtenu l'attention qu'il mérite, ni même été vraiment pris au sérieux dans les politiques publiques, qu'elles soient municipales ou gouvernementales.

En dépit de cette conjoncture défavorable, de cette « tempête parfaite », il ne s'agit pas d'aborder le commerce en ayant un esprit misérabiliste. D'importantes mutations surviennent actuellement et certaines d'entre elles offrent des perspectives intéressantes, des occasions à saisir. Le commerce sait s'adapter, il ne demande qu'à être aidé de la bonne façon pour mieux jouer son double rôle économique et de liant social dans les quartiers montréalais.

C'est donc avec lucidité et mesure que les commerçants, professionnels et analystes des activités commerciales formant le Comité ont procédé à l'inventaire des constats et des enjeux, avant de formuler des pistes de solutions sous la forme de 23 recommandations. Nous nous adressons à la Ville de Montréal avec réalisme. Nous lui demandons de procéder à un examen de ses pratiques et, peut-être surtout, nous l'appelons à développer une vision urbaine dans laquelle le rôle du commerce sera davantage compris et mieux défini. Ce dernier ne doit plus être considéré comme un acquis, qu'on peut taxer sans crainte des effets que cela engendre. Déjà aujourd'hui, et plus encore demain, si on n'y prête pas attention, le commerce peut quitter les artères traditionnelles, muter de façon telle qu'on aura peine à le reconnaître, ou même disparaître en grande partie de notre tissu urbain. Si cela se produisait, la Ville de Montréal s'en trouverait sérieusement affaiblie, et les Montréalais, perdants.

DES RECOMMANDATIONS QUI EXIGENT UN SUIVI RIGOUREUX ET RAPIDE

Les membres du Comité ont consacré la majorité de leurs séances de travail à la recherche de solutions pour améliorer les choses, en fonction des constats et enjeux que nous avons identifiés dès le début de nos rencontres. Le Comité consultatif n'avait pas comme rôle d'approfondir chaque élément de problématique soulevé et ne disposait pas des délais ou des ressources qui le lui auraient permis. Son travail consistait à faire ressortir les besoins des commerçants sur rue et à les exprimer le plus clairement possible, afin que le message se rende bien, ou mieux, et que la ville de Montréal s'améliore dans tout ce qu'elle fait et qui a une incidence sur les réalités vécues par les commerçants.

LES 23 RECOMMANDATIONS DU COMITÉ SE RÉPARTISSENT EN SIX VOLETS :

- 1 Améliorer la gestion des chantiers et compenser les commerçants
- 2 Alléger la fiscalité des commerces
- 3 Simplifier la réglementation et faciliter le cheminement des demandes
- 4 S'adapter aux défis du numérique
- 5 Rehausser l'expérience des consommateurs
- 6 Positionner Montréal comme destination commerciale de premier choix

Les priorités que nous proposons sont claires et forment un ensemble. Le Comité a pris soin de formuler à la Ville des recommandations très précises et concrètes. On le constatera en consultant le tableau qui en présente les impacts, en annexe 1. À partir de ce tableau, la Ville pourrait aisément se donner un plan d'action, notamment en matière de gestion des chantiers, de fiscalité et de simplification de la réglementation et du cheminement des demandes.

Le Comité a par ailleurs constaté la complexité de la gouvernance montréalaise. C'est pourquoi il incite la Ville, malgré les inévitables écueils organisationnels auxquels elle sera confrontée en répondant aux besoins exprimés dans ce rapport, à ne pas se laisser freiner dans ses efforts pour améliorer sa prestation de services. Plusieurs recommandations faites par le Comité débordent d'ailleurs du rôle et de la compétence du seul Service du développement économique, et s'adressent à l'Administration municipale dans sa globalité, qu'on parle de fiscalité, de réglementation, des travaux publics, des efforts de rigueur budgétaire, etc. Et cela aussi bien pour la ville « centre » que pour les arrondissements.

Certaines de nos recommandations s'inscrivent en continuité avec des réflexions déjà menées dans le passé, mais demeurent d'actualité. Lorsque c'est le cas, le rapport en fait mention. Chacune des recommandations doit être reçue comme pouvant améliorer la situation du commerce sur rue à Montréal. Le Comité espère que la Ville y accordera sans tarder un suivi rigoureux, car la situation évolue rapidement et il y aurait certes matière à inquiétude si la barre n'était pas redressée à court terme.

ORIGINE ET MANDAT DU COMITÉ CONSULTATIF

C'est dans le cadre de la mise à jour de sa stratégie de développement économique que la Ville a souhaité soumettre à la consultation des acteurs du milieu certains axes d'un futur « Plan commerce » destiné à mieux soutenir le développement et la croissance de l'activité commerciale sur son territoire.

C'est ainsi que nous avons reçu de la Ville de Montréal le mandat suivant :

« Formuler des recommandations aux autorités municipales en prévision de l'élaboration du plan d'action en matière de commerce sur le territoire de la Ville de Montréal ».

Nous avons interprété ce mandat de façon non restrictive, n'hésitant pas lorsque requis à identifier divers enjeux et problématiques se situant au-delà des éléments soumis à la réflexion par le Service de développement économique de la Ville de Montréal dans le document de base intitulé « Défis et pistes d'action pour un Plan commerce ».

REMERCIEMENTS

Bien que le Comité ait été constitué par la Ville de Montréal, je n'aurais pu mieux choisir ses membres. Je remercie chacune et chacun d'entre eux du fond du cœur pour leur dynamisme, leur intérêt et leur compétence. Face à ce sujet qui est d'une grande importance, ils ont su manifester de l'ambition pour Montréal et je suis convaincu que l'essentiel de la contribution de ces personnes dévouées trouve son chemin dans les pages de ce rapport.

Le Comité reflétait par sa composition la diversité très grande de l'activité commerciale montréalaise, et comprenait, outre des commerçants ayant pignon sur rue à Montréal, des représentants d'organismes de soutien ou de services à ces entreprises, de même que des représentants de la communauté universitaire spécialisés dans ce domaine d'activité.

Les membres du Comité expriment leur reconnaissance aux collaborateurs et personnes ressources qui nous ont appuyés dans nos travaux¹. Mme Véronique Doucet, directrice du Service du développement économique de la Ville de Montréal, et Mme Josée Chiasson, directrice de la mise en valeur des pôles économiques, ont assisté aux séances à titre d'observatrices et ont fourni un nombre important d'informations et de précisions au bénéfice du comité. La coordination du Comité et l'animation des séances ont été confiées à M. Pierre Prévost, consultant. Le Comité remercie aussi M. Yvan-Pierre Grimard, directeur des relations gouvernementales au Mouvement Desjardins, pour son implication de tous les instants et sa contribution au bon déroulement des rencontres du Comité.



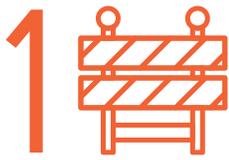
Guy Cormier

Président du Comité consultatif sur le « Plan commerce » de la Ville de Montréal

¹ Le Comité remercie notamment les personnes suivantes, qui ont contribué par leur présence à assurer une continuité en l'absence de certains membres du Comité : Mme. Tasha Morizio (directrice de la SDBSL), MM. Simon Gaudreault (économiste principal, FCEI), Stéphane Lozeau (Groupe Lozeau) et René Desmarais (CQCD).

PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES CONSTATS, ENJEUX ET RECOMMANDATIONS

Avant de chercher des solutions, le Comité consultatif a pris le temps de faire des constats et d'identifier des enjeux. Il s'est par la suite consacré à élaborer ses propositions. Les pages suivantes présentent de façon détaillée de quelle manière les 23 recommandations du Comité découlent de constats clairs et répondent à des enjeux importants pour les commerçants.



AMÉLIORER LA GESTION DES CHANTIERS ET COMPENSER LES COMMERÇANTS

Le Comité a rapidement fait le constat que la problématique des chantiers est plus que préoccupante à Montréal. Même si personne ne remet en question leur pertinence, tous reconnaissent que les chantiers engendrent des impacts négatifs qui peuvent être importants, voire permanents, sur certains commerces. L'éventail des solutions à cette problématique devrait notamment inclure des efforts significatifs de communication en amont, ainsi qu'auprès des diverses parties prenantes sur les artères visées, de la signalisation en cours de travaux, et l'accélération des travaux [réduction de la durée des chantiers].

Le Comité croit que des compensations de toutes natures devraient également être mises en place : stationnements alternatifs, mobilité temporaire, aide à la reconstruction de façades, etc.). Les compensations financières aux commerçants devraient toutefois être bien définies dès le départ pour éviter qu'elles n'engendrent plus de frustration que de bienfaits (objet, montants, conditions, etc.).

ENCORE PLUS DE CHANTIERS À MONTRÉAL EN 2018

Journal Métro, 16 avril 2018

La Ville de Montréal investira 1,1 G\$ dans ses chantiers en 2018, ce qui représente une augmentation de 38 % pour les travaux de voirie et de 60 % pour ceux prévus dans les infrastructures de l'eau par rapport à l'an passé.



Le Comité convient aussi que les chantiers majeurs seront une donnée du problème pour au moins la prochaine génération, étant donné le besoin de réfection des infrastructures, le redéveloppement urbain qui s'accélère et les divers travaux de construction qui marquent notre paysage urbain. Il faut donc considérer que ce n'est pas seulement un mauvais moment à passer, et qu'il devrait y avoir dans ce processus des apprentissages dont on puisse bénéficier collectivement pour que les choses s'améliorent au fil des chantiers. Interrogés sur ces questions, les commerçants membres du Comité répondent unanimement que leurs préférences vont vers une accélération de ceux-ci, et comprennent mal que la saison estivale ne soit pas pleinement utilisée pour étendre les horaires de travail de quelques heures, surtout en fin de journée. En ce sens, le Comité confirme et vient préciser les orientations déjà tracées par le rapport intitulé « Pour une métropole en affaires », d'août 2016².

R-1: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal, de façon systématique pour tout nouveau chantier à compter d'aujourd'hui :

- **(1.1)** de déterminer un horaire de travail adapté au rythme le plus rapide possible, pour accélérer la réalisation des travaux, tout en tenant compte des contraintes propres à chaque site de travaux, après consultation des parties prenantes;
- **(1.2)** de bien habiller les chantiers et d'optimiser les superficies occupées (stockage des matériaux ou de l'équipement);

- **(1.3)** d'avoir un réflexe « commerce » pour toute intervention sur le domaine public ou l'emprise urbaine, afin que les pratiques exemplaires qui seront développées pour les grands chantiers puissent s'appliquer également pour des interventions ponctuelles de la Ville sur sa voirie ou ses réseaux enfouis, ou de toute entreprise opérant un réseau technique urbain (gaz, électricité, télécommunications, etc.);
- **(1.4)** de nommer un(e) coordonnateur(trice) de chantier, personne connue et responsable des relations avec l'ensemble des parties prenantes, en contrôle de l'information diffusée et capable de mobiliser les ressources requises, le cas échéant, en vue d'une réponse rapide à des problèmes vécus en cours de chantier;
- **(1.5)** d'affecter un nombre adéquat d'agents de liaison avec les parties prenantes, en particulier les commerçants ayant pignon sur rue, pour améliorer la prévisibilité et minimiser les inconvénients subis;
- **(1.6)** d'avoir des communications efficaces, conformes aux meilleures pratiques et mettant à contribution toutes les plateformes disponibles (imprimés, électroniques, nouveaux médias, etc.);
- **(1.7)** de consulter les parties prenantes (commerçants, fournisseurs, consommateurs, résidents, arrondissements) très en amont de la réalisation, afin d'intégrer davantage que ce n'est le cas présentement des contraintes et certaines particularités qui auront pu être signalées;
- **(1.8)** de mesurer l'impact créé par chaque chantier sur l'activité commerciale (avant, pendant et après), ce qui suppose de développer une méthodologie et des pratiques, et de procéder en continu à l'ajustement des pratiques de la Ville sur la base des résultats de cette mesure.

2 Comité de travail sur la fiscalité non résidentielle et le développement économique, rapport présenté à la Ville de Montréal en août 2016, recommandations 13 et 14.

Même si les chantiers étaient menés tambour battant, ce qui est malheureusement loin d'être le cas actuellement, le Comité est sensible à l'argument selon lequel la Ville pourrait trouver moyen de compenser les commerçants qui en sont affectés de diverses manières et à diverses hauteurs. Le Comité a longuement discuté des formes que pourrait prendre une compensation et des critères à privilégier pour conserver un minimum de simplicité et ne pas exiger un fardeau de preuve qui soit démesuré de la part des commerçants. Après tout, la compensation doit être considérée comme une reconnaissance du fait que des grands chantiers constituent un obstacle temporaire mais significatif à la vie économique, un peu comme les grands travaux routiers intègrent désormais dans leurs coûts diverses mesures de mitigation pour minimiser les inconvénients créés. De plus, le principe d'une compensation ne prédispose pas de questions de fond comme le niveau de la compensation, le mérite ou le dommage relatif subi individuellement par chaque commerçant, etc. Pour ces raisons, le Comité juge utile d'en faire la recommandation, tout en proposant à la Ville des balises à respecter dans la mise en place d'un tel programme.

R-2: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'adopter dès maintenant un programme de compensation aux commerçants ayant subi des inconvénients majeurs en raison de la réalisation d'un chantier de réfection ou de construction, en tenant compte des critères et particularités suivants :

- **(2.1)** que la mise en place d'un tel programme soit réalisée concurrentement à la révision des programmes actuels (notamment « Pr@m-Chantier »), afin d'optimiser l'aide que fournit la Ville aux commerçants;
- **(2.2)** que la Ville respecte les critères et balises suivants dans l'instauration d'un tel programme de compensation:
 - simplicité de gestion (minimiser le coût administratif et maximiser les sommes disponibles pour l'aide directe aux commerçants);
 - rapidité des versements (même partiels) pour aider les commerçants en temps utile, c'est-à-dire au moment où les inconvénients sont subis;
 - un calcul qui soit basé sur des informations que la Ville contrôle (ampleur du chantier; durée du chantier; type de difficultés causées, etc.).

En sus d'une compensation individuelle qui serait versée rapidement aux commerçants affectés par des chantiers majeurs, la Ville devrait réserver certaines sommes pour contribuer à la relance des artères affectées par tels chantiers. Elle pourrait financer son apport en rendant obligatoires les clauses de récompense ou de pénalité (« bonus/malus ») applicables aux entrepreneurs qui réalisent les travaux sur les grands chantiers. Une validation auprès de la Ville de Montréal a permis au Comité de comprendre que de telles clauses ne sont pas appliquées de façon systématique en ce moment.

R-3: Dès maintenant, le Comité recommande à la ville de rendre systématiques les clauses de type « bonus/malus » s'appliquant aux entrepreneurs qui opèrent sur des chantiers majeurs, et de réserver au bénéfice des commerçants le produit des amendes qui leur seraient appliquées, le cas échéant. De telles sommes pourraient par exemple servir à des fins de relance de l'activité sur une artère au cours d'un chantier ou à sa suite, ou encore être versées aux commerçants sous forme de dégrèvement fiscal.



ALLÉGER LA FISCALITÉ DES COMMERCES

La fiscalité du secteur commercial (taxes, tarifs, coût des permis) est très lourde à Montréal et cela est vérifiable tant en comparaison des villes environnantes qu'envers les villes comparables. La fiscalité municipale telle que conçue et appliquée présentement est aveugle quant aux effets qu'elle engendre dans le milieu du commerce, notamment sur les artères des quartiers centraux où la croissance des valeurs a été fulgurante ces dernières années. On considère ce secteur d'activité comme « captif », ce qui avantage encore plus le développement du commerce électronique. Les taxes constituent somme toute un coût fixe qui grève la capacité d'investissement des entreprises commerciales à une époque où elles doivent s'adapter au défi du numérique, en plus de subir la concurrence féroce des commerces installés un peu partout en périphérie.

Le Comité constate qu'en matière commerciale, la règle « sacrée » de la localisation, peu importe le prix à payer par pied carré, connaît de plus en plus des exceptions et que certains commerces migrent en raison du fardeau fiscal, pour échapper aux valeurs foncières les plus élevées, et prennent appui sur leur volet numérique pour survivre. Bien qu'il ne s'agisse pas du seul facteur en cause, le Comité établit un lien entre la lourdeur du fardeau fiscal imposé aux commerces montréalais et les fuites commerciales que subit Montréal au bénéfice des municipalités périphériques. Réduire le fardeau fiscal des commerces constitue, à n'en pas douter, une partie de la solution à appliquer.

En conséquence de ces constats, le Comité ne peut que réitérer la pertinence des recommandations à l'égard du fardeau fiscal faites par le Comité de travail sur la fiscalité non résidentielle et le développement économique, dans son rapport d'août 2016³, dont la philosophie était de resserrer l'écart entre les fardeaux résidentiel et non résidentiel, qu'on l'exprime par les taux de taxes ou par d'autres éléments de mesure. Le Comité constate à cet égard que la législation récente⁴ vient faciliter

l'actualisation de cette intention et encourage donc la Ville de Montréal à examiner toutes les pistes pouvant mener à cet objectif. Le Comité n'a pas lui-même mené d'études sur la fiscalité, mais il estime que le niveau actuel du fardeau fiscal non résidentiel appliqué aux commerces est élevé, et que cela fragilise de plus en plus la situation de ces derniers, en contribuant au déséquilibre entre l'activité commerciale sur rue et le commerce numérique.

« TAXES FONCIÈRES : LES GÉANTS DU WEB FONT TREMBLER LES VILLES »

[La Presse, 3 mai 2018]

À l'ère des géants numériques, les commerces tenant boutique sur rue en arrachent. L'enjeu est de taille pour les municipalités, le commerce de détail représentant le quart des 13 milliards en taxes foncières qu'elles récoltent chaque année. Les villes disent déjà en ressentir les effets.

3 Recommandations 15 à 17.

4 Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre sur autonomie et leurs pouvoirs, adoptée en juin 2017.

Le Comité constate également que, sur cet aspect, la Ville doit agir rapidement. L'ampleur du manque à gagner fiscal devrait être compensée, pour l'essentiel, par les efforts d'optimisation et d'efficacité en cours et à venir, et non pas par un alourdissement de la fiscalité résidentielle. Le Comité est confiant que ses recommandations relatives à la simplification des processus et à l'harmonisation de la réglementation sont de nature à alléger certains coûts. Mais il est certain que la Ville devra s'astreindre à une rigueur budgétaire exemplaire au cours des prochaines années si elle veut surmonter les enjeux qui la confrontent.

R-4: Au bénéfice de tout le secteur non résidentiel, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'adopter dès l'automne 2018 une stratégie de resserrement de l'écart entre les fardeaux résidentiel et non résidentiel afin de pérenniser l'intention et de tracer un chemin vers l'objectif que la Ville se fixera à cet égard. Le Comité suggère de fixer comme objectif de cette stratégie la réduction rapide de l'écart avec les principales villes concurrentes.

Bien que les outils fiscaux à la disposition de la Ville ne permettent pas de cibler uniquement les commerces de tel ou tel type, le Comité croit que cela ne doit pas retarder l'implantation de solutions, même imparfaites, pour commencer à donner de l'oxygène aux commerces sur rue. Il s'agit ici de moduler l'allègement fiscal souhaité en concentrant ses effets au bénéfice du commerce sur rue. Comme première mesure susceptible d'aider une majorité de commerçants, le Comité reprend donc à son compte l'hypothèse⁵ de taxer plus légèrement une première tranche de valeur foncière des immeubles non résidentiels, ce qui devrait permettre d'aider immédiatement un bon nombre de petits commerces. Cette stratégie est désormais possible grâce à un nouvel article introduit dans la Loi sur la fiscalité municipale⁶.

R-5: Au bénéfice des commerçants en particulier, le Comité recommande à la Ville d'implanter dès 2019 une réduction du taux de la taxe foncière générale non résidentielle pour le premier 500 000 \$ d'évaluation, tel que permis par le nouveau pouvoir fiscal accordé par la loi.

R-6: Au bénéfice des commerçants en particulier, le Comité recommande à la Ville d'examiner, dans le cadre de sa stratégie de resserrement de l'écart entre les fardeaux résidentiel et non résidentiel, la possibilité d'élargir cette mesure pour les années fiscales 2020 et 2021 à des seuils plus élevés, de l'ordre de 750 000 \$ et de 1 million de dollars de valeur foncière.

Le Comité a aussi été sensibilisé à une réalité particulièrement difficile à vivre pour certains commerçants, qui sont des investisseurs importants en soutien à l'offre commerciale qu'ils ne cessent de vouloir améliorer. Ces commerçants deviennent victimes de leurs investissements en étant immédiatement taxés sur les améliorations foncières qu'ils financent. Il semblerait logique aux membres du Comité que la Ville de Montréal sache se montrer patiente envers ces nouveaux revenus, en laissant aux commerçants visés un certain répit avant de taxer la pleine valeur liée aux investissements qui améliorent l'état des bâtiments dans lesquels ils logent.

R-7: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville la mise en place dès 2019 d'un système de crédit ou de dégrèvement fiscal échelonné sur quelques années, pour éviter de pénaliser l'investissement consenti par les commerçants, par exemple lors de rénovations ou d'agrandissements.

Le Comité a également été sensibilisé à la situation créée par les tarifs à l'émission de permis qui sont imposés par les arrondissements. L'existence de ces tarifs est probablement justifiée, mais le Comité considère injustifié qu'ils soient différents d'un arrondissement à l'autre, puisque ces tarifs sont supposés refléter un coût administratif lié à l'analyse réglementaire que les demandes engendrent. Le Comité juge qu'il serait de mise que la Ville impose minimalement une harmonisation à cet égard entre les arrondissements, et que celle-ci soit basée sur les coûts que représentent réellement ces demandes, à défaut de quoi, l'harmonisation devrait reposer sur le coût le plus bas actuellement imposé par un arrondissement. Puisqu'il faut commencer quelque part, le Comité demande à la Ville de débiter son processus d'harmonisation par les cas (simples) de demandes de renouvellement de permis déjà émis.

5 Annexe 3 du rapport du Comité de travail sur la fiscalité non résidentielle et le développement économique (août 2016).

6 Article 244.64.9. Quelques municipalités ont déjà mis en œuvre ce pouvoir.

R-8: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville d'imposer dès 2019, de concert avec les arrondissements, un seul taux (ou montant) pour les tarifs qui visent à renouveler un permis de même nature (terrasse, etc.) s'il n'y a pas de modification par rapport à la demande précédente.

Dans la même veine, et sachant que le fardeau fiscal des commerçants restera préoccupant au fil des prochaines années malgré les pistes d'améliorations identifiées par le Comité, ce dernier recommande à la Ville de se montrer flexible avec les commerçants en permettant à ces derniers de payer leurs taxes en plusieurs versements, comme de nombreuses autres municipalités le permettent maintenant.

R-9: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de permettre aux commerçants, dès l'année financière 2019, de payer leurs taxes en six versements.

Par ailleurs, le Comité a discuté en profondeur d'un phénomène qui semble avoir pris racine sur plusieurs artères montréalaises et qui consiste, pour des propriétaires immobiliers, à retirer du marché locatif des locaux commerciaux sur rue, affaiblissant ainsi la trame commerciale globale des artères. Ce comportement gagnerait à être mieux analysé, car il peut découler de diverses raisons (spéculation, désintérêt, etc.). Cependant, le Comité estime que la Ville dispose désormais, avec les outils fiscaux à sa disposition depuis peu⁷, d'un levier intéressant dans la redevance réglementaire qu'elle pourrait imposer sur la base de l'inoccupation de certains locaux commerciaux, pour forcer la remise sur le marché de ces locaux.

R-10: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de mettre en place dès 2019 une redevance réglementaire visant l'inoccupation de certains locaux commerciaux et d'utiliser le produit de cette redevance pour financer de nouvelles initiatives de soutien aux commerces situés sur les artères, en collaboration avec les parties prenantes (arrondissements, réseau PME-Mtl, SDC).

Le Comité est cependant conscient que les pouvoirs de la Ville de Montréal en matière de fiscalité lui sont conférés par une loi complexe, qui n'a pas été révisée en profondeur depuis l'avènement du commerce numérique. Aussi, il semble opportun au Comité d'adresser exceptionnellement la prochaine recommandation non pas à la Ville elle-même, mais au gouvernement du Québec, dont c'est la responsabilité de mettre en place les outils dont ont besoin les municipalités. Une large réflexion sur la question de la fiscalité des commerces doit être entreprise. Le Comité prend acte des ouvertures récemment faites aux municipalités par les partis politiques provinciaux⁸ de réserver le produit d'un point de TVQ au bénéfice des municipalités, car si une telle promesse se réalise, cela est susceptible de réduire de façon efficace le fardeau foncier dénoncé plus haut.

R-11: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande au gouvernement du Québec d'entreprendre immédiatement une réflexion menant à la révision des règles de la fiscalité foncière applicable aux commerces, afin d'appuyer les municipalités dans une réponse adéquate au défi du commerce numérique qui fragilise le commerce sur rue et menace la structure de revenus des municipalités.

⁷ Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre sur autonomie et leurs pouvoirs, adoptée en juin 2017.

⁸ Discours des chefs de partis politiques provinciaux aux Assises de l'Union des municipalités du Québec, Gatineau, 17 mai 2018.



3

SIMPLIFIER LA RÉGLEMENTATION ET FACILITER LE CHEMINEMENT DES DEMANDES

De façon unanime, les membres du Comité ont déploré au fil de leurs discussions une évidente complexité bureaucratique (notamment le partage ou la juxtaposition des compétences et des moyens d'agir entre la ville et les arrondissements), doublée d'un manque d'harmonisation entre les arrondissements, que ce soit quant à la réglementation en vigueur; quant à l'information disponible; à l'accueil et à l'accompagnement des demandes; au traitement qui leur est accordé (délais et coûts); etc. Il existera toujours de bonnes raisons pour expliquer de telles lourdeurs et de tels délais. Mais le Comité est d'avis que le facteur « temps » n'a pas la même valeur, selon que l'on est commerçant ou que l'on fait partie d'une administration publique. C'est à cette dernière de s'ajuster, et non le contraire. Aux yeux du Comité, l'appareil bureaucratique montréalais est clairement inadapté aux besoins actuels des commerçants.

« LA VILLE DE QUÉBEC LANCE
UNE LIGNE TÉLÉPHONIQUE
POUR LES COMMERÇANTS »

Le Journal de Québec, 2 mai 2018

Le nouveau service permettra un accompagnement optimal de cette clientèle.

Il y a là, de l'avis du Comité, un important chantier de simplification à lancer, qui pourrait déboucher sur des gains de temps et de fonctionnement, tant pour la clientèle (les commerçants) que pour les services visés à la Ville. Le Comité prend acte du fait que la Ville de Montréal est une organisation « unique », étant partiellement décentralisée, et que les compétences qu'elle exerce, notamment l'urbanisme et le développement économique, sont partagées entre la ville « centrale » et les arrondissements. La réponse aux complexités de ce système doit passer par beaucoup de conviction de part et d'autre, et au besoin par une saine émulation dans la simplification réglementaire et les services aux commerçants entre les arrondissements. Plus de reddition de comptes publique et de transparence seraient des outils susceptibles d'aider, selon le Comité.

Le Comité attire l'attention de la Ville sur le fait que ce n'est pas parce que l'objectif (simplifier la réglementation et mieux faire cheminer les demandes des commerçants) est complexe à atteindre qu'il faut baisser les bras. C'est pourquoi il réitère l'importance d'une adaptation rapide de la culture administrative au sein des services de la Ville et du besoin d'y implanter un réflexe « commerce »⁹. Ainsi compris, un renouvellement de permis devrait être une procédure allégée, pouvant se faire à n'importe quel moment, sans déplacement, à faible coût et de façon entièrement numérisée. Pour le moment, c'est loin d'être le cas...

Il est également possible que la Ville doive investir avant de récolter les fruits d'une telle initiative. Que ce soit par le recours à de nouveaux outils technologiques ou par le développement de capacités d'analyse, la Ville devrait voir à outiller adéquatement les arrondissements et services appelés à simplifier leurs pratiques.

Pour le Comité, le volet « émulation » visant l'adoption de bonnes pratiques administratives pourrait par exemple inclure une sorte de « certification » ou « accréditation » décernée aux arrondissements, sous forme de récompense fortement publicisée, afin de les encourager à se joindre au mouvement que la Ville orchestrerait. Le Comité est convaincu que, déjà, certains arrondissements seraient prêts à amorcer leur transition vers la simplification administrative et à cheminer vers un statut d'arrondissement « ouvert au commerce ».

R-12: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal de prendre tous les moyens à sa disposition pour imposer, parmi les arrondissements, l'harmonisation réglementaire, la simplification des procédures et documents administratifs, l'accueil et l'accompagnement actif des commerçants, et la mise en place de solutions numériques transactionnelles visant prioritairement les commerçants.

R-13: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande également à la Ville de Montréal de moderniser la réglementation s'appliquant aux commerçants afin de la rendre compatible avec les nouvelles tendances de marché et qu'elle en facilite l'adoption, qu'il s'agisse de la mixité d'usages, du commerce à l'étage, de l'occupation transitoire de locaux ou de sites, etc. Cette modernisation de la réglementation rendrait aussi plus facile d'assurer une logistique adéquate en vue de répondre aux besoins émergents des commerçants. La Ville devrait ici aussi inciter tous les arrondissements à adapter au plus tôt leur réglementation en ce sens.

R-14: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'adopter rapidement des pratiques de saine gestion basées sur le balisage de plusieurs processus d'affaires et services en lien avec les demandes ou besoins des commerçants, afin de multiplier les exemples de bonnes pratiques au sein de ses services et arrondissements, et de rendre publics régulièrement les résultats de ces balisages sous la forme de tableaux de bord simples, à l'usage de la population et des parties prenantes.

- Le Comité estime urgent d'entreprendre ces processus d'amélioration et de se fixer, pour les recommandations 12 à 14, un échéancier d'un maximum de trois ans, soit d'ici 2021.

⁹ Le Comité a bien noté la récente annonce de la Ville de Québec qui a lancé le 1^{er} mai 2018 une ligne téléphonique pour les commerçants, sorte de guichet unique pour traiter toutes les demandes des gens d'affaires, sans ajout de ressources grâce à une réorganisation à l'interne.



S'ADAPTER AU DÉFI DU NUMÉRIQUE

Le Comité a effectué plusieurs constats eu égard à la question complexe du numérique. D'une part, l'évolution et l'adaptation trop lentes au numérique ont pour conséquence que ce ne sont pas tous les commerces qui gagneront cette véritable course contre la montre. Plusieurs manquent de moyens. De plus, il existe encore une sous-estimation de l'importance et de la complexité du phénomène. Il exige de mener des actions « en parallèle » des activités traditionnelles, donc à dédoubler les efforts mais sur un tout autre registre. C'est, ni plus ni moins, l'équivalent de gérer un deuxième commerce. De plus, pour le Comité, il est certain que le commerce numérique engendrera des modifications à la suite logistique du commerce dans son ensemble, ce qui transformera fondamentalement le métier de commerçant. C'est un défi immense pour plusieurs. Par ailleurs, le passage au commerce numérique exige aussi le développement de nouvelles compétences dans la main-d'œuvre employée, ce qui se traduit par une rareté de personnel qualifié.

D'autre part, si la Ville a un certain rôle à jouer, elle ne doit pas dédoubler l'aide qu'apportent les autres gouvernements, mais bien viser à la compléter. De plus, on croit que le passage d'une partie de l'activité commerciale au numérique doit être pris en compte par la Ville dans ses propres aménagements urbains (volet logistique, disponibilité de wifi, etc.).

Les membres du Comité ont analysé attentivement les multiples implications de la révolution numérique actuelle. Ils concluent qu'il est impossible de prévoir ce que sera l'aboutissement de cette révolution. Toutefois, il est possible de discerner des éléments de solution à mettre de l'avant. Même si la compréhension de ce phénomène n'est pas complète, il importe au Comité de soumettre des recommandations pour que les commerces montréalais soient appuyés au mieux dans leurs efforts pour s'adapter à la révolution numérique. Au premier rang de ces recommandations figure celle qui concerne directement la

« L'AVENIR DU COMMERCE DE DÉTAIL : LA VOIX DU FUTUR »

[La Presse, 2 avril 2018]

Les chiffres ne mentent pas. Les détaillants qui ne prendront pas le virage des assistants vocaux pourraient aussi perdre des ventes au profit de leurs concurrents. [...]

D'ici deux ans, la moitié des recherches en ligne sera faite vocalement.

[Source : Comscore]

Ville, dans le déploiement de ses propres services. Le Comité est conscient que la Ville réfléchit déjà au passage de plusieurs de ses services vers le numérique (sous le concept de « ville intelligente »), mais il juge requis que les aspects qui sont le plus en lien avec le commerce soient priorisés, car le phénomène numérique vise les entreprises commerciales de façon plus vitale que la plupart des autres clientèles de la Ville.

R-15: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'accélérer le rythme afin de compléter d'ici 2022 l'essentiel de sa propre adaptation au numérique en rendant disponibles en ligne, pour les commerçants en priorité, les services suivants : l'analyse des principales demandes, l'accompagnement en ligne (cheminement et suivi de dossier), l'émission de permis et le paiement.



Le phénomène du numérique est cependant plus large que la mise en œuvre de services en ligne. En matière de commerce, il s'agit de localiser la clientèle en tout temps, de lui associer des habitudes de consommation, de lui offrir des solutions en temps réel pour répondre à ses besoins, etc. Contrairement aux centres commerciaux, où un propriétaire ou gestionnaire unique peut mettre en œuvre diverses initiatives en ce sens, les artères commerciales font reposer sur les épaules de la Ville le rôle de leader en matière d'adaptation au numérique. Aucun autre acteur n'est en mesure de remplacer la Ville dans ce rôle, ce qui lui impose une obligation d'action et de compétence qu'elle n'a pas toujours eue dans le passé.

R-16: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'assurer dès maintenant, à travers le Service du développement économique, le leadership requis par l'entrée dans l'ère numérique, en assumant le développement d'une intelligence d'affaires passant par exemple par :

- **(16.1)** le soutien à différents programmes d'accompagnement des commerces (en sus de ceux de la Ville) pour favoriser l'appropriation des nouvelles technologies requises pour réussir le virage numérique;
- **(16.2)** la collecte de certaines informations utiles à ses partenaires du réseau de soutien aux commerces (arrondissements, réseau PME-Mtl, SDC) lors des demandes de permis d'occupation afin de bien cibler l'aide et le soutien potentiel aux nouveaux commerçants, tout en favorisant la mixité;
- **(16.3)** le traitement et la mise à disponibilité, par artère ou quartier, de l'information de nature stratégique sur la fréquentation, les besoins commerciaux non comblés, les fuites commerciales, etc.;
- **(16.4)** la vigie, de concert avec le réseau universitaire, des tendances et études sur l'évolution du commerce, ainsi que la vulgarisation et la mise à disponibilité de cette information auprès des partenaires du réseau de soutien aux commerces (arrondissements, réseau PME-Mtl, SDC).



REHAUSSER L'EXPÉRIENCE DES CONSOMMATEURS

Le Comité a fait le constat troublant que l'attractivité de l'offre commerciale de proximité est parfois douteuse. Il n'y a rien de distinctif sur plusieurs artères montréalaises pour inciter les clients à les fréquenter. Sur certaines artères, seul demeure le volet de proximité « résiduel » (dépanneurs, pharmacies, nettoyeurs, etc.). Le secteur ludique (animation, éléments festifs), notamment, est généralement trop faible pour constituer un facteur attractif. On souligne que la situation est très contrastée suivant les artères considérées et même suivant les parcelles d'artères, selon le développement en cours. Le portrait est donc forcément en teintes et on doit tenir compte de toutes ses nuances.

De plus, les taux d'inoccupation de locaux commerciaux sont préoccupants. Il s'agit d'une tendance qui se constate non seulement à Montréal mais un peu partout dans le monde, surtout depuis 2008. Une certaine accélération de cette tendance est notée, malgré l'existence d'exemples qui vont à contresens (la rue Wellington à Verdun, par exemple).

« PLUS QUE DU COMMERCE »

Mémoire présenté par les Sociétés de développement commercial (SDC) de l'arrondissement Rosemont-La Petite-Patrie – 9 février 2018

Nos artères commerciales représentent plus que du commerce. Elles sont des lieux de rencontres, d'innovation, d'animation, de développement de liens sociaux, d'investissement et de création d'emplois.

Le Comité estime que l'enjeu des petites artères est de conserver ou de retrouver un volet de proximité et que celui des plus grandes artères est de demeurer une destination pour leur clientèle, qu'elle soit d'ici ou de l'étranger. On note toutefois que là où la situation est considérée meilleure, on trouve des commerces de proximité, de l'animation et une implication communautaire de la part de certaines entreprises non commerciales qui « nourrissent » leur milieu d'accueil.

On rappelle que Montréal est une ville de quartiers, ce qui contribue à sa réputation à l'étranger et à sa force attractive, si on sait le souligner et le mettre en valeur. La qualité des aménagements publics (design urbain), l'adaptation de certaines nécessités comme la circulation lourde (heures de livraison), l'animation et l'illumination extérieure, la mixité commerciale sont des éléments qui jouent un rôle positif pour engendrer une activité commerciale dynamique.

Pour être efficaces, les efforts de la Ville en soutien à la création et au développement d'entreprises commerciales devraient reposer d'abord et avant tout sur une vision urbaine qui précise la place et l'importance du commerce, pour mieux cibler les actions et minimiser les moyens requis. Dans une telle vision, il faudrait préciser l'importance du transport collectif, du vélo (incluant Bixi) et des stationnements. Ces éléments de mobilité urbaine sont en effet généralement considérés comme positifs pour le commerce sur les artères.

Étant donné ces constats relatifs à l'expérience d'achat que recherche le consommateur d'aujourd'hui et de demain, le Comité souhaite que la Ville comprenne l'importance de ce qui soutient l'expérience du consommateur et en intègre l'essentiel dans ses politiques, programmes et pratiques administratives, afin d'agir en priorité sur tout ce qui peut l'influencer positivement. Le message du Comité à la Ville est qu'il ne servirait à rien d'imiter l'offre commerciale disponible dans la couronne de la métropole, car ce serait se lancer dans un combat perdu d'avance. Au contraire, il faut miser sur les caractéristiques propres à ce milieu urbanisé complexe qui différencie Montréal, et agir pour les mettre en valeur tout en minimisant les contraintes.

Les recommandations qui suivent résument les observations du Comité sur ce sujet en abordant successivement les aspects politiques, organisationnels et culturels qui sont susceptibles d'influencer positivement l'expérience de consommation offerte sur le territoire montréalais.

R-17: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal de se démarquer en tant que ville mobilisée politiquement et administrativement dans son soutien au commerce sur rue, par l'adoption à l'automne 2018 d'une déclaration qui souligne la valeur ajoutée du commerce à la qualité de vie des quartiers et le besoin pour la Ville de mieux accompagner cette activité au moment où émergent de nouveaux modèles d'affaires.

R-18: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal de réaliser d'ici 2019 les phases suivantes de sa mise à niveau en matière de soutien au commerce sur rue :

- **(18.1)** pérenniser la désignation, au sein du Comité exécutif, comme c'est le cas actuellement, d'une personne responsable du dossier commerce afin de renforcer le suivi et la visibilité de ce dossier au plan politique;
- **(18.2)** mettre sur pied un mécanisme de consultation permanente avec les commerçants de la Ville (comité avisé ou autre), pour valider en continu certaines orientations ou programmes, évaluer l'efficacité des mesures préconisées et les réajuster au besoin;
- **(18.3)** initier rapidement un changement de culture au sein de l'appareil administratif, afin de réduire le fardeau bureaucratique pour les commerçants;
- **(18.4)** prioriser le soutien qu'elle pourrait apporter aux commerçants par ses programmes et par le déploiement technologique en cours ou à venir (assurer la disponibilité du réseau 5G sur le territoire, fournir le wifi sur les artères, etc.);
- **(18.5)** intégrer rapidement, dans sa planification et ses pratiques, les obligations découlant du rôle logistique qu'elle a d'accompagner les artères commerciales dans la réponse à leurs nouveaux besoins.
- **(18.6)** adopter une politique d'achat local préférentiel lorsque les prix et conditions sont semblables.

Le Comité est sensible à la définition de l'offre commerciale montréalaise, et sa réflexion a clairement fait ressortir que la stratégie gagnante serait de miser sur ce qui différencie les artères de Montréal des aires commerciales qui sont susceptibles de se retrouver en banlieue. Or, la Ville est la principale responsable de l'aménagement des artères commerciales et c'est elle qui fait les choix fondamentaux, lesquels ne doivent pas se limiter aux aspects purement fonctionnels.

R-19: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'intégrer dès maintenant comme élément de sa culture organisationnelle les éléments suivants, à l'égard de l'aménagement des artères commerciales, qui doivent être pensées « quartier par quartier » pour en accentuer les particularités et éviter l'uniformisation :

- **(19.1)** investir dans la beauté architecturale, dans la propreté et la sécurité;
- **(19.2)** mettre l'accent sur l'innovation par le design urbain (notamment, pour apaiser la circulation et augmenter le sentiment de sécurité);
- **(19.3)** mettre de l'avant la particularité de ses aménagements urbains (tant au plan de l'événementiel / animation que des équipements comme le mobilier, les toilettes publiques, les œuvres d'art, l'illumination, etc.).

Malgré ces remarques sur l'innovation et la beauté dans l'aménagement des artères, le Comité est conscient de l'influence prépondérante qu'ont souvent sur les choix municipaux divers aspects pratiques, comme la fluidité des réseaux de voirie, la présence des réseaux enfouis, etc. C'est pourquoi le Comité souhaite une action en faveur de la mobilité vers (et sur) les artères commerciales.

R-20: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'optimiser dès maintenant pour ses artères une mobilité urbaine multimodale, alliant la fréquentation par les transports actifs et collectifs, le transport par automobile (disponibilité de stationnements) et les besoins logistiques (livraisons aux magasins ou vers les clients, aires de dépôt-ramassage, etc.).

En misant sur l'événementiel pour créer une expérience de consommation, le Comité est conscient que Montréal est une métropole nordique et que la saison hivernale pose un certain nombre de défis de conception et d'entretien. Néanmoins, il existe des exemples à travers le monde de villes qui réussissent à mettre leur hiver de l'avant, sur certaines artères, et en font un élément d'expérience distinctive. Il ne devrait pas en être autrement à Montréal.

R-21: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'adopter à l'horizon 2020 une stratégie hivernale qui miserait sur l'événementiel et les aménagements permanents et/ou temporaires permettant de bien « vivre » l'hiver et d'en faire un élément attractif plutôt que de le subir.

La mixité commerciale est en soi une condition gagnante et un élément essentiel de relance de plusieurs artères montréalaises. Cependant, contrairement à un propriétaire

de centre commercial qui concentre la capacité d'initiative à cet égard, la Ville ne peut pas elle-même saisir toutes les occasions pour améliorer la mixité commerciale sur les artères; d'autres partenaires sont parfois mieux placés qu'elle pour intervenir. Le Comité estime qu'il serait porteur pour la Ville de valider à quelles conditions des initiatives qui n'émanent pas de la Ville devraient être supportées par celle-ci. Cette orientation sera d'autant facilitée si la Ville entretient des relations suivies avec l'ensemble des acteurs intéressés par l'écosystème des artères commerciales montréalaises.

R-22: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal de se mettre dès maintenant à l'écoute des initiatives des commerçants (ou de leurs regroupements) en matière d'amélioration de la mixité commerciale et d'y porter assistance lorsque requis.



POSITIONNER MONTRÉAL COMME DESTINATION COMMERCIALE DE PREMIER CHOIX

Le Comité ne peut s'empêcher de remarquer qu'en matière commerciale, Montréal souffre d'un problème d'image et de perception: images spontanées de congestion, de détours, de manque de stationnement, de déneigement problématique, de locaux vides, etc. Des efforts de la Ville sont notés (existence de programmes d'aide, par exemple) mais semblent insuffisants à corriger la perception générale.

Lorsque la Ville aura suffisamment progressé dans la mise en œuvre des actions et initiatives identifiées jusqu'ici par le Comité, ce dernier souhaite que la Ville de Montréal, à l'image de ce qu'ont déjà fait plusieurs autres grandes villes, prenne acte du besoin de mener une offensive médiatique forte et de se positionner de façon audacieuse auprès de différentes clientèles comme destination de choix, afin de bonifier l'image de Montréal, que ce soit ici ou à l'étranger.

À cette fin, malgré les faiblesses identifiées, le Comité estime important de réitérer que l'offre commerciale montréalaise est diversifiée et qu'elle est appuyée par une couleur locale qu'il faut mettre de l'avant, car elle constitue une valeur ajoutée unique à Montréal parmi les grandes villes du monde.

R-23: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal de mettre en valeur, sur les scènes québécoise, canadienne et internationale, l'histoire, la beauté, la diversité culturelle et les diverses particularités de ses arrondissements ainsi que la qualité de son offre commerciale.

CONCLUSION : LA VOLONTÉ D'AGIR !

Les membres du Comité consultatif créé par la Ville de Montréal pour l'aider à développer son Plan commerce sont heureux d'avoir eu l'occasion d'identifier des pistes de solutions aux problèmes qui confrontent les activités commerciales sur rue, dans tout le territoire montréalais. Les membres du Comité sont conscients que ces solutions demanderont à la Ville une grande volonté d'agir, une continuité dans l'action et une obligation de cohérence plus forte que ce qu'on a pu voir dans le passé. Ils la croient cependant capable de cet effort et de cette détermination, et c'est pourquoi ils ont œuvré avec confiance à la production de ce rapport.

Trois constats fondamentaux ressortent de ce rapport. Le premier est que, pour un milieu urbain de qualité, le commerce sur rue est plus qu'un fournisseur de biens ou de services pour les uns, ou un pourvoyeur d'emplois pour les autres. **Le commerce sur rue est un liant social nécessaire à la vie urbaine.** Il faut donc le promouvoir intelligemment et l'appuyer dans la mesure des moyens que possède une grande ville comme Montréal. De plus, le commerce sur rue représente un élément d'attractivité pour le tourisme, et ce d'autant plus si chaque artère commerciale est appuyée par la Ville et peut développer une personnalité distincte, adaptée aux caractéristiques du quartier environnant.

Le deuxième constat qui mérite d'être rappelé ici est que le temps n'a pas la même valeur, selon que l'on est commerçant ou que l'on représente l'autorité publique municipale. **C'est à la Ville de s'ajuster aux besoins des commerçants,** dont la survie dépend du rythme de réaction, et non le contraire ! Il faut briser les paradigmes du passé et briser le moule de la Ville qui régleme et s'enferme dans sa logique administrative car cela mène tout droit à une impasse. C'est pourquoi le Comité a partout exigé de la Ville l'effort de se mettre à niveau, que ce soit en termes transactionnels, en termes numériques, en termes d'exigences et d'étapes administratives. Pour le commerce sur rue, c'est une question vitale. Pour la Ville de Montréal, c'est une question fondamentale. Que ceux qui savent écouter agissent !

TROIS CONSTATS FONDAMENTAUX

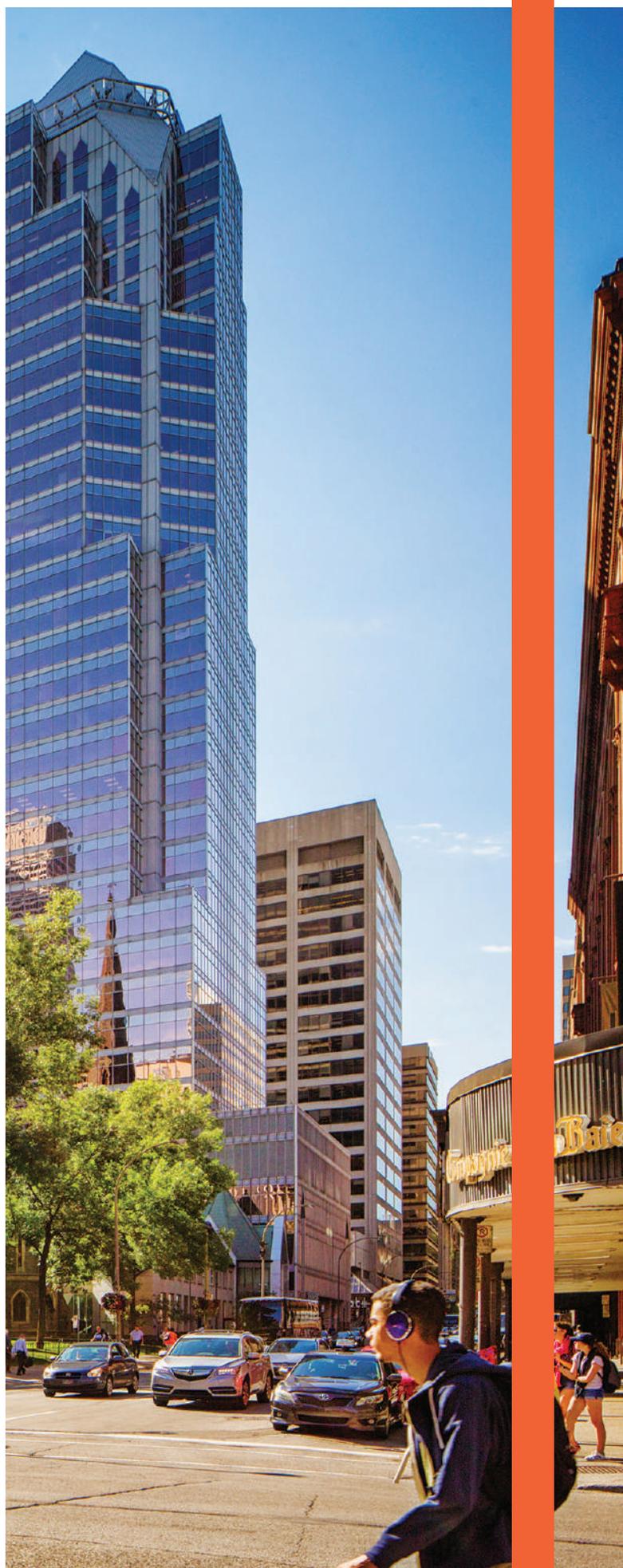
1. Le commerce sur rue est un liant social nécessaire à la vie urbaine
2. C'est à la Ville de s'ajuster aux besoins des commerçants et non le contraire !
3. La Ville tire traditionnellement une forte proportion de ses revenus d'un nombre restreint de contribuables, les commerçants.

Enfin, le troisième constat est que **la Ville de Montréal tire traditionnellement une forte proportion de ses revenus d'un nombre restreint de contribuables, les commerçants.** Si se confirmaient les tendances qui émergent en lien notamment avec la croissance du commerce électronique, c'est la Ville elle-même qui se retrouvera demain avec un problème d'équilibre budgétaire. La lourdeur du fardeau fiscal ne sera alors plus seulement celui de chaque commerçant pris individuellement, mais le problème de tous les contribuables. Le Comité ne veut pas que la Ville attende une telle échéance et l'incite donc à agir rapidement dans le sens de ses recommandations.

AVOIR DE L'AMBITION POUR LE COMMERCE SUR RUE À MONTRÉAL

Évidemment, chacune des recommandations mérite considération, de l'avis des membres du Comité. Pour certaines, un approfondissement sera nécessaire que ne permettent pas les délais serrés dans lesquels le Comité a dû travailler. Le Comité remet donc à la Ville de Montréal le produit de sa réflexion et incite cette dernière à la poursuivre, car les défis qui confrontent le commerce sur rue – au premier rang desquels figure celui du commerce numérique – évoluent rapidement. Nul ne sait actuellement jusqu'où ils nous mèneront. **Dans ce domaine comme en bien d'autres, la volonté et l'agilité organisationnelle seront la clé de l'avenir pour la Ville de Montréal!**

En conclusion, Montréal doit absolument avoir de l'ambition pour ce secteur dont dépend largement sa vitalité économique et sociale comme grande ville du monde et métropole du Québec. Et pour la Ville, cela commence en lançant le chantier prioritaire de renouer avec le commerce sur rue.



ANNEXE 1

TABLEAU DES RECOMMANDATIONS AVEC ILLUSTRATION DE L'IMPACT SUR LES PARTIES PRENANTES

| RECOMMANDATION | ÉCHÉANCIER | IMPACT COMMERÇANTS | IMPACT VILLE |
|---|------------|---|---|
| R-1: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal, de façon systématique pour tout nouveau chantier à compter d'aujourd'hui : rapidité d'exécution, habillage des chantiers, communications efficaces, consultation en amont [...] | 2018 | Impact majeur, sous forme d'information, de participation, de capacité à mieux s'adapter à court terme, etc. | Quelques éléments nouveaux à intégrer dans le coût des chantiers (mitigation). |
| R-2: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'adopter dès maintenant un programme de compensation aux commerçants ayant subi des inconvénients majeurs en raison de la réalisation d'un chantier de réfection ou de construction, en tenant compte des critères et particularités suivants : [...] | 2018 | Reconnaissance par la Ville d'un problème et possibilité d'agir pour traverser la durée d'un chantier et le temps de la relance par la suite. | Coût raisonnable, partiellement recouvré par le maintien de l'activité commerciale (sans rupture) et gestion plus efficiente des coûts de la Ville. |
| R-3: Dès maintenant, le Comité recommande à la Ville de rendre systématiques les clauses de type « bonus/ malus » s'appliquant aux entrepreneurs qui opèrent sur des chantiers majeurs, et de réserver au bénéfice des commerçants le produit des amendes qui leur seraient appliquées, le cas échéant. De telles sommes pourraient par exemple servir à des fins de relance de l'activité sur une artère en cours de (ou après un) chantier, ou encore être versées aux commerçants sous forme de dégrèvement fiscal. | 2018 | Compensation additionnelle sous forme de dégrèvement de taxes ou d'appui à la relance de l'artère. | Réserver les sommes des amendes aux entrepreneurs dans une réserve, et non pas les fondre dans les revenus. |

| RECOMMANDATION | ÉCHÉANCIER | IMPACT COMMERÇANTS | IMPACT VILLE |
|---|------------|---|--|
| R-4: Au bénéfice de tout le secteur non résidentiel, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'adopter dès l'automne 2018 une stratégie de resserrement de l'écart entre les fardeaux résidentiel et non résidentiel afin de pérenniser l'intention et de tracer un chemin vers l'objectif que la Ville se fixera à cet égard. Le Comité suggère quant à lui de se fixer comme objectif de cette stratégie la réduction rapide de l'écart avec les principales villes concurrentes | 2018 | Envoie le bon message et donne espoir aux commerçants. | Permet d'aligner les priorités dans le bon sens, sans bouleversement majeur. |
| R-16: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'assurer dès maintenant, à travers le Service du développement économique, le leadership requis par l'entrée dans l'ère numérique, en assumant le développement d'une intelligence d'affaires passant par exemple par : [...] | 2018 | Gain à moyen terme par une mixité accrue sur les artères et dans les quartiers, rendue possible par l'information disponible. | Gain par le positionnement stratégique et le renforcement de la trame commerciale. |
| R-11: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande au gouvernement du Québec d'entreprendre immédiatement une réflexion menant à la révision des règles de la fiscalité foncière applicable aux commerces, afin d'appuyer les municipalités dans une réponse adéquate au défi du commerce numérique qui fragilise le commerce sur rue et menace la structure de revenus des municipalités. | 2018 | Espoir d'allègement fiscal à moyen terme. | Neutralité financière et diversification des revenus. |
| R-17: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal de se démarquer en tant que ville mobilisée politiquement et administrativement dans son soutien au commerce sur rue, par l'adoption à l'automne 2018 d'une déclaration qui souligne la valeur ajoutée du commerce à la qualité de vie des quartiers et le besoin pour la Ville de mieux accompagner cette activité au moment où émergent de nouveaux modèles d'affaires. | 2018 | Neutre à court terme, mais un excellent signal pour les investissements à venir. | Symbole politique et message clair transmis à l'Administration. |

| RECOMMANDATION | ÉCHÉANCIER | IMPACT COMMERÇANTS | IMPACT VILLE |
|---|------------|--|--|
| R-19: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'intégrer dès maintenant comme élément de sa culture organisationnelle les éléments suivants, à l'égard de l'aménagement des artères commerciales, qui doivent être pensées « quartier par quartier » pour en accentuer les particularités et éviter l'uniformisation : beauté architecturale, propreté, sécurité; accent sur l'innovation [...] | 2018 | Soutien actif de la Ville aux efforts des commerçants. | <ul style="list-style-type: none"> • Positionnement accru. • Gains à moyen terme par la différenciation et le renforcement de la trame commerciale. |
| R-22: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal de se placer dès maintenant à l'écoute des initiatives des commerçants (ou de leurs regroupements) en matière d'amélioration de la mixité commerciale et d'y porter assistance lorsque requis. | 2018 | Meilleur lien avec la Ville et prise en considération de solutions adaptées aux problèmes vécus localement | Meilleure prise sur les problèmes décelés sur le terrain. |
| R-12: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal de prendre tous les moyens à sa disposition pour imposer, parmi les arrondissements, l'harmonisation réglementaire, la simplification des procédures et documents administratifs, l'accueil et l'accompagnement actif des commerçants, et la mise en place de solutions numériques transactionnelles visant prioritairement les commerçants. | 2018-2019 | Impact positif sous plusieurs aspects : <ul style="list-style-type: none"> • diminution du temps et des efforts consacrés à se conformer; • accélération et simplification des procédures. | <ul style="list-style-type: none"> • Gain d'efficacité potentiel. • Message positif envoyé aux commerçants. • Croissance ou accélération potentielle des investissements commerciaux. |
| R-13: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande également à la Ville de Montréal de moderniser la réglementation s'appliquant aux commerçants afin de la rendre compatible avec les nouvelles tendances de marché et qu'elle en facilite l'adoption, qu'il s'agisse de la mixité d'usages, du commerce à l'étage, de l'occupation transitoire de locaux ou de sites, etc. Cette modernisation de la réglementation rendrait aussi plus facile d'assurer une logistique adéquate aux besoins émergents des commerçants. La Ville devrait ici aussi inciter tous les arrondissements à adapter au plus tôt leur réglementation en ce sens. | 2018-2019 | Impact positif pour répondre aux tendances qui émergent. | <ul style="list-style-type: none"> • Aucun coût. • Gain à moyen terme par le renforcement de la trame commerciale. |

| RECOMMANDATION | ÉCHÉANCIER | IMPACT COMMERÇANTS | IMPACT VILLE |
|--|-------------|---|--|
| <p>R-14: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'adopter rapidement des pratiques de saine gestion basées sur le balisage de plusieurs processus d'affaires et services en lien avec les demandes ou besoins des commerçants, afin de multiplier les exemples de bonnes pratiques au sein de ses services et arrondissements, et de rendre publics régulièrement les résultats de ces balisages sous la forme de tableaux de bord simples à l'usage de la population et des parties prenantes.</p> | 2018 à 2021 | <ul style="list-style-type: none"> • Améliorations graduelles constatées des services et diminution du fardeau bureaucratique. • Meilleure expérience offerte à la clientèle (propreté, sécurité des aménagements, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> • Gains d'efficience. • Positionnement public plus affirmé. |
| <p>R-20: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'optimiser dès maintenant pour ses artères une mobilité urbaine multimodale, alliant la fréquentation par les transports actifs et collectifs, le transport par automobile (disponibilité de stationnements) et les besoins logistiques (livraisons aux magasins ou vers les clients, aires de dépôt-ramassage, etc.).</p> | 2018-2019 | Fluidité accrue, adaptation aux nouveaux besoins. | Renforcement de la trame commerciale. |
| <p>R-15: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'accélérer le rythme afin de compléter d'ici 2022 l'essentiel de sa propre adaptation au numérique en rendant disponibles en ligne, pour les commerçants en priorité, les services suivants : l'analyse des principales demandes, l'accompagnement en ligne (cheminement et suivi de dossier), l'émission de permis et le paiement</p> | 2018 à 2022 | Gain appréciable de temps et simplification des processus, en temps utile. | Productivité accrue, coût administratif moindre. |
| <p>R-5: Au bénéfice des commerçants en particulier, le Comité recommande à la Ville d'implanter dès 2019 une réduction du taux de la taxe foncière générale non résidentielle pour le premier 500 000 \$ d'évaluation, tel que permis par le nouveau pouvoir fiscal accordé par la loi.</p> | 2019 | <ul style="list-style-type: none"> • Excellente nouvelle à court terme (message d'accueil et d'encouragement à rétablir le commerce de détail à Montréal). • Impact concentré sur les plus petits commerces. | Coût relativement contenu (environ 20 M\$). |

| RECOMMANDATION | ÉCHÉANCIER | IMPACT COMMERÇANTS | IMPACT VILLE |
|--|------------|--|--|
| R-7: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville la mise en place dès 2019 d'un système de crédit ou de dégrèvement fiscal échelonné sur quelques années, pour éviter de pénaliser l'investissement consenti par les commerçants, par exemple lors de rénovations ou d'agrandissements. | 2019 | Impact très positif pour l'investissement. | Impact financier restreint. |
| R-8: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville d'imposer dès 2019, de concert avec les arrondissements, un seul taux (ou montant) pour les tarifs qui visent à renouveler un permis de même nature (terrasse, etc.) s'il n'y a pas de modification par rapport à la demande précédente. | 2019 | Impact positif. | <ul style="list-style-type: none"> • Contrainte mineure qui ne requiert que de l'organisation. • Impact quasi nul sur les revenus. |
| R-9: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de permettre aux commerçants, dès l'année financière 2019, de payer leurs taxes en six versements. | 2019 | Impact positif sur la gestion financière. | Coût limité, dû aux intérêts moindres enregistrés sur les entrées fiscales. |
| R-10: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de mettre en place dès 2019 une redevance réglementaire visant l'inoccupation de certains locaux commerciaux et d'utiliser le produit de cette redevance pour financer de nouvelles initiatives de soutien aux commerces situés sur les artères, en collaboration avec les parties prenantes (arrondissements, réseau PME-Mtl, SDC). | 2019 | Impact positif, en contrepartie de comportements à proscrire de la part de certains propriétaires. | <ul style="list-style-type: none"> • Coût à peu près nul. • Mesure d'encouragement aux artères commerciales. |
| R-18: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal de réaliser d'ici 2019 les phases suivantes de sa mise à niveau en matière de soutien au commerce sur rue: mécanisme de consultation permanente, politique d'achat local préférentiel [...] | 2019 | <ul style="list-style-type: none"> • Implication plus forte • Meilleure interaction avec la Ville. | Planification facilitée. |

| RECOMMANDATION | ÉCHÉANCIER | IMPACT COMMERÇANTS | IMPACT VILLE |
|---|--|---|--|
| R-21: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal d'adopter à l'horizon 2020 une stratégie hivernale qui miserait sur l'événementiel et les aménagements permanents et/ou temporaires permettant de bien « vivre » l'hiver et d'en faire un élément attractif plutôt que de le subir. | 2020 | Soutien de la Ville aux efforts des commerçants. | <ul style="list-style-type: none"> • Positionnement accru. • Renforcement de la trame commerciale. |
| R-6: Au bénéfice des commerçants en particulier, le Comité recommande à la Ville d'examiner, dans le cadre de sa stratégie de resserrement de l'écart entre les fardeaux résidentiel et non résidentiel, la possibilité d'élargir cette mesure pour les années fiscales 2020 et 2021 à des seuils plus élevés, de l'ordre de 750 000 \$ et de 1 million de dollars de valeur foncière. | 2020-2021 | Accentuation de la correction entreprise par R-5 (effective en 2019). | Coût plus élevé (à déterminer), mais délai raisonnable pour diminuer certains coûts administratifs et réaliser des gains d'efficience. |
| R-23: Au bénéfice des commerçants, le Comité recommande à la Ville de Montréal de mettre en valeur, sur les scènes québécoise, nationale et internationale, l'histoire, la beauté, la diversité culturelle et les diverses particularités de ses arrondissements ainsi que la qualité de son offre commerciale. | Selon le degré d'avancement des autres initiatives | Gain de clientèle possible. | Positionnement plus fort et croissance économique accrue. |

ANNEXE 2

DÉROULEMENT DES TRAVAUX DU COMITÉ CONSULTATIF

Le Comité a tenu six séances de travail entre le 20 mars et le 25 mai 2018. Plusieurs membres du comité ont également contribué au débat entre les séances de travail, en partageant des points de vue ou de la documentation en fonction des problématiques étudiées.

De plus, le comité a souhaité en cours de mandat élargir sa consultation à certaines personnes susceptibles de lui fournir un éclairage plus précis sur diverses problématiques; ainsi, une série de rencontres se sont tenues entre le 9 avril et le 10 mai 2018 avec les personnes suivantes (par ordre de tenue des rencontres):

- Mme Chantal Durivage et MM. Jean-François Daviau (président) et André Lavallée (consultant), du groupe Sensation Mode.
- M. Pierre-Alexandre Blouin, (directeur général adjoint) et Mme Gaëlle Leruste (directrice des affaires gouvernementales) de l'Association des détaillants en alimentation du Québec.
- Mme Patricia Lapierre, directrice générale et M. Manuel Champagne, Détail Québec.
- M. Michel Leblanc, président et chef de la direction, Chambre de commerce du Montréal Métropolitain.
- M. Alain Marcoux, directeur général, Ville de Montréal.
- Mme Anne-Marie Hubert, associée directrice – Québec, Ernst & Young et M. Martin Galarneau, associé, TGTA Affaires immobilières et membre de l'IDU-Québec.
- M. Claude Sirois, président, Centres commerciaux, Ivanhoé Cambridge.

Cette série de rencontres tenues en parallèle aux travaux du Comité a permis d'élargir la compréhension des enjeux qui se posent au commerce de tous les secteurs d'activité et ont enrichi le résultat de la réflexion des membres du Comité. Ceux-ci sont redevables aux personnes qui se sont généreusement rendues disponibles pour ces rencontres informelles et les en remercient.

Le Comité a également reçu un mémoire préparé par les Sociétés de développement commercial de l'Arrondissement Rosemont-La Petite Patrie, et en a tenu compte dans sa réflexion.

RENOUER AVEC LE COMMERCE SUR RUE, **UN CHANTIER PRIORITAIRE**

**Comité consultatif sur le « Plan commerce »
de la Ville de Montréal**

JUIN 2018